

جامعة ابن خلدون- تيارت-
كلية العلوم التجارية والاقتصادية وعلوم التسيير
قسم: العلوم التجارية

إدارة المخاطر في تسويق الخدمات السياحية

دراسة حالة في وكالة السياحة والأسفار
الزغاطشة – تيارت-

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص : تسويق

الأستاذ المشرف :

بوهدة محمد

إعداد الطالب :

عابدي ليلي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ.....:

السنة الجامعية 2014-2015

كلمة شكر

بعد الشكر والحمد لله سبحانه وتعالى على نعمته وفضله و دوام

الصحة والعافية

وصلاة على رسول الله .

وإذا كان لا بد من شكر فإننا لانبالغ إن قلنا بأن الكلمات لا تكفي مهما

ثقلت معانيها للاستاذ المأطر :

للأستاذ: بوهدة محمد

وأسمى إكرام وتقدير

للأستاذ: صغير عبد الصمد

لما قدمه لي من خلال توجيهاته وتحفيزاته

ولا يمكننا أن نبخل بهذا التعبير إلى كل من قدم لي يد العون في إنجاز

هذه المذكرة

مادياً ومعنوياً ونخص بالذكر:

عمال مكتبة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير.

شكر خاص لطايم أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

والعلوم التجارية

بجامعة ابن خلدون تيارت

نتقدم بالشكر الجزيل إلى عمال وكالة الزعاطشة للسياحة والأسفار

بتيارت وموضفي

مديرية السياحة وصناعات التقليدية لما قدموه لي من يد العون.

إهداء

إلى الوالدين الكريمين إلى إخوتي

و اختي .

إلى من يتمنون لي الخير دائماً،
أصدقائي كل باسمه .

إلى كل من يناضل في سبيل الحصول على
العلم .

إلى كل من أحب و أحترم .

إلى أعز إنسان على قلبي .

المحتويات

كلمة شكر

قائمة الاشكال

قائمة الجداول

1	مقدمة
الفصل الاول: تسويق الخدمات السياحية	
10	تمهيد الفصل الاول :
11	المبحث الأول : عموميات حول التسويق .
11	المطلب الأول: ماهية التسويق .
15	المطلب الثاني : اهداف التسويق.
16	المطلب الثالث : وظائف التسويق
17	المطلب الرابع :عناصر المزيج التسويقي
20	المبحث الثاني : تسويق الخدمات
20	المطلب الأول: ماهية الخدمة..
23	المطلب الثاني : خصائص تسويق الخدمات
25	المطلب الثالث : عناصر المزيج التسويقي الخدمي.
28	المبحث الثالث : التسويق السياحي
29	المطلب الأول : :ماهية السياحة
34	المطلب الثاني : التسويق السياحي

36	المطلب الثالث : المزيج التسويقي السياحي
37	المطلب الرابع : استراتيجيات التسويق السياحي
41	خلاصة الفصل الاول:
الفصل الثاني: إدارة المخاطر السياحية	
43	تمهيد الفصل الثاني :
44	المبحث الأول : عموميات حول المخاطر السياحية
44	المطلب الأول: ماهية المخاطر السياحية
46	المطلب الثاني : انواع المخاطر السياحية
47	المطلب الثالث : تصنيف المخاطر السياحية
52	المطلب الرابع : مصادر المخاطر السياحية
54	المطلب الخامس : اسباب نشوء المخاطر السياحية
54	المبحث الثاني : إدارة مخاطر النشاط السياحية
55	المطلب الاول: تعريف إدارة المخاطر السياحية
55	المطلب الثاني: وظائف الإدارة الفعالة للمخاطر السياحية
57	المطلب الثالث : اهداف إدارة المخاطر السياحية
58	المطلب الرابع : وسائل إدارة المخاطر السياحية
59	المبحث الثالث : العملية الفعالة لإدارة المخاطر السياحية
59	المطلب الأول : خطوات إدارة المخاطر السياحية
63	المطلب الثاني : دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر السياحية
64	المطلب الثالث : عمليات الرقابة و تقييم استراتيجية إدارة المخاطر

68	المطلب الرابع : صياغة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.....
70	خلاصة الفصل الثاني :.....
	الفصل الثالث: دراسة حالة في وكالة سياحية الزعاطشة .
72	تمهيد الفصل الثالث :
73	المبحث الأول : تقديم وكالة السياحة و الاسفار (الزعاطشة)
73	المطلب الأول : تعريف وكالة السياحة و الاسفار (الزعاطشة)
75	المطلب الثاني : خدمات الوكالة
77	المطلب الثالث : تطوير وتسويق الخدمة في وكالة الزعاطشة
79	المبحث الثاني : دراسة حالة لإدارة المخاطر السياحية في(الوكالة السياحية الزعاطشة).....
79	المطلب الأول : تخطيط وتصميم الدراسة.....
82	المطلب الثاني : التحليل الوصفي للنتائج المحصلة.
86	المطلب الثالث: أبرز المخاطر التي تواجهها الوكالة.....
89	المطلب الرابع: إدارة المخاطر في الوكالة.....
90	المبحث الثالث :ادوات تحليل إدارة المخاطر الاستراتيجية
90	المطلب الاول : تحليل (SWOT).....
91	المطلب الثاني : تحليل البيئة الداخلية و الخارجية (لوكالة الزعاطشة)
95	المطلب الثالث : الجانب التحليلي
98	الخلاصة الفصل الثالث :
99	خاتمة
106	قائمة المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
14	أنواع منافع التسويق	01
16	المسار التسويقي	02
17	المزيج التسويقي السلعي و عناصره الأساسية	03
18	المكونات الأساسية للمنتج	04
26	المزيج التسويقي للخدمات	05
36	خصائص التسويق السياحي.	06
38	أنواع الإستراتيجيات التسويقية السياحية الخاصة .	07
39	أنواع الإستراتيجيات التسويقية السياحية الهجومية	08
40	أنواع الإستراتيجيات التسويقية السياحية الدفاعية	09
45	العناصر المكونة للمخاطرة	10
60	نبذة عن عملية إدارة المخاطر	11
62	مصفوفة تقييم المخاطر	12
74	الهيكل التنظيمي لوكالة الزعاطشة	13

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
79	أهم الوكالات السياحية في تيارت	01

الملخص:

تنشط المؤسسات الاقتصادية و خاصة السياحية اليوم في محيط جد متقلب يتضمن معيقات اقتصادية، اجتماعية، سياسية، تكنولوجية وبيئية. هذا ما جعل هذه المؤسسات تواجه أخطار متعددة وكثيرة يمكن أن تكون سببا في فشلها أو ضعف أدائها، طبعاً مصادر هذه الأخطار متعددة كتغير القوانين بشكل مستمر، سياسات الانفتاح، تأثيرات العولمة، المنافسة القوية المحلية والأجنبية، كما أن نشاط المؤسسة في حد ذاته يفرز بشكل مستمر أشكال جديدة من المخاطر و التهديدات كخطر فقدان ثقة الزبائن والذي يعتبر من أهم التحديات التي تواجهها المؤسسة. ما يفرض على هذه الأخيرة ضرورة إدراك مصادر المخاطر التي تهددها حتى تتمكن من التشخيص الجيد لهذه الأخطار وإيجاد المنهجية السليمة للتعامل مع كل أنواع المخاطر، لأنه باختصار إدارة المخاطر هي الوظيفة التي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية في ظل الظروف البيئية المعقدة والمتقلبة.

Résumé :

Aujourd'hui les entreprises économiques Et spécialement le tourisme se trouvent dans un environnement très révolusé qui englobe des obstacles économiques, sociaux, technologiques ,tous ces facteurs faire ces entreprises face aux multi-risques qui peuvent être la cause de leurs échec, surement les sources de ces risques sont beaucoup comme le changement des lois, les effets de la mondialisation, la compétitivité local et étrangère . en plus que l'activité de l'entreprise elle-même peut créer des nouveaux risques et menaces comme la perte de la confiance des clients, qui est l'un des défis les plus importants qui menacent les entreprises économiques .tous ça obligent à ces dernières de reconnaître les sources de ses risques pour bien diagnostiquer et gérer et trouver la meilleure stratégie pour les traités .tous simplement la gestion des risques est la seul fonction qui assure la continuité de l'entreprise dans des conditions d'environnement complexes et volatiles .

مقدمة

مقدمة

يعد التسويق في الوقت الحاضر من المجالات الحيوية التي تمثل إحدى التحديات أمام المؤسسات بكافة أنواعها، فنحن نجح في عصر التسويق الذي أصبح يمثل الأسس التي يمكن من خلالها الحكم بين المؤسسات الناجحة والفاشلة وبين الرائدة في السوق أو التابعة، وقد أدركت معظم الدول، بغض النظر عن درجات تقدمها الإقتصادية أهمية دراسة و تطبيق مختلف المفاهيم التسويقية، ذلك لأن النمو الإقتصادي يعتمد على قدرة تلك الدول على تطوير أنظمة فعالة لتسويق ما لديها من منتجات في مختلف الميادين الاجتماعية السياسية الاقتصادية، الامنية، السياحية..... الخ.

أصبحت هذه الاخيرة من أهم مصادر الدخل في كثير من الدول فضلا عن كونها من أهم مصادر الثقافة والتعارف والتقارب بين الشعوب ولبناء العناصر الوطنية القادرة على القيام بمهام مختلفة في هذا المجال الحيوي السياحية. وهي تهدف إلى تبادل الأفكار الخلاقة للتعرف إلى الأسلوب الأمثل للمضي قدما نحو التطور و الإزدهار .

و لكن لم تعد السياحة ذلك الشخص الذي يحمل حقيبة صغيرة ويسافر إلى بلد ما ليقضي عدة ليال في أحد الفنادق ويتجول بين معالم البلد الأثرية، تغير الحال وتبدل تخطت السياحة تلك الحدود الضيقة لتدخل بقوة إلى كل مكان لتؤثر فيه وتتأثر به . فالسياحة هي صناعة مرتبطة بالرغبة الإنسانية في المعرفة وتخطي الحدود. هذا التنوع هو نتاج تطور القطاع السياحة ونتاج زحفها إلى مقدمة القطاعات الاقتصادية في العالم.

وهذا الأخير قد يتعرض إلى مجموعة من الأحداث ،والمخاطر داخليا و خارجيا، بمختلف أنواعها السياسية الإقتصادية، الإجتماعية، أمنية..... الخ. والتي تختلف درجة تأثيرها من بلد إلى آخر ،التي قد تعيق تقدمها، فعلى المنظمة سياحية أن تواجه و تتجاوز كل هذه العقبات وذلك بتكاتف كل جهود العاملين في هذه المنظمة بخطة علمية مدروسة لإدارة المخاطر ،وبفكر إداري يتناسب مع نوع الخطر.

و من هنا نتطرق إلى طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

الإشكالية :

ما مدى فعالية إدارة مخاطر المؤسسة لمواجهة التهديدات عند تسويقها للخدمات السياحية ؟

و من أجل فهم الإشكالية الرئيسية المطروحة بصورة واضحة ،إرتأينا وضع الأسئلة الفرعية التالية :

- ما معنى تسويق الخدمات السياحية ؟
- ما هي الإجراءات التي يجب أن تقوم بها إدارة المخاطر في المؤسسات السياحية لمواجهة الخطر ؟
- هل إدارة المخاطر السياحية في المؤسسات السياحية تطبق إستراتيجيات وخطط لمواجهة أي خطر طارئة أو متوقعة ؟

فرضيات الدراسة :

- تسويق الخدمات السياحية هي مجموعة من النشاطات التي توفر للمستهلك أحسن الخدمات .
- من بين الإجراءات التي يجب أن تقوم بها إدارة المخاطر لتجنب الخطر هي الاستعداد لمواجهةتها .
- إدارة المخاطر في المؤسسات السياحية تطبق إستراتيجيات لمواجهة أي الخطر محتمل من بينها التعويض و التأمين .

أسباب إختيار البحث

لاشك أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث للدراسة والبحث في ذلك الموضوع، و من الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع إدارة المخاطر في المؤسسة السياحية ما يلي:

- الرغبة الذاتية و الميل الشخصي في معالجة و دراسة مواضيع إدارة المخاطر في تسويق الخدمات السياحية في المؤسسات السياحية .
- يعتبر موضوع إدارة المخاطر في تسويق الخدمات السياحية أحد أهم مواضيع إدارة الأعمال في المؤسسات السياحية .

– قلة الدراسات والبحوث في مجال إدارة المخاطر في تسويق الخدمات السياحية بالجامعات الجزائرية سواء على المستوى النظري أو التطبيقي .

أهمية البحث:

- تكمن أهمية البحث في موضوع إدارة المخاطر السياحية، إلى العوامل التالية:
- تغير ظروف بيئة العمل المؤسسات السياحية مما يستدعي تواصل البحث لإيجاد الحلول المناسبة لكل ما من شأنه أن يشكل خطرا على عمل المؤسسة السياحية في تسويقها لخدماتها السياحية .
- توسع دائر البحث في موضوع المخاطر لتشمل كافة مجالات النشاط الإنساني و هذا دليل على أهميته.
- رغم البحوث التي قد تمت حول موضوع المخاطرة إلا أن السرعة التي تتم بها التغيرات في بيئة الأعمال توحى بأن موضوع إدارة المخاطر السياحية لا يزال بحاجة لمزيد من البحث و التعمق، خاصة في ظل الأزمات التي تحدث بشكل خطير و مستمر.
- الإهتمام العالمي بموضوع إدارة المخاطر في تسويق الخدمات السياحية، و سعي كل الدول خاصة الكبرى منها إلى التحالف من أجل إيجاد حلول مشتركة لمسألة المخاطر وسبل مواجهتها.
- السعي المستمر للمؤسسات السياحية إلى البحث في كيفية تسويق خدماتها السياحية و كذا الوسائل و الإجراءات والأدوات التي تساعد على إدارة مخاطرها و توفير الحماية من خسائرها.

أهداف البحث:

- لا شك أن أي بحث علمي يسعى لتحقيق أهداف معينة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي، وفيما يخص هذه الدراسة حول إدارة المخاطر في تسويق الخدمات السياحية فهي تهدف لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:
- محاولة التعرف على مميزات و خصائص المؤسسات السياحية ، وإستخراج الفروقات الجوهرية فيما بينها في ما يخص كيفية التسويق لخدماتها السياحية .
- دراسة و تحليل مفهوم المخاطرة و كذا المخاطر السياحية في المؤسسات بإعتبارها ضرورة ومدخلا لتصنيفها و تبويبها، و بالتالي وضع الإجراءات الكفيلة للحماية منها.

- دراسة الإجراءات و الأدوات التي تستعملها المؤسسات السياحية لإدارة مخاطرها عند تسويقها لخدماتها السياحية ، و النظر في مدى صلاحيتها بالنسبة لها، وكذا إمكانية إمتلاك هذه الأخيرة لأدوات خاصة بها.
- إبراز مدى مواكبة المؤسسات السياحية الجزائرية للتطورات الحاصلة في مجال تطبيقها لمفهوم الحديث للتسويق وكذا إدارة المخاطر السياحية .
- إبراز واقع الإدارة على مستوى (وكالة لجدار للسياحة و الاسفار) و مدى تمكنها من تسويق خدماتها السياحية و قدرة إدارة المخاطر من مواجهة و توفير الحماية من المخاطر.

الدراسات السابقة

هناك العديد من البحوث الجامعية التي عاجلت موضوع المخاطر ، غير أنها لم تتطرق إلى الموضوع إدارة المخاطر السياحية. أحدث هذه البحوث الجامعية نذكر ما يلي:

- 1-عبدلي لطيفة ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير" دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته سعيدة، لسنة2012، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير مدرسة دكتوراه. في هذه المذكرة اكتفى الباحث بدراسة موضوع عن أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية وعلى وجه الخصوص المؤسسة الجزائرية باعتبارها تعد كآلية إنذار مسبق في مواجهة مختلف المخاطر.
- 2-صالح برتال، مذكرة نهاية الدراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية خصص إدارة الأعمال التجارية، " تحليل المخاطر البنكية وإجراءات الحماية منها حالة"، بنك البركة الجزائري لسنة 2011، مدرسة الدراسات العليا التجارية. في هذه المذكرة اكتفى الباحث بدراسة موضوع عن المخاطر البنكية من حيث أنواعها، مسبباتها، و كيفية إدارتها و مدى ارتباط ذلك كله بطبيعة النظام المصرفي المتبع .
- 3- أيمن زيد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، "ادارة المخاطر الائتمانية في المصارف التجارية وفق لمتطلبات لجنة بازل" دراسة ميدانية على بعض المصارف الجزائرية

القرض الشعبي الجزائري والمجموعة العربية المصرفية الجزائرية، سنة 2012-2013 ، جامعة

المسيلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية.

في هذه المذكرة اكتفى الباحث بدراسة موضوع عن كيف يمكن أن يؤدي اعتماد البنوك الجزائرية على معايير لجنة بازل إلى التقليل من المخاطر الائتمانية التي تتعرض لها وهذا في ظل المتغيرات المصرفية المعاصرة.

حدود البحث :

قصد التقييد بإطار البحث وضعنا مجموعة من الحدود بهدف تركيز جهودنا داخلها وعدم الخروج عنها، وهي تتمثل في مصطلحات، مكان و زمان البحث.

– فمن الجانب الموضوعي ، فهي تتمثل أساسا في إدارة المخاطر و خاصة مخاطر التسويق السياحي باعتبارها مهمة، حيث ركزنا على دراسة أسبابها و أنواعها، بالإضافة إلى إجراءات الحماية منها ، حيث قمنا بدراسة طرق و أدوات إدارة المخاطر في أثناء تسويق الخدمات السياحية لدى المؤسسات السياحية .

– أما من حيث المدى المكاني للبحث، فقد وقع إختيارنا لإجراء دراسة حالة على (وكالة السياحة والاسفار لجدار) باعتبارها وكالة سياحية تمارس نشاطه في السوق الجزائرية.

– أما من حيث المدى الزمني للبحث، فقد تركز بحثنا على دراسة مدى تمكن (وكالة لجدار السياحية) من تسويق خدماتها السياحية و مدى مواجهة المخاطر التي يتعرض لها نشاطها عن طريق تحليل البيانات و ذلك من 1 إلى 30 ابريل 2015 .

منهج البحث :

إعتمدنا في القسم النظري من البحث على المنهج الوصفي التحليلي، و ذلك من خلال وصف كيفية تسويق و عرض الخدمات السياحية و تحليل المخاطر السياحية، و الوسائل المتاحة والمستعملة في إدارتها، أما في الجانب التطبيقي فإعتمدنا على منهج دراسة الحالة، أين وقع إختيارنا على (وكالة السياحة و الاسفار لجدار) كونه يجسد فكرة الموضوع الذي ندرسه، بفعل نشاطه التجاري في بيئتنا ، فأتاح لنا ذلك فرصة التعرف على منهجيته في التوفيق بين متطلبات القوانين المنظمة للسوق في المجال السياحي الجزائري، و كيفية إدارة المخاطر السياحية.

أدوات الدراسة

قصد إنجاز البحث سواء في قسمه النظري أو التطبيقي، تم الإعتماد على مجموعة من الأدوات العلمية للحصول على المعلومات وتحليلها، و أبرز هذه الأدوات ما يلي:

- المسح المكتبي : يتمثل في الإطلاع والإستعمال للمراجع و المصادر ذات الصلة المباشرة أو غير المباشرة بموضوع .
- المخاطر السياحية، الإعتماد على تحليل بعض الوثائق الداخلية في المؤسسة السياحية الجزائرية وخاصة تقارير النشاط التسويقي للخدمات السياحية للسنوات الأخيرة.
- الملاحظة و هي تعتبر وسيلة هامة في الجانب التطبيقي من البحث، فخلال وجودنا في (وكالة السياحة والاسفار لجدار)، تركزت ملاحظتنا على التصريحات التي يدلي بها مؤطر البحث حول طريقة إدارة تسويق خدماتهم السياحية، وإدارة المخاطر بالوكالة من حين لآخر، و تسجيلها وإستنباط معانيها.

صعوبات البحث

واجهتنا أثناء إعداد البحث عدة صعوبات لعل أهمها كان عند دراسة موضوع المخاطرة و إدارة المخاطر في تسويق الخدمات السياحية، و ذلك راجع إلى قلة الكتابات في هذا الشأن بفعل حداثة هذا النشاط و طرق تطبيقه في المؤسسات السياحية الجزائرية.

أما في الجانب التطبيقي من البحث، فقد وجدنا صعوبة في جمع المعلومات المتعلقة بإستراتيجية إدارة المخاطر على مستوى الوكالة السياحية، لأن الموضوع يتعلق بأرقام و بيانات غير متوفرة لدى الوكالة ولذلك إعتدنا في عملنا على المقابلة الفردية مع المدير والملاحظة .

هيكل البحث :

أما فيما يخص المنهجية التي إتبعناها في هيكله البحث و وضع خطة له، فإننا قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول منها فصلين نظريين و فصل أخير مخصص لدراسة الحالة :

تطرقنا في الفصل الأول إلى تسويق الخدمات السياحية، حيث قسمناه إلى عموميات حول التسويق ، و ذلك من خلال تحديد مفهوم التسويق و مراحل تطوره و أهميته ووظائفه، و عناصر المزيج التسويقي المكون له.و إلى تسويق الخدمات، و أنواعها ، وخصائصها، و عناصر المزيج التسويقي الخدمي

ثم تطرقنا إلى التسويق السياحي ، و ذلك بتعريف السياحة و السائح ، و ذكر أنواع السياحة ، و تسويق السياحي وأهدافه و خصائصه، و إلى المزيج التسويقي السياحي و إستراتيجياته .

أما الفصل الثاني فقد تطرقنا لموضوع إدارة المخاطر السياحية ، حيث قسمناه إلى عموميات حول المخاطر السياحية ، أي تعريف و خصائص و مستويات المخاطر السياحية ،أنواع و مصادر المخاطر السياحية ، و أسباب نشوؤها و إدارة المخاطر السياحية حيث تعرفنا على إدارة المخاطر السياحية، ووظائفها وأهدافها و وسائلها ، وقد تناولنا العملية الفعالة لإدارة المخاطر السياحية، و إلى خطوات إدارة المخاطر، دور التخطيط الإستراتيجي في إدارة المخاطر السياحية ،و إلى عمليات الرقابة و تقييم إستراتيجية إدارة المخاطر السياحية و صياغة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة .

اما الفصل الثالث و الذي تطرقنا فيه لدراسة حالة في وكالة السياحة و الاسفار الزعاطشة ، حيث قسمناه إلى التعريف بالوكالة و الوسائل المالية و المادية للوكالة ، و الهيكل التنظيمي لها ، اهداف الوكالة ، و الخدمات التي تقدمها، و كيفية تطوير و تسويق الخدمات السياحية، و التطرق الى ادارة المخاطر السياحية لديها و ذلك بالاعتماد على المقابلة الشخصية و الملاحظة ، و ابراز المخاطر التي تواجهها الوكالة و كيفية ادارتها للمخاطر ، و ادوات تحليل ادارة المخاطر الاستراتيجية ، و تحليل البيئة التسويقية للوكالة .

الفصل الأول

تسويق الخدمات السياحية

تمهيد الفصل الأول :

عرف التسويق منذ الحقب الأولى من التاريخ البشري، و إزدادت أهمية تطبيق المبادئ و المفاهيم التسويقية نتيجة التحولات و التطورات التي شهدها العالم. فالتسويق فن قديم و علم حديث لحق بجميع جوانب الحياة البشرية فضلا عن معظم إن لم نقل كل القطاعات و المؤسسات ، و لقد تنوع علم التسويق ليشمل تسويق الخدمات السياحية ، هذا الأخير يعد من بين المحددات الأساسية لنمو قطاع السياحة إذ يساعد في إيجاد رغبات السياح و تحريك دوافعهم السياحية، عن طريق تعريف السياح بالقدرات و المقومات السياحية التي تتمتع بها الدولة. و لقد عرفت السياحة تطورات مستمرة و حضت بإهتمام الكثير من دول العالم ، كونها تشكل مصدرا أساسيا من مصادر الدخل أو الناتج القومي أو توفير مناصب العمل لدولة ما، بل إن مقدرات الإيرادات السياحية التي تحققها كثيرا ما تستخدم كمؤشر لقياس مدى تقدم هذه الدولة. ونظرا لأهمية هذه الظاهرة و إرتباطها بالنشاطات الإقتصادية الأخرى فإن الأمر يتطلب التعمق بمفاهيمها و تحليل عناصرها من أجل تطويرها خدمة للبشرية ككل، لذا سيكون إهتمامنا منصبا في هذا الفصل الأول حول طبيعة نشاط كل من التسويق الخدمات السياحية.

المبحث الأول: عموميات حول التسويق .

لقد دعت الضرورة إلى ظهور العديد من الأدلة التي تدعو للإهتمام بالمشاكل التسويقية المختلفة، وذلك ببروز عدد كبير من الوكالات ومراكز البحوث المتخصصة التي تعمل على تقديم النصائح والإرشادات والتوجيهات المختلفة الموجهة لحل المشاكل التسويقية، وكل هذا يبرز لنا أهمية زيادة الإهتمام بالنشاط التسويقي ولذا سوف نتناول أهم النقاط الرئيسية المرتبطة به في هذا المبحث .
المطلب الأول: ماهية التسويق .

يعد النشاط التسويقي نشاطا هاما سواء بالنسبة لنا كأفراد نسعى لإشباع حاجاتنا ورغباتنا أو كمؤسسات تسعى لتحقيق أهداف معينة ، بل أن التسويق يلعب دورا هاما وأساسيا في تحقيق النمو والتطور الإقتصادي ، وتحقيق رفاهية المجتمع ككل.

أولا: تعريف التسويق .

التسويق شأنه شأن النشاطات الديناميكية المتجددة يصعب تعريفه في إطار ضيق لأنه يتضمن وظائف متعددة و متداخلة يصعب حصرها في إطار موحد ، هذه الحالة تدفعنا إلى البحث عن مضامين التسويق وجوهره بدلا من التعمق في تعريفات ورغم ذلك، لا بأس من إستعراض بعض التعاريف التي إجتهد الأكاديميون والممارسون في وضعها.

1- مفهوم كلمة تسويق " يرجع أصل هذه الكلمة إلى الإنجليزية والذي يعني السوق ومنه يمكن

القول أن مصطلح التسويق يعني تلك الأعمال والوظائف التي تتم داخل أو ضمن السوق¹ .

2- يقول الاستاذ فليب كوتلر رائد المدرسة الحديثة في التسويق تعاريف متعددة في التسويق

أبرزها التعريف التالي "التسويق نشاط انساني يهدف إلى إشباع الحاجات و الرغبات

من خلال عملية المبادلة"².

3- التعريف المقدم ممن طرف الجمعية الأمريكية للتسويق عرفته "على أنه جميع أنشطة الأعمال

التي توجه تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي

¹ منير نوري، "التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات" ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2007، ص، ص11،12.

² محمد امين السيد علي " اسس التسويق " دار الوراق للنشر و التوزيع، عمان الأردن ، 2012.ص25.

وهذا التعريف إنتقد إنتقادا كبيرا، إذ ركز على أن النشاط التسويقي يبدأ بعد الإنتاج فقط حيث ضيق نطاق مفهوم التسويق¹.

4- التسويق هو الآلية التي من خلالها يشبع الأفراد والجماعات حاجاتهم ورغباتهم عن طريق إيجاد وإبداع وتبادل منتجات ووحدات أخرى ذات قيمة بالنسبة للآخرين².

5- من التعاريف السابقة تقوم باستنتاج تعريف آخر هو أن التسويق هو تكامل بين عناصر المزيج التسويقي لإشباع حاجات و رغبات المستهلك و جعله يكون راضي على المنتج .

ثانيا: تطور مفاهيم التسويق .

مرى التسويق بعدة مراحل متنوعة وهي كالآتي:³

1-المفهوم الإنتاجي :

يقوم على أساس ان المستهلكين يفضلون المنتجات المتوفرة بشكل كبير وذات الكلفة المنخفضة وتهدف المؤسسة في ظل هذا التوجه إلى زيادة الإنتاج وتخفيض الكلفة و ذلك من خلال التركيز على الكفاءة الإنتاجية و التغطية الواسعة للأسواق المستهدفة .

2-المفهوم المرتبط بالمنتج :

ويقوم على أساس أن المستهلكين يفضلون المنتجات ذات النوعية الجيدة و الأداء الجيد والمؤسسة في ظل هذا التوجه تركز على إنتاج السلع الجيدة و تطويرها مع الوقت.

3-المفهوم البيعي :

يقوم على أساس أن المستهلكين لن يشتروا القدر الكافي من المنتجات المؤسسة ما لم يتم الإتصال بهم من خلال جهود بيعي و ترويجي كبيرين .

4-المفهوم التسويقي :

يقوم على أساس أن المهمة الأساسية للمؤسسة هي تحديد حاجات و رغبات الأسواق المستهدفة و إشباعها بكفاءة و فعالية أكبر من منافسيها.

5-المفهوم الاجتماعي :

¹ زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية و التطبيق ، دار السيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن، 2008، ص.28.

² Philip Kotler, Bernard Dubois, Delphine Manceau, **Marketing Management**, 11e édition, Pearson Education, Paris –France-, 2004, P.12.

³ نعيم العبد عاشور رشيد نمر عودة، "مبادئ التسويق"، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2006 ، ص 14.

يقوم على أن مهمة المؤسسة هي تحديد حاجات ورغبات الأسواق المستهدفة و إشباعها بكفاية و فعالية أكبر من منافسيها بحيث يتم المحافظة على حياة المستهلكين و تحسينها .

ثالثا: أهمية التسويق .

في ضوء العرض و السابق و كذلك الأهداف المتعلقة بالنشاط التسويقي و من واقع إجتماعي كثير من الكتاب و الممارسين فإن أهمية التسويق لا تقتصر على مجرد توصيل السلع أو تقديم الخدمات إلى المستهلكين أو المتفاعلين بها بل إن الأمر يتعدى هذا بكثير فالتسويق يساعد على أو يسأهم في¹:

1- خلق المنفعة الشكلية للسلع المنتجة ، و ذلك عن طريق إبلاغ إدارة الإنتاج أو التصميم برغبات المستهلكين و آرائهم بشأن السلع المطلوبة سواء من حيث الشكل أو الجودة والإستخدامات وحتى في أساليب و طرق التغليف .

2- خلق الكثير من فرص التوظيف، حيث أن وجود نشاط تسويقي بالمؤسسة يتطلب تعيين عملاء في عدة مجالات مختلفة، قد لا تقتصر فقط على تلك المجالات الخاصة بإنجاز النشاط التسويقي ذاته(رجال البيع و الإعلان و الدعاية و البحوثالخ) بل في أماكن أخرى داخل الإدارة كالتصميم و الإنتاج أو الأفراد و غيرها.

3- خلق العديد من المنافع الأخرى مثل:

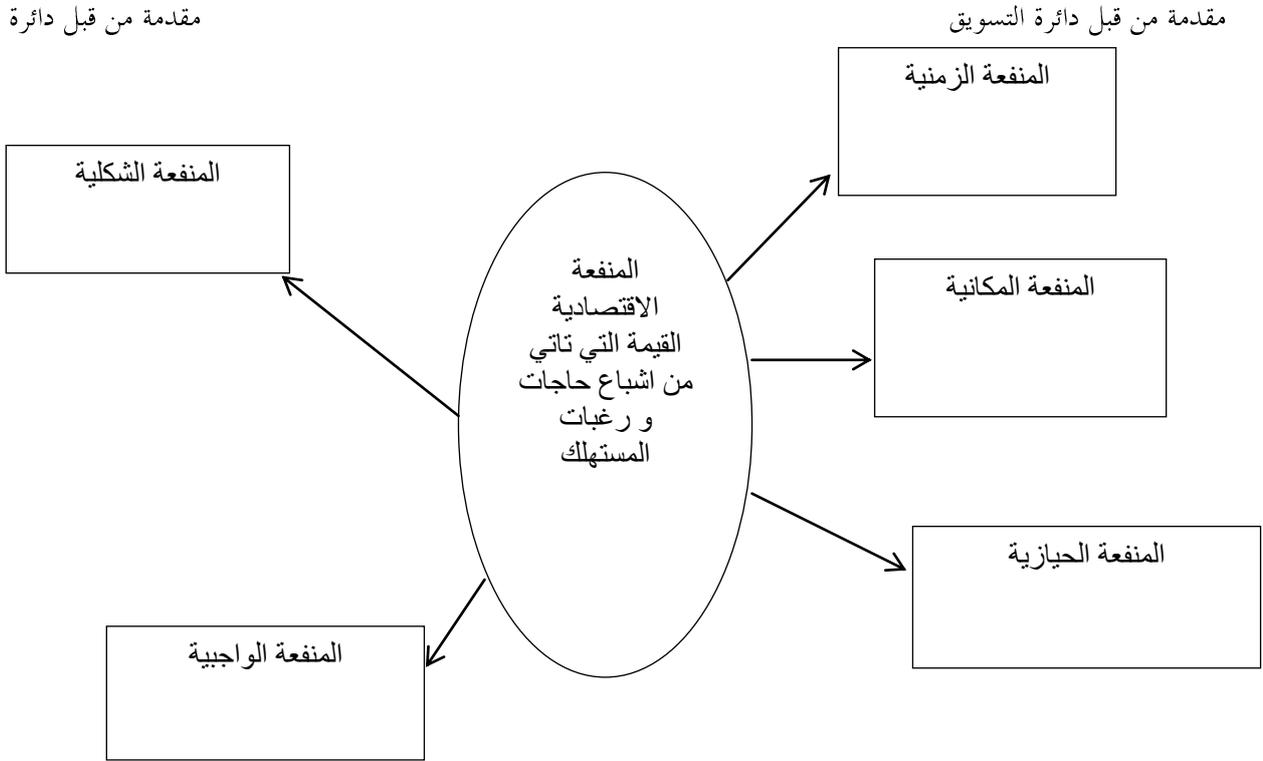
- النقل المنفعة ← المكانية .
- المنفعة الزمانية ← التخزين.
- المنفعة الحيازية ← توصيل السلع او تقديم الخدمات للمستهلك اي نقل حيازة السلع من المصنع للمستهلك في مقابل معين

4- غزو الاسواق الدولية من خلال اكتشاف الفرص التسويقية في هذه الاسواق سواء تم هذا بأسلوب المباشر (الاستثمار الاجنبي غير المباشر من خلال التصدير او ترخيص البيع او الانتاج مثلا).

5- مواجهة المنافسة من الشركات الاجنبية او متعددة الجنسيات داخل الاسواق الوطنية.

¹عبد السلام ابو قحف "مبادئ التسويق"، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية مصر ، 2005 ، ص(25-27).

الشكل (1) أنواع منافع التسويق.



Source: William D. Perrault, Jr. E.jerome Mc carthy" **Essentials - of Marketing-A global Approach Irwin**" 8th edition, 2000, p 6.

كما يظهر الشكل فإن هنالك خمسة أنواع للمنافع تقدمها معا دائرتي التسويق والإنتاج وفيما يلي شرح موجز لها :

1- المنافع التي توفرها وتقدمها إدارة الإنتاج:

- المنفعة الشكلية : وهي المنفعة التي يقدمها شخص لشخص آخر في حالة إنتاج شيء مادي ملموس وهي وظيفة تؤديها دائرة الإنتاج في السلع المادية الملموسة ومثال ذلك تصميم شكل ولون وحجم السيارة.
- المنفعة الواجبية : وهي المنفعة التي يقدمها شخص لشخص آخر في حال تقديم خدمة غير ملموسة وهي وظيفة يؤديها مقدم الخدمة ويعبر عنه بأنه دائرة الإنتاج ، إذ أن مقدم الخدمة هو مصنع الخدمة ومثال ذلك التحويلات المالية وإستشارات القانونية والمالية.

2- المنافع التي توفرها إدارة التسويق:

- المنفعة الزمانية : وهي القيمة التي تحققها المنتجات في الوقت الذي يحتاجه المستهلك.
- المكانية : وهي القيمة التي تحققها المنتجات في المكان الذي يحتاجه المستهلك.
- المنفعة الحيازية: وهي القيمة المكتسبة لتملك المستهلك للمنتجات ووجود الحق في إستخدام وإستهلاك المنتج ، وهذا يعتمد على القوة الشرائية المتوفرة لدى المستهلك حيث تمكنه من الإقدام إلى الشراء من عدمه ، وهذا يعتمد على دراسة بحوث التسويق في التعرف على إمكانية السوق قبل الإنتاج¹.

المطلب الثاني: أهداف التسويق .

تتعدد أهداف التسويق و تتباين ليس فقط بتعدد و إختلاف المؤسسات من حيث النشاط و الحجم والموقع الجغرافي و المستوى التكنولوجي و غيره و لكن بإختلاف دورة حياة الأعمال على مستوى الإقتصاد القومي من ناحية و على مستوى المؤسسة من فترة لأخرى².

1- تعظيم حصة المؤسسة في السوق أو من مبيعات الصناعة وتقاس هذه الحصة كالتالي

حجم مبيعات المؤسسة

$$\text{حصة المؤسسة من مبيعات الصناعة} = \frac{\text{حجم مبيعات المؤسسة}}{100X}$$

إجمالي حجم مبيعات الصناعة

2- تحقيق رقم معين من الأرباح الناجمة من عملية البيع فرجل التسويق يعتبر مهندس مهمته

الأساسية توليد المكاسب و الأرباح من المبيعات .

3- التنبؤ برغبات و حاجات أفراد المجتمع و القيام بالأنشطة اللازمة لتحقيق أو إشباع هذه

الحاجات سواء كانت مرتبطة بسلعة أو خدمة معينة .

4- تحقيق مستوى عالي من رضا المستهلكين أو العملاء .

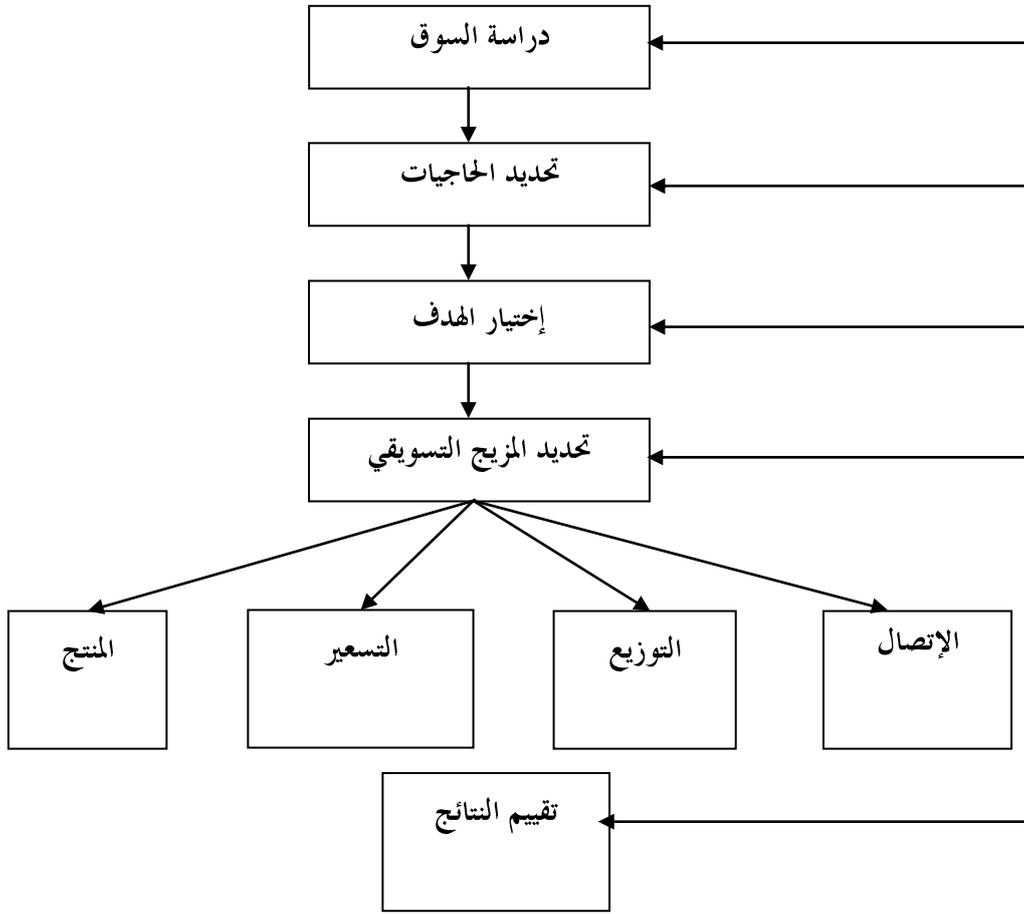
5- المحافظة على و تنمية المركز التنافسي للمؤسسة .

كل الأهداف التي تم ذكرها يمكن تحديدها في كل مستوى من مستويات المسار التسويقي :

¹ زكريا عزام و اخرون ،مرجع سبق ذكره ،ص55.

²عبد السلام ابو قحف " التسويق وجهة نظر معاصرة"، بدون ذكر بلد النشر ، أبراج مصر ،2001، ص ،ص 20،21.

الشكل رقم (2): المسار التسويقي.



Source: S.martin، J.P.vérdine، "Marketing: les concepts clés"، édition chihab، 1997،P16.

المطلب الثالث: وظائف التسويق .

- تكاليف التسويق قد تصل إلى 50% من السعر المتفق على الشراء السلع و يعود ذلك إلى كثرة الوظائف التي تؤديها وظيفة التسويق والتي تتمثل بالوظائف الآتية كما حددها Mc carthy :
- 1-وظيفة الشراء و تشتمل البحث تقييم السلع و الخدمات الملائمة .
 - 2-وظيفة البيع و تشتمل الترويج و البيع الشخصي و الإعلان و الدعاية .
 - 3-وظيفة التخزين و تشتمل الإحتفاظ بالسلع لوقت حاجتها من السوق .
 - 4-وظيفة التخزين و تشتمل الإحتفاظ بالسلع لوقت حاجتها من السوق .
 - 5-وظيفة تصنيف السلع حسب نوعيتها و حجمها حيث تسهل عملية الشراء من قبل المستهلك.

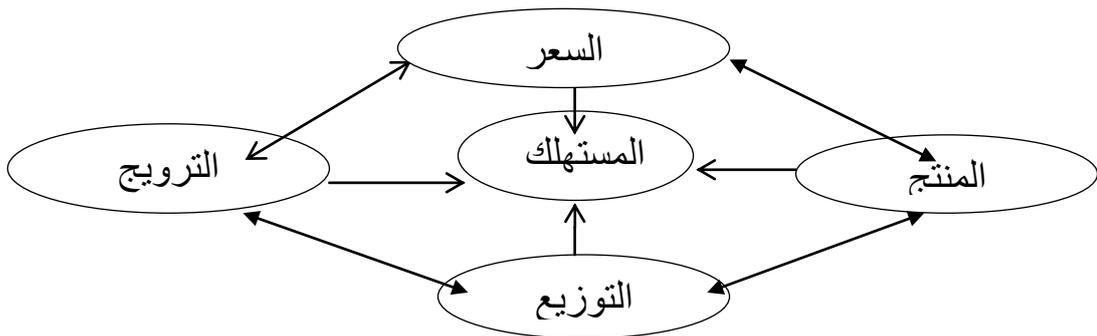
- 6- وظيفة التمويل إذ اشتمل تقديم الدعم المالي و المادي و الإئتمان للإنتاج و النقل و التخزين والتصنيف و البيع والترويج.
- 7- وظيفة تحمل المخاطر إذ أن المنتج عندما يقوم بالإستجابة لدراسات التسويق من بحوث ودراسات سابقة فهل سيشتري المستهلك هذه السلعة أم لا.
- 8- وظيفة تأمين المعلومات فمدراء التسويق يقوموا بجمع المعلومات من خلال الأبحاث و الدراسات والإستخبارات التسويقية و السجلات الداخلية و نظم معلومات التسويق التي تساعدهم في إتخاذ القرارات اللازمة لخدمة المستهلكين و الأسواق المحتملة¹.
- المطلب الرابع : عناصر المزيج التسويقي .

المزيج التسويقي هو أساس التسويق الناجح ويتكون من عدة عناصر كالتالي:

أولاً: تعريف المزيج التسويقي .

المزيج التسويقي يعرف على أنه مجموع الأدوات المتاحة للمؤسسة، والتي تستعملها لبلوغ أهدافها في أسواقها المستهدفة و هذه الأدوات التي حددها و جمعها الباحث MC Carthy في أربعة عناصر أو مجموعات، تعرف ب 4P و ذلك نسبة للحروف التي يبدأ بها إسم كل عنصر من عناصرها (باللغة الإنجليزية)، وهي: المنتج، التسعير، التوزيع، الترويج و هي كما يبينها الشكل الأتي².

الشكل(3) المزيج التسويقي السلعي و عناصره الأساسية .



المصدر: ناجي معان ورائف توفيق، "أصول التسويق" دار وائل للنشر، عمان الأردن ، 2001 ،ص26.

¹ زكريا عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.53،54.

²Philip Kotler, Bernard Dubois, *Marketing Management*, 9^{ème} édition, public -union, Paris, 1997, P.20.

ثانيا: عناصر المزيج التسويقي.

مهما تعددت التعاريف المقدمة للمزيج التسويقي ومهما اختلفت وجهات النظر يبقى التعريف

الشائع لدى الكثير من رجال التسويق تتفق عليه أهما تتكون من 4 عناصر هي كالتالي:

1-المنتج: عموما يمكن تعريف المنتج بأنه "مجموعة الخصائص التي تشبع الحاجيات و يحصل عليها

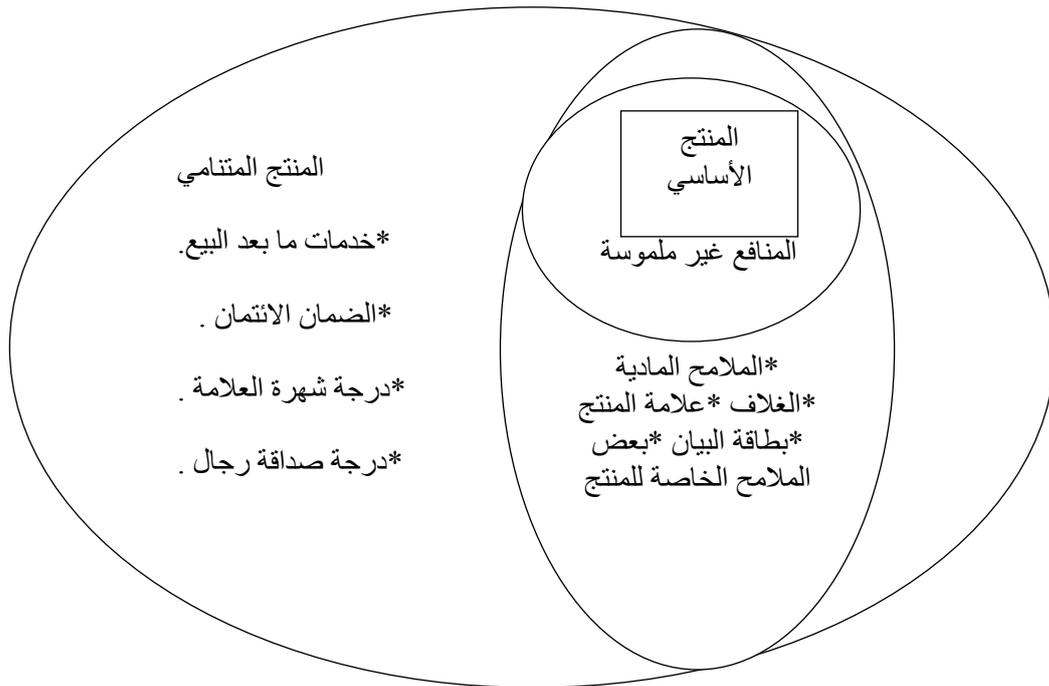
المستهلك من خلال قيامه بعمليات المبادلة و التي تتضمن مجموعة من المنافع المادية و النفسية

إن هذا التعريف يعرف المنتج من زاوية المستهلك و يأخذ في إعتباره العديد من الجوانب و التي

تفوق و تزيد عن تلك الجوانب المادية الملموسة للمنتج¹.

و الشكل التالي(4) يوضح لنا المكونات الأساسية للمنتج.

الشكل (4) المكونات الأساسية للمنتج



المصدر: منير نوري، نفس المرجع السابق، ص37.

¹ منير نوري، مرجع سبق ذكره، ص36.

2-التسعير: بسياساته و القرارات المتصلة به يعتبر من أكثر الأدوات أو العناصر المكونة للمزيج

التسويقي حساسية بالنسبة للإدارة ،و يرجع هذا إلى عدد من الأسباب من أهمها :التأثير على مديات تحقيق المؤسسة لأهدافها مثل¹ :

- الحصول على حصة معينة من السوق.
- القدرة على مواجهة المنافسة أو تحقيق ميزة تنافسية.
- تحديد كمية الإنتاج أو التخطيط الطاقة الإنتاجية لتحقيق التوازن بين الأسعار و كمية الإنتاج.
- القدرة على تخصيص الموارد لإستخداماتها البديلة.
- القدرة على الإحتفاظ بالأسعار عند مستوى معين في كل حالة من حالات أو مراحل دورة الأعمال (الكساد ،الركود) أو في حالات التضخم في الأسعار ،خدمات عوامل الإنتاج.
- تحقيق معدل عائد مرضي على الإستثمار.

3-الترويج:و هو العنصر من عناصر المزيج التسويقي المشترك بين السلع و الخدمات ،و تكمن أهمية

هذا العنصر في كونه يمثل في الكثير من الحالات القوة الدافعة للنشاط التسويقي و العامل الأكثر حسما في تصريف بعض السلع والخدمات. وبالنظر لأهمية دور الترويج في عملية تصريف المنتجات ،فإن هناك مؤسسات تسأوي بين مفهوم التسويق والترويج و تنظر إلى الترويج على أنه التسويق ذاته و على الرغم من خطأ هذا الإنطباع فإن محاولة وضع الترويج على قدم المساواة مع التسويق يشير إلى الأهمية البالغة التي تولدها معظم المؤسسات للنشاط الترويجي ويتألف الترويج من عدة عناصر تسمى عناصر المزيج الترويجي وهي²:

- الإعلان.
- البيع الشخصي.
- تنشيط المبيعات.
- العلاقات العامة.

¹ عبد السلام ابو قحف " اساسيات التسويق "،دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية مصر، 2002 ،ص429.

² حميد الطائي وآخرون "الأسس العلمية للتسويق الحديث"، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، 2007،ص33.

- الدعاية.

- 4-التوزيع: يمثل التوزيع مجموعة الأنشطة التي تنطوي على النقل أو التحريك المادي للسلعة أو الخدمة من أماكن إنتاجها إلى الأسواق و يتكون هذا النشاط من ثلاثة عناصر رئيسية تشمل¹:
- العلاقات الهيكلية مثل نقل الحيازة أو ملكية المنتج ،و تتم هذه العملية ضمن قنوات النظام التوزيعي ،و يجب ان تكون هذه العلاقات بصورة تضمن الفعالية و الكفاءة في عملية التوزيع.
 - النقل المادي و ينطوي على عملية التحريك المكاني للمنتجات و هي التي من خلالها يتولد مجموعة من المنافع التي يسعى المستهلك إلى تحقيقها المنافع الزمانية ،المكانية و الشكلية.
 - الأنشطة اللوجستية المساندة و التي تتضمن الأنشطة التي تسهل عملية التدفق المادي ، والتغليف ،و التعبئة والنقل والائتمان.

المبحث الثاني : تسويق الخدمات.

لقد عرف التسويق تطورا مذهلا وفي مختلف المجالات الإنتاجية إلى أن وصل إلى قطاع الخدمات فقد عرف هذا الأخير إهتمام كبير ، حيث أصبح بمثابة المحرك الأساسي لإقتصاديات الدول وخاصة منها الغربية ، للدور الذي يلعبه في خلق الثروة والقيمة المضافة ، فأصحت قضايا ومشاكل تسويق الخدمات تحظى بدرجة عالية من الإهتمام.

المطلب الأول: ماهية تسويق الخدمات.

يختلف تسويق المنتج الخدمي عن المنتج السلعي في عدة خصائص وذلك نظرا لطبيعة كل منهما وستعرف عليهما من خلال التطرق إلى بعض المفاهيم و المبادئ.

أولا: تعريف الخدمة .

لقد أظهرت الأدبيات الحديثة العديد من التعاريف للخدمة، والتي إجتهد في وضعها العديد من الكتاب والباحثين كل من وجهة نظره، وسيتم ذكر البعض منها، بهدف الوصول إلى تعريف شامل ومحدد للخدمة:

¹ اياد عبد الفتاح النصور "الاصول العلمية للتسويق الحديث"، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، 2010، ص 36.

- 1- عرفت الجمعية الأمريكية للخدمات بأنها "منتجات غير ملموسة يتم تبادلها مباشرة من المنتج إلى المستعمل ولا يتم نقلها أو تخزينها. و هي تقريبا تفتى بسرعة، الخدمات يصعب الغالب تحديدها أو معرفتها لأنها تظهر للجودة بنفس الوقت الذي يتم شراؤها و استهلاكها فهي تتكون من عناصر غير ملموسة متلازمة (يتعذر فصلها عن مقدمها) و غالبا ما تتضمن مشاركة الزبون بطريقة هامة، حيث لا يتم نقل ملكيتها و ليس لها لقب أو صفة¹.
- 2- الخدمة هي كل نشاط يحقق رضا المستفيد منه، بدون تحويل الملكية².
- 3- وقد عرفت على انها "اي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، و تكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أية ملكية، وإن إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا بمنتج مادي ملموس أو لا يكون"³.
- 4- الخدمة هي أي شيء تقوم به يكون نافع لشخص آخر⁴.
- 5- و يجد البعض بأن "الخدمة عبارة عن الأنشطة أو المنافع التي تتعرض للبيع أو يرتبط تقديمها بالسلعة المباعة بذلك فإنه حدد الخدمة بأنها".
 - أنشطة غير ملموسة (تقديم الإستشارة، القاء محاضرة...).
 - منافع يدركها المستفيد بعد الحصول على الخدمة (خدمات التأمين، خدمات الصحة، خدمات النقل....).
 - يرتبط تقديمها بالسلعة المباعة لأنها تقدم مع هذه السلع و يلعب تقديمها دورا أساسيا ومهما في تحقيق المنافع التي يرغب المستهلك الحصول عليها من خلال شراء السلعة (الصيانة، الضمان، توفير أدوات إضافية، نقل السلعة....)⁵.
- 6- الخدمة هي المنتج غير ملموس يلبي حاجات و رغبات المستهلك و هو مرتبط بالعنصر الملموس الذي من خلاله تستطيع تقييم الخدمة و هي سريعة التلف.

¹ نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، "التسويق مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2006، ص226.

² Yves le Golvan، "dictionnaire marketing banque assurance"، Dunod، Paris .1988 . P 122.

³ هاني حامد الضمور "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2008، ص20.

⁴ Gérard toque et Langlois Michel، " Marketing des services- Le défi relationnel"، Edition Gaetan Morin، Collection Dunob، 1992.PP 21،22 .

⁵ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، "تسويق الخدمات"، دار الميسر للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان الأردن، 2010، صص

ثانيا :أنواع الخدمات.

يمكن تصنيف الخدمة تبعا لنوع السوق الذي تخدمه و تهدف الوصول إليه فكما هو الحال للمنتجات (السلع) فهناك خدمات المستهلكين كالتأمين للحياة و تأمين السيارات و الرعاية الصحية ، وهناك الخدمات الصناعية فتشمل تدقيق الحسابات والتأمين و غيرها. و يمكن لنفس الخدمة أن تقدم المستهلك النهائي أو المشتري/ المستعمل الصناعي أو كالأههما و لمعرفة نوع الخدمة ولأي سوق تخدم يجب طرح السؤال التالي و محأولة الإجابة عليه، و من الذي يقوم بشراء الخدمة ، و ما سبب الشراء. و قد قسم kotler and armstrong الخدمات إلى ثلاثة أنواع.

- 1-الخدمات الحكومية: مثل المحاكم و مكاتب التشغيل و البلديات و المستشفيات الحكومية والجيش و الشرطة و البريد والمدارس و الجامعات الحكومية.
- 2-الخدمات الخاصة غير الربحية: الجمعيات الخيرية ،المساجد ،الكنائس.
- 3-الخدمات الربحية :خطوط النقل البحري و الجوي و البري، وشركات الترفيه ،والمؤسسات العقارية، و الوكالات الإعلانية.

وتكمن أهمية تصنيف الخدمات للمنفعة التالية :

- يعطي نظام التصنيف فهما افضل للخدمة المعنية ، فمن خلاله يتم تسليط الضوء على أوجه الشبه والإختلاف بين الخدمة ذات العلاقة (المصنفة)و بين الخدمات الأخرى.
- يساعد التصنيف على صياغة إستراتيجية التسويق و الخطط التكتيكية فالخدمات ذات القطاع الواحد تواجه تقريبا نفس التحديات ولكن بإختلافات بسيطة و هكذا الحال للأنشطة التسويقية الأخرى، كالترويج والتسعير و التوزيع¹.

ثالثا : محددات جودة الخدمة.

تحدد جودة الخدمة عن طريق بعض المتغيرات و هي كالآتي :

1-جودة الخدمة.

يقصد بجودة الخدمة جودة الخدمات المقدمة، المتوقعة و المدركة ، وهي المحدد الرئيسي لرضا الزبون أو عدم رضاه ، فبعض المؤسسات تجعلها أولويات لتعزيز جودة الخدمة².

¹ نظام موسى سويدان ،شفيق ابراهيم حداد ،مرجع سبق ذكره، ص 232.

² نظام موسى سويدان ،شفيق ابراهيم حداد ، نفس المرجع السابق ،ص230.

2- المتغيرات المحددة لجودة الخدمة :

تم تحديد خمسة متغيرات ذات علاقة بنوعية الخدمة :

- المادي وهو الدليل المادي للخدمة كمرافق و تسهيلات المؤسسة المادية كملابس موظفي الطيران.
- الثقة و هي قدرة المؤسسة على إنجاز الخدمة التي وعدت بها بشكل دقيق و ثابت.
- الإستجابة و هي رغبة و إستعداد و قدرة موظفي المؤسسة لتقديم الخدمة المناسبة لهم مثل الإستجابة الفورية لموظفي الطوارئ في المستشفيات.
- تأكيد الثقة المتبادلة و تعود للمعرفة و حسن الضيافة للموظفين و قدرتهم على زرع الثقة بينهم و بين مستلمي الخدمة (الزبائن).
- العناية و تعود إلى الرعاية و تركيز الخدمة على أساس فردي من خلال حاجات الزبائن.
- و باختصار يستنتج الزبون النوعية من خلال : المكان ، و الأفراد و المعدات ، و أدوات الإتصال و السعر¹.

المطلب الثاني : خصائص تسويق الخدمات.

تتميز الخدمات التسويقية بخصائص رئيسة تجعلها تتميز عن السلعة و التي يمكن تحديدها بالآتي :

أولاً: اللاملموسية.

تعني بأنه من غير الممكن اختبارها ، مشاهدتها ، لمسها ، سماعها ، قبل ان تتم عملية شرائها، وخصوصا لذلك المستهلك الذي لا يمتلك تجربة سابقة عن الخدمة المقصودة. و عليه فإن الراي أو الاتجاه المتراكم لدى المستهلك ، عما سبق له من استخدام أو انتفاع من الخدمة ذاتها ، يحدد مدى ملموسيتها له من عدمه ، و بالتالي الإشباع المتولد منها ، و عموما فإنه الملموسية تختلف درجاتها بالنسبة للخدمات و كما هو في الآتي :

1- عدم الملموسية يمكن ان تصنع منتج ملموس. كما هو في الخدمات المالية العامة و المصرفية

توزيع السلع.

2- عدم الملموسية يمكنها ان تضيف قيمة للمنتج الملموس . كما هو الحال في ديكورات المساكن

،صالونات الحلاقة، خدمات النقل.

¹ نظام موسى سويدان، شفيق ابراهيم حداد، نفس المرجع السابق. ص230.

3- التكامل في اللاملموسية تمثل في حقيقتها مشكلات كبيرة لإدارة العمليات في المؤسسة.

وهذا ما ينعكس بشكل خاص على معيارية تقديمها للمستهلكين و بالتالي انعكاسها على مستوى الارباح المتحققة.

ثانيا :التلازم

ترتبط الخدمة عموما بعملية الاستهلاك المباشر لها. حيث ان المنتج يمكن ان يمر بمراحل التصنيع والتخزين و البيع...ليتم استهلاكه في مرحلة اخيرة . بينما الخدمة تمثل حالة استهلاك مرتبطة مع وقت إنتاجها ،اي انها تنتج و تباع للاستهلاك أو الانتفاع منها في ذات الوقت. كما هو الحال في الخدمات الشخصية المقدمة ،أو العلاج الطبي .و عموما فإن الخدمات لا يمكن ان تمنح شخصيا أو تحول إلى غير منتجها لأنها متلازمة معه.

ثالثا :التباين

يكون من الصعب تماما في كثير من الاحيان المحافظة على مستوى واحد من المعيارية في المخرجات بذات الخدمة المقدمة للمستهلك و لعل ذلك يعود إلى المحددات المؤثرة في مدخلات إنتاج الخدمة. ممثلة بالموارد التي تطلبها الخدمة ،التوقيت ، السرعة ،الأدوات المستخدمة.... الخ الا ان جميعها تنعكس على معيارية الأداء للخدمة المقدمة. لذلك فإن اعتماد التغذية العكسية عن طريق استقصاء اراء المستهلكين و معرفة مقترحاتهم حول الخدمات المقدمة باتجاه تحسينها إذا ما كان هنالك اي اختلال في عدم الرضا التام للمستهلك عنها يعد هو الطريق الأنسب لتقليص حدة التباين.

رابعا :الهلاك

يمكن القول بشكل عام ان الخدمات لا يمكن خزنها و الاحتفاظ بها لفترة من الزمن ،و انها لا تتجاوز زمنيا الطلب المتحقق عليها و خصوصا إذا ما كان الطلب متقلب أو غير مستقر للخدمات التي يطلبها الأفراد و كما هو الحال في مجال النقل والسياحة و الديكور و الصياغة....الخ لذلك يلاحظ بأن الطاقات المتاحة لإنتاج الخدمات تكون متغيرة ومرتبطة إلى حد كبير بمستوى الطلب عليها ،ولكي لا يكون هنالك ضياع في الطاقة الإنتاجية ،و ما ينعكس بالتالي على ربحية المؤسسة جراء الهدر الحاصل في الخدمات المنتجة و غير المستثمرة.

خامسا: عدم تملك الخدمة .

إلى فترة قريبة انحصرت خصائص الخدمات بالسماوات الاربع الوارد ذكرها اعلاه، و لكن الباحثين اضافوا هذه الخاصية التي تنطلق مبرراتها أساسا من كون الخدمة ينتفع منها مستخدمها

ولا يمكنه من التمتع بحق ملكيتها و على سبيل المثال ان تمتع الزبون بخدمات الضيافة الفندقية لا تجيز له الحق في امتلاك غرفة النوم ضمن الفندق .بل تجيز له حربة التمتع والانتفاع بالخدمات المختلفة التي يقدمها الفندق و على سبيل المثال و ليس الحصر استخدام سيارات الاجرة (التاكسي)،التلفون العمومي، خدمات الكمبيوتر¹.

المطلب الثالث : عناصر المزيج التسويقي الخدمي .

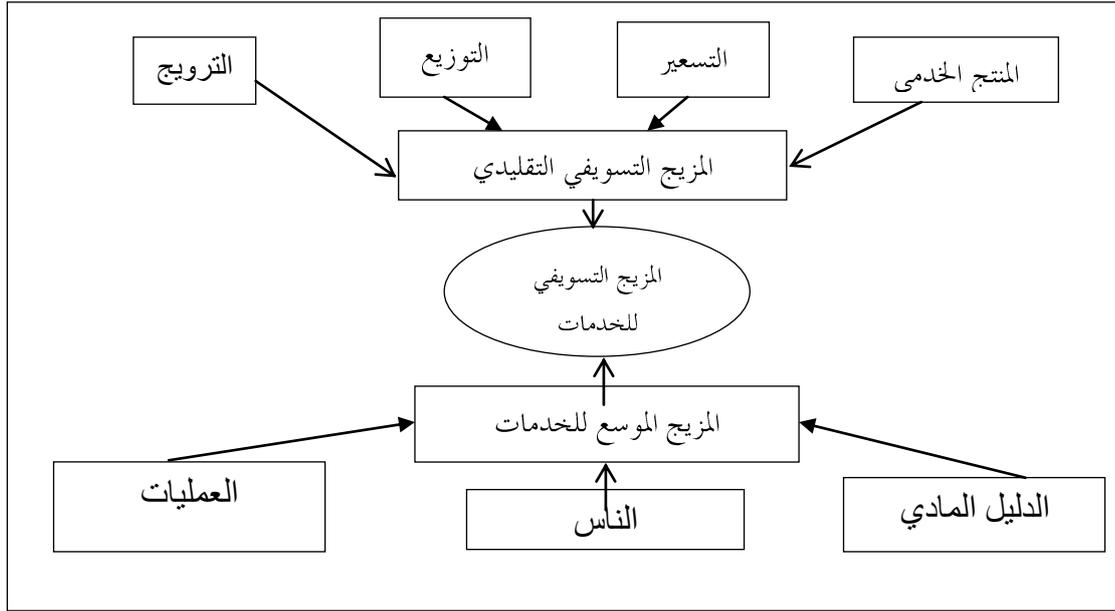
إن أكثر الباحثين والكتاب متفقين على أربعة مكونات أساسية للمزيج التسويقي هي :المنتج، والسعر والتوزيع ،والترويج.إلا أن هذا المزيج الرباعي لا يصلح لقطاع الخدمات.وعليه فإن يرى بأن عناصر المزيج التقليدي يجب ان يجرى له تكييف أو تعديل أو توسيعا يتلاءم مع طبيعة الخدمات المقدمة.

أولا : تعريف المزيج التسويقي الخدمي .

يعرف المزيج التسويق الخدمي على أنه " عبارة عن مجموعة من العناصر التي تستطيع المؤسسة من خلاله التأثير على رد فعل المستهلك تجاه خدمة ما" يتشابه المزيج التسويقي للسلع مع المزيج التسويقي للخدمات من حيث العناصر الأساسية التي يتكون منها المزيج .تقليدا لهذا يجب توسيع القائمة لكي تتضمن عناصر أخرى على النحو التالي: 1-المنتج، 2- السعر، 3- التوزيع، 4- الترويج، 5- الجوانب الملموسة (الدليل المادي) -6 الأفراد، 7- عملية تقديم الخدمة. وسنحاول تسليط الضوء على جميع هذه العناصر السبعة في هذا الشكل التالي.

¹ ثامر البكري "التسويق اسس ومفاهيم معاصرة" دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الاردن ، 2006. ص، ص 219،220.

الشكل (5) : المزيج التسويقي للخدمات



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 79.

ثانياً: عناصر المزيج التسويقي الخدمي.

1- المنتج الخدمي: يشير مصطلح المنتج إلى ما تستطيع ان تقدمه أو تعرضه المؤسسات إلى عملائها الحاليين أو المرتقبين من سلع أو خدمات أو افكار .و على المسوق الناجح ان يدرك الخدمات الاكثر ملاءمة لعملائه، من حيث جودتها و مستواها ولا يتسنى له ان يقوم بذلك الا من خلال القيام بالعديد من الوظائف التسويقية في مقدمتها بحوث التسويق ، تطوير المنتجات الحالية ، و دراسة دورة حياة المنتجات ، و تقديم المنتجات الجديدة التي تتماشى مع حاجات و رغبات المتعاملين ،فضلا عن تقديم مجموعة من الأنشطة التي تسهل على المستهلك اقتناء و استخدام المنتجات مثل تمييز المنتجات بالعلامة التجارية المناسبة ، و التصميم ، و ضمان الخدمة و خدمات ما بعد البيع¹.

2- توزيع الخدمة: يعد المكان أو التوزيع من الأنشطة المهمة في مجال الخدمات و ان تحديد المنفذ التوزيعي المناسب للخدمات (مباشر أو غير مباشر) يعتمد على طبيعة الخدمات المقدمة و مكان ووقت تقديمها².

¹ هاني حامد الضمور "تسويق الخدمات" ،مرجع سبق ذكره ،ص.78،79.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف "تسويق الخدمات" ،مرجع سبق ذكره،ص81.

3- التسعير الخدم: يعتبر التسعير من القرارات الإستراتيجية المهمة التي لها انعكاساتها الإيجابية أو السلبية على تسويق الخدمة ،ان ما يميز تسعير الخدمات هو وجود حالة التفاوض بين مقدم الخدمة والمستفيد منها حول السعر و خاصة فيما يتعلق ببعض الخدمات كالصيانة و التصليح ...و بما ان تسعير الخدمة يتأثر بمكان أدائها ووقت العمل و بمهارة و إمكانية الإبداع لدى مقدم الخدمة إلى جانب عوامل أخرى تتمثل بعدد المتقدمين للاستفادة أو لشراء الخدمة ومستوى المنافسة في السوق ودرجة شدتها. كل هذه العوامل تؤثر على مسالة تخطيط التسعير في مجال الخدمات والذي يجعله ضمن إطار حدود معينة¹.

4- الترويج الخدمي: يشتمل الترويج على عمليات إتصال تستهدف التأثير على المستهلك المستهدف لإستمالة سلوكه الشرائي ،و يتم الترويج بأساليب كثيرة و متعددة ومن أبرزها : الإعلان و الدعاية التجارية و البيع الشخصي ووسائل تنشيط المبيعات .و إذا نظرنا إلى الترويج من وجهة نظر المستهلك ،فإنه يعد مصدرا رئيسا للمعلومات لإتخاذ قراراته الإستهلاكية و عليه فالترويج يزود المستهلك بمعلومات عن بدائل الخدمات المتاحة تمكنه من إجراء المقارنات المهمة التي شأنها أن تساعده في إختيار البديل الأنسب².

5- الأفراد (الناس):يمثل الأفراد العنصر الأساسي في إنتاج و تقديم الخدمات ومن دون هذا العنصر سوف لا تنتج الخدمة و لا تباع . إن لكل من المستفيد و المقدم دور في إستمرار إنتاجها و تقديمها فإن للمستفيد أو الزبون دور مهم جدا في إختيار مجاميع أخرى عن خدمات المؤسسة و العاملين فيها وبالتالي فإنهم سوف يقومون بإختيار الآخرين عن طبيعة الخدمات التي تقدمها المؤسسة و على هذا النحو يستمر انتقال المعلومات عن طريق هؤلاء المستفيدين من خدمات المؤسسة تشكل عنصر مضافا من عناصر المزيج التسويقي للخدمات هذا من جهة ومن جهة أخرى لمقدمي الخدمات دور الأداء الجيد و الفعال و الذي من خلاله يتمكنون من تحقيق الرضا للمستفيد و جعله يشكل حلقة ترويجية فعالة³.

¹محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف "التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي ،تحليلي " دار المناهج للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2005، ص 38.

² هاني حامد الضمور "تسويق الخدمات"، مرجع سبق ذكره ،ص. 80،79.

³ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف "التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي ،تحليلي "، مرجع سبق ذكره ،ص.41،40.

6- الدليل المادي: يمثل الدليل المادي أو البيئة المستلزمات المادية الداعمة و المساعدة في تقديم الخدمات (المباني، الأثاث، المعدات والاجهزة المستخدمة في تقديم الخدمات) و السلع التي تسهل عملية تقديم الخدمة (مثلا غرقة العمليات، المعدات والاجهزة الطبية، التخدير و غيرها، و التي بدونها لا يمكن القيام بعملية جراحية لفرد ما). إن الدليل المادي يلعب دورا تأثير في عملية تسويق الخدمة و كذلك يحكم المستفيد من الخدمة على الخدمة و مستوى رضائه عنها، بذلك يكون جزء من النطاق الواسع لتسويق تلك الخدمة¹.

7- العمليات: تمثل الإجراءات التي يتم من خلالها تقديم الخدمة، لذلك فإن الإحتواء المباشر للزبون فيما يتعلق بإنتاج اغلب الخدمات و الإمكانيات الفنية لمكانة الخدمة تتعاضد خلال العمليات التي يتم إجراؤها عند أداء الخدمة كمثال على ذلك (الصدق، المودة و العلاقة الطيبة) ما بين مقدمي الخدمة والمستفيدين منها، و كذلك غزارة المعلومات و المهارات التي يمتلكها مقدمي الخدمة تؤثر إيجابيا في إدراك المستفيد و بما يجعل إنتاج الخدمة لائقا و مقبولا².

و خلاصة ما يتقدم يتضح بأن المزيج التسويقي الموسع للخدمات يتضمن سبعة عناصر (7p)

هي :

- المنتج (الخدمة). product(service)
- التسعير price .
- المكان(التوزيع) place.
- الترويج promotion.
- الناس (الأفراد) people .
- الدليل المادي physical evidence .
- العمليات process .

المبحث الثالث : التسويق السياحي .

التسويق السياحي مفهوم حديث يعتمد على العمل على تحقيق اعلى درجة إشباع حاجات ورغبات السياح، و هذا ما يعرف برضا السائح و لتحقيق هذا الرضا تعاضد الجهود داخل المؤسسة السياحية.

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف "تسويق الخدمات"، مرجع سبق ذكره، ص82.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، نفس المرجع السابق ص 83.

المطلب الأول: ماهية السياحة .

إن التزايد المستمر للتدفقات السياحية و تعاظم عائداتها ،دليل على أن السياحة أصبحت من أهم القطاعات ديناميكية في العالم و عاملا من عوامل التطور الإقتصادي فصارت العديد من الدول تولى أهمية بالغة لهذا القطاع المهم و تخصص له موارد معتبرة سواء مادية أو بشرية، لما له من دور في تحسين مستوى الأداء الإقتصادي و المساهمة في إمتصاص البطالة و جذب العملة الصعبة.

أولا : تعريف السياحة .

مفهوم السياحة عند بعض الباحثين : لقد تعددت التعاريف و اختلفت بين الباحثين منها:

1-تعريف السويسري Akoller آكلور أن السياحة تتكون من أولئك الأفراد الذين يقيمون

مؤقتا بعيدا عن مقر إقامتهم لأسباب التالية:

- الأسباب الصحية أو إرضاء إحتياجات ثقافية

-الأسباب المهنية (رحلات رجال الأعمال، مؤشرات)

-الأسباب التعليمية الطلبة¹.

2-تعريف ماكنتوش وزملائه "أنها مجموعة الظواهر والعلاقات الناتجة عن عمليات التفاعل بين

السياح ومنشآت العمال ،والدول والمجتمعات المضييفة وذلك بهدف إستقطاب وإستضافة

هؤلاء السياح والزائرين"².

3- قدم جعفري في عام 1988م تعريفا للسياحة على أنها³ "دراسة الإنسان بعيدا عن موطنه،

ودراسة الصناعة التي تستجيب لحاجات هذا الإنسان ، و معرفة تأثيرات الإنسان و الصناعة

على الدول المضييفة إقتصاديا و إجتماعيا و بيئيا.

4-السياحة هي خروج الفرد من مكان اقامته إلى مكان آخر قصد التتره أو إكتشاف ثقافة

جديدة .

¹ يسرى دعبس، السلوك الاستهلاكي للسائح في ضوء واقع الدول المتقدمة والنامية، البيطاشي للنشر و التوزيع، الاسكندرية مصر، 2002، ص14.

² حميد عبدالي الطائي، أصول صناعة السياحة، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان الاردن، 2006، ص23.

³ طه احمد عبيد "مشكلات تسويق سياحي" المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية مصر ، 2010، ص118.

ثانيا : مفهوم السائح.

لقد تعددت تعاريف السائح منها:

1-تعريف مؤتمر الأمم المتحدة للسفر والسياحة الدوليين :

حيث عرف السائح على أنه " أي شخص سيزور دولة أخرى غير الدولة التي إعتاد الإقامة فيها لأي سبب غير السعي وراء عمل يجزى منه في الدولة التي يزورها"¹.

2-السائحين: (tourists) وهم الزائرون المؤقتون الذين يقيمون على الأقل لمدة 24 ساعة في الدولة التي يزورونها².

ثالثا : أركان السياحة.

يمكن تقسيم أركان السياحة إلى :

- نقل.

- إيواء.

- برامج

1-النقل: إن النشاط السياحي مرتبط إرتباطا وثيقا بقطاع النقل إذ أنه لا يمكن أن تنشأ السياحة وتتطور دون تطور وسائل النقل وتوفر طرق المواصلات وخدماتها.

- النقل البري: وتشمل السيارات الخاصة والمؤجرة، القطارات، الدراجات النارية...الخ.

- النقل البحري: ويشمل المراكب، الزوارق...الخ.

- النقل الجوي: ويشمل الطائرات بأنواعها.

2-الإيواء: لا توجد سياحة بدون أماكن الإيواء فأول ما يبحث عنه السائح عند وصوله إلى أي دولة أو مكان هو البحث عن مكان مناسب للإقامة إذ يبحث عن الإقامة قبل البحث عن الترفيه، ويتمثل الإيواء في الفنادق، الشقق السياحية، المخيمات.

3-البرامج: لا تنجح أي سياحة بدون برنامج معين يتمتع به السائح ، وتمثل هذه البرامج في زيارات المتاحف والأماكن الأثرية والتاريخية وأماكن الترفيه والمناطق العلاجية أو الدينية

¹يسرى دعيبس، مرجع سبق ذكره، ص 23.

²ماهر عبد العزيز توفيق "صناعة السياحة" دار زهران، عمان الاردن ، 2008، ص 27.

أو الطبيعية أو الرياضية... الخ، بالإضافة إلى الخدمات السياحية الأخرى مثل المحلات، الأسواق، المنتزهات... الخ¹.

رابعاً : أنواع السياحي.

تتعد أنواع التسويق السياحة تبعاً للدوافع والرغبات والإحتياجات المختلفة فهناك السياحة الثقافية الترفيهية، العلاجية وغيرها والتي ساعد على إنتشارها التطور العلمي الإقتصادي والإجتماعي وما صاحبها من تطلعات ومتطلبات لم تكن معروفة من قبل مثل سياحة المؤتمرات والمعارض، وقد صنفت أنواع التسويق السياحة وذلك وفقاً لعدة عناصر هي²:

1- وفقاً للدافع أو الهدف:

- السياحة الدينية:

يمكن تعريف السياحة الدينية بأنها: "ذلك التدفق المنظم من السواح القادمين من الداخل أو الخارج بهدف التعرف على الأماكن الدينية وتاريخها وما تمثله من قيم روحية لهذا الدين أو المعتقد أو ذاك فهي سياحة تقليدية تمثل مصدراً للتعرف على التراث الديني لدولة ما مثل زيارة مكة والمدينة المنورة بالنسبة للمسلمين والفاثيكان بالنسبة للمسيحيين³.

- السياحة الرياضية: يقصد بالسياحة الرياضية الانتقال من مكان الإقامة إلى مكان آخر في دولة أخرى لفترة مؤقتة بهدف ممارسة النشاطات الرياضية المختلفة أو الإستمتاع بمشاهدتها مثل المشاركة في دورات الألعاب الأولمبية وبطولات العالم⁴.

- سياحة المؤتمرات: يعتبر هذا النوع من أنماط السياحة الحديثة التي ظهرت في أواخر القرن العشرين حيث ارتبطت ارتباطاً كبيراً بالنمو الحضاري الكبير الذي شهده العالم في السنوات العشرين الأخيرة وما تبع هذا من تطور كبير في العلاقات الإقتصادية، السياسية، الثقافية واجتماعية بين معظم دول العالم يرتبط هذا النوع بأنواع أخرى كسياحة المعارض ومن عوامل ظهورها هو زيادة التخصص العلمي والمهني ما يترتب على ذلك من تغير في التركيب

¹ أحمد محمود مقابلة، "صناعة السياحة"، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2007، ص، ص 28، 29.

² محمد الصيرفي، "التخطيط السياحي"، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية مصر، 2007، ص 48.

³ محمد عبيدات، "التسويق السياحي" دار وائل للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2005، ص 141.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

الاجتماعي والتطور التكنولوجي الامر الذي يؤدي إلى كثرة عقد اللقاءات العلمية و المهنية و الثقافية.....الخ¹.

- السياحة الثقافية: عرفت السياحة الثقافية بأهنا امتصاص السائح لمظاهر الحياة الماضية لمجتمعات قديمة ونلاحظ من خلال ذلك ظواهر مثل: أساليب المنازل والحرف، ومعدلات الزراعة والري.....الخ. كما عرف ريتش و زيتز السياحة ثقافية بأنها عنصر جاذبية للمناطق السياحية وقد أبرز مجموعة عناصر تجذب السائحين إلى أماكن معينة منها: الحرف اليدوية، اللغة، التقاليد الدين، فن المعمار، الفن والموسيقى.....الخ².

- السياحة العلاجية: تعد السياحة العلاجية من الأنواع الهامة للسياحة الحديثة خصوصا في الدول التي تتمتع بوجود العيون والابار الكبريتية التي تساعد وتشجع على الشفاء من بعض الامراض كما ترجع أهمية هذا النوع من السياحة إلى التطور التكنولوجي والتقني الهائل وما تبع ذلك من زيادة سرعة الحياة وضيق الوقت التي أدت إلى ظهور أمراض كثيرة مثل القلق والتوتر النفسي وأمراض الجهاز التنفسي مما دفع المعالجين للعودة إلى الطب الطبيعي عن طريق استخدام حمامات الرمال وعيون المياه الساخنة وأشعة الشمس... وغيرها³.

- السياحة الترفيهية: السياحة الترفيهية وكما يعرفها بعض المتخصصين هي تغيير مكان الإقامة لفترة لغرض الاستمتاع والترفيه عن النفس وليس لغرض آخر، ويتخلل هذا النوع الاستمتاع بممارسة الهوايات المختلفة كصيد السمك والغوص تحت الماء وغيرها من الهوايات المختلفة التي يمارسها السائحون ويعتبر هذا النوع من أقدم الانماط السياحية التي عرفها العالم حيث تشير بعض الدراسات إلى ان السياحة الترفيهية تسير بمعدل أسرع من الأنواع الأخرى في كثير من الدول ومثال ذلك دول بحر المتوسط التي تعتبر من أكثر المناطق اجتذاب الحركة السياحية الترفيهية لما تتمتع به من مقومات كثيرة⁴.

¹ محمد الصيرفي، نفس المرجع السابق، ص34.

² يسرى دعيبس، مرجع سبق ذكره، ص169.

³ يسرى دعيبس، نفس المرجع السابق، ص174.

⁴ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص56.

2-وفقا للموقع الجغرافي :

- سياحة الداخلية: تمثل السياحة الداخلية انتقال مواطني الدولة داخل حدود دولتهم وهنا ينتقل السائح من مكان اقامته ليزور مكان آخر داخل حدود الدولة التي يقيم فيها وأن يقضي ليلة على الأقل في المكان المزار ليس بغرض العمل ولكن بغرض الترفيه والإستجمام أو لأسباب دينية أو حضور مؤتمر أو ندوة. وترجع أهمية السياحة الداخلية في أنها تزيد من وحدة المجتمع والتضامن الاجتماعي، والتمسك بالقيم السائدة مما يخلق شعور بالقوموية والانتماء و الهدف من هذا النوع تحقيق التوازن الإقتصادي بين الأقاليم المختلفة داخل الدولة و ذلك من خلال التوزيع الأمثل للدخل القومي بالإضافة إلى تنمية القطاعات الإنتاجية المختلفة داخل البلاد ويعد هذا النوع من السياحة ركيزة مهمة تعتمد عليها السياحة الخارجية حيث أن تنشيطها يشجع على استكمال وتحسين المرافق السياحية المتعددة وخلق أماكن جديدة، و بالتالي خلق قيادات فنية قادرة على تقديم أنواع بمختلفة من الخدمات السياحية.

- السياحة الإقليمية :و يقصد بها السفر و التنقل بين دول مجاورة تكون منطقة سياحية واحد مثل الدول العربية أو الإفريقية أو دول جنوب اسيا (إندونيسيا، ماليزيا، الفلين ، سنغافورة، تايلاند) و تتميز السياحة الإقليمية بقلّة التكلفة الإجمالية للرحلة نظرا لقصر المسافة التي يقطعها السائح بالإضافة إلى تنوع وتعدد وسائل النقل المتاحة مما يغري الكثيرين بالاتجاه نحو الدول القريبة أولا ثم يلي ذلك التفكير في زيارة الدول الأبعد خاصة عند وجود تسهيلات و مميزات ومغريات سياحة تشجعهم على الأسفار الطويلة أو السياحة بين القارات.

- السياحة الخارجية (الدولي) : و يقصد بها انتقال السواح الأجانب إلى بلد ما وهذا النوع من السياحة تشجعه معظم دول العالم وذلك للحصول على العملات الصعبة كما يتطلب هذا النوع خدمات مختلفة حيث كلما تنوعت الخدمات السياحية من ناحية الجودة والأسعار وتطورت البنية التحتية والفوقية كلما زاد عدد السواح الأجانب و عليه يعتمد هذا النوع من السياحة على ، توفر الخدمات السياحية ،تطور البنية التحتية ،توفر الأمن والاستقرار واحترام السواح، ثبات القوانين وانخفاض الأسعار.

المطلب الثاني : تسويق النشاط السياحي.

شمل التسويق كل المجالات الاقتصادية الاجتماعية و حتى السياحة و ذلك نظرا لأهميته .

أولا : ماهية التسويق السياحي.

تنوعت مفاهيم التسويق بشكل عام و التسويق السياحي بشكل خاص لذلك نذكر البعض من هذه التعاريف .

1- عرف المختص في مجال التسويق السياحي (bartles) أن التسويق السياحي هو¹ "عملية موجهة نحو السائحين و تهدف إلى تأمين و تلبية إحتياجاتهم الإستهلاكية من خلال القنوات التوزيعية المختلفة المؤلفة من المؤسسات و المؤسسات المختلفة و التي تتفاعل مع هؤلاء السائحين تحت ضغط البيئة الخارجية التي تتم فيها عملية التفاعل مثل : القيود الاقتصادية ، و التكنولوجيا والاخلاقية ، و الاجتماعية ، والتي تهدف إلى تسهيل تدفق المبادلات إلى السوق المستهدف و بما يعكس على تحسين عملية التبادل و الاستهلاك".

2- عرف (jobber) ان مفهوم التسويق السياحي يتطلب الإهتمام بثلاثة عناصر أساسية تتمثل في : التوجه نحو الزبائن و توفير المؤسسة التي تقوم بترجمة و تنفيذ التوجه السابق و اخيرا الرفاه الاجتماعي لهؤلاء الزبائن على المدى الطويل².

3- و يمكن تعريف التسويق السياحي "بأنه كافة الجهود و الأنشطة المؤسسة و التي يتم تأديتها بتناغم مدروس من قبل كافة مقدمي الخدمة السياحية بعناصرها و اجزائها المختلفة ، والتي تهدف إلى إشباع أذواق المتلقين أو الراغبين في السياحة بشتى صورها"³.

ثانيا : أهداف التسويق السياحي.

هناك عدة أهداف للتسويق السياحي أهمها :

1- تحقيق نسبة معينة من التدفق السياحي (عدد سائحين - ليال سياحية إيرادات سياحية)

خلال فترة قصيرة تتراوح من سنة إلى سنتين.

¹ علي فلاح الزعبي، "التسويق السياحي و الفندقية مدخل صناعة السياحة و الضيافة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان الاردن، 2013 ، ص 89.

² علي فلاح الزعبي نفس المرجع السابق، ص 89.

³ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

2- تحقيق الرضا و إشباع الحاجات عند السائحين من خلال تحسين مستوى الخدمات السياحية .

3- زيادة الدخل السياحي و الحركة السياحية .

4- التوسع و فتح اسواق سياحية جديدة .

5- تحقيق سمعة طيبة و توفير خدمات سياحية ذات جودة عالية و متطورة .

6- أهداف خاصة منها :

- احتكار السوق سياحي معين.

- تقديم خدمات سياحية ممتازة و بسعر معتدل¹.

ثالثا: خصائص التسويق السياحي.

تتلخص خصائص التسويق السياحي فيما يلي :

1- السياحي مختلف لان العملية التسويقية تتم في اي وقت .

2- لا تحقق تقوم على اثاره الدوافع و الاتجاهات لتحقيق غرض سياحي معروف.

3- يعتمد على العرض السياحي (عدم المرونة).

4- يهدف إلى زيادة معدل الحركة السياحية سنويا.

5- التسويق منفعة الحيازة فكل شخص يستخدمها.

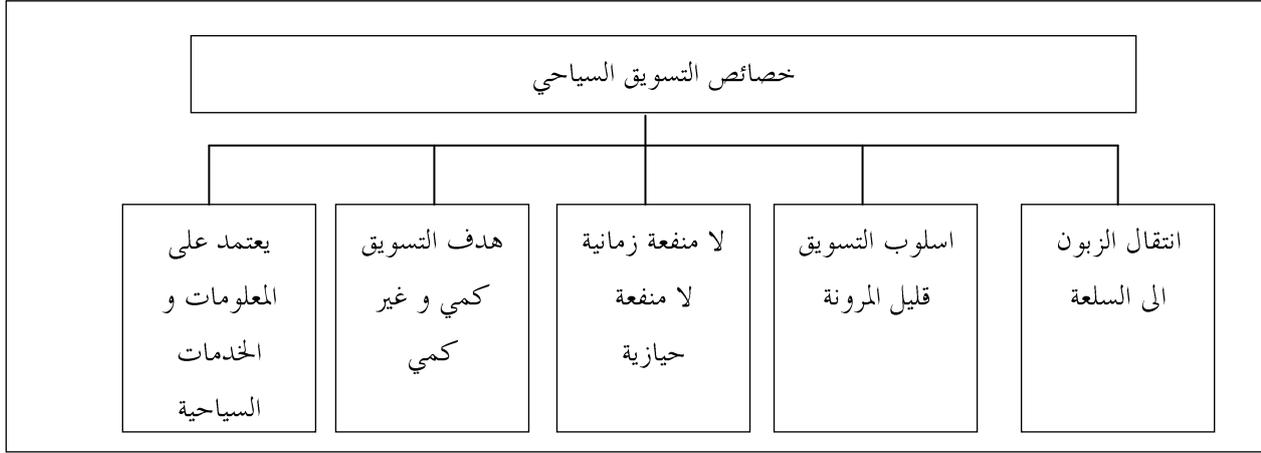
6- العلاقة المباشرة ضرورية².

و الشكل التالي يوضح خصائص التسويق السياحي :

¹ علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص100.

² علي فلاح الزعبي، نفس المرجع السابق، ص100-101.

الشكل (6): خصائص التسويق السياحي.



المصدر: علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص101.

المطلب الثالث : المزيج التسويقي السياحي .

ان عناصر المزيج التسويقي السياحي تختلف من ناحية العدد عن عناصر المزيج التسويقي للسلع السعر، التوزيع و الترويج . ذلك ان عناصر المزيج التسويقي للسياحة عديدة و متشابكة و يمكن ايرادها هنا وبشكل عام كما يلي¹:

- 1- الثقافة السياحية و ترتبط بوجود المورثات الثقافية التي تقدر قيمة السياحة .
- 2- التسهيلات السياحية و التي تتضمن اسعار مناسبة للخدمات المقدمة .
- 3- التنوع الكبير في الأماكن السياحية و تشمل على تنوع النشاطات الدينية أو الإسلامية .
- 4- وسائل الترفيه و التي تعتبر من أهم عناصر المزيج التسويقي الهامة .
- 5- الطعام و الشراب الجيد و التنوع فيهم و إعتدال أسعارها يعتبر من العوامل التي تعطي ميزة تنافسية في التسويق السياحي.
- 6- السلع و الخدمات المساعدة التي تتضمن التحف الأثرية كالحرايط ،كلها من الأمور التي تساعد على إنجاح العملية السياحية من الناحية التسويقية.
- 7- توفر المواصلات يعتبر من العوامل المهمة في إنجاح العملية السياحية على كافة المستويات السياحية و الفندقية من حيث سرعة وصول السائح للأماكن السياحية المراد زيارتها.
- 8-العنصر البشري المؤهل : يكون ذلك من خلال تنفيذ برامج الإرشاد السياحي و لكل نوع من أنواع السياحة ، كما أن التأهيل التسويقي الصحيح للمرشد السياحي لهذه المؤسسة أو تلك

¹عصام حسن السعيد، "التسويق و الترويج السياحي والفندقي"، دار الرابطة للنشر و التوزيع، عمان الاردن ، 2009، ص،ص، 18، 19.

يعتبر من الأمور المحببة و المطلوبة من قبل السواح كما تساعد على تنفيذ ما يخصه من أهداف في الإستراتيجية التسويقية السياحية .

9-التوزيع المناسب : إن التوزيع الجيد يعتبر من الأمور المهمة التي تدعم نجاح العملية التسويقية للمواقع السياحية الموجودة في البلد المعني ،فالسائح بغض النظر عن مستواه يرغب في الحصول على الخدمات التي يحتاجها للوصول للمكان السياحي و زيارة المواقع بالوقت المناسب لها.

10- الاسعار الرئيسية في المنتجات و الخدمات السياحية : حيث إن إعتدال الأسعار في الخدمات و المنتجات و ما يستخدمه السائح من خدمات أو سلع يساعد كثيرا على جذب المزيد من السياح.

11- الترويج : و يعتبر الترويج من العناصر المهمة في المزيج التسويقي السياحي ،الا ان هذا العنصر لا يمكن وضع إستراتيجية خاصة به إلا من خلال التنسيق و التعاون بين مختلف القطاعات السياحية.

المطلب الرابع : إستراتيجيات التسويق السياحي.

ان أهم الإستراتيجيات في التسويق السياحي و التي يمكن أن تستخدمها الدولة السياحية و المؤسسات السياحية و وكالات السفر لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن هي¹ :

- الإستراتيجية التسويقية الخاصة .
- الإستراتيجية التسويقية الهجومية.
- الإستراتيجية التسويقية الدفاعية.

1-أنواع الإستراتيجيات التسويقية الخاصة²:

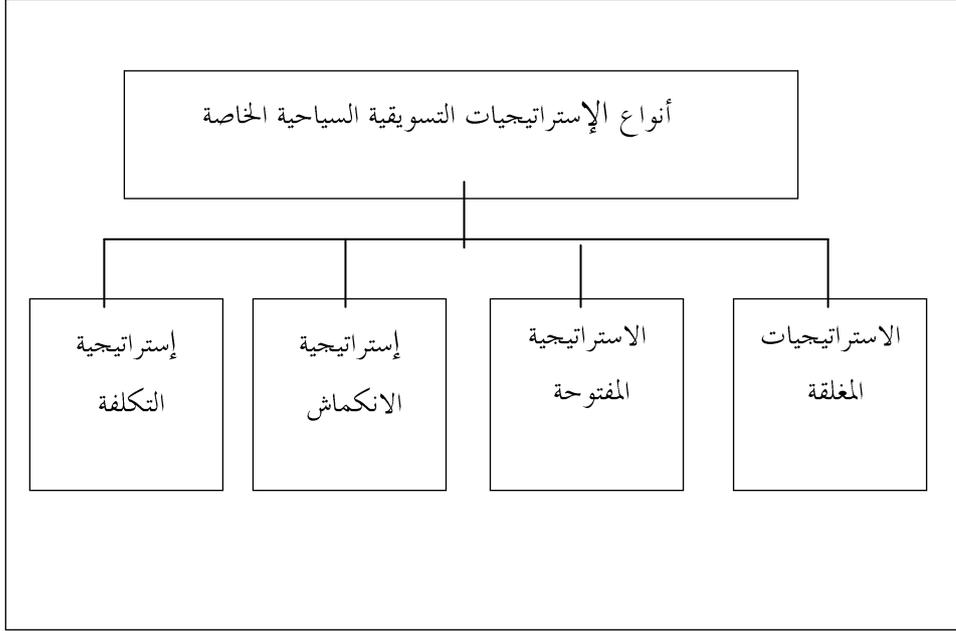
تأخذ هذه الإستراتيجيات شكلا خاصا مختلفا عن الإستراتيجيات التسويقية الدفاعية و الهجومية

الشكل رقم (7) ، وأهم هذه الإستراتيجيات ما يلي :

¹ علي فلاح الزعبي ،مرجع سبق ذكره ص 104..

² علي فلاح الزعبي ،نفس المرجع السابق ص 146.

الشكل (7) أنواع الإستراتيجيات التسويقية السياحية الخاصة .

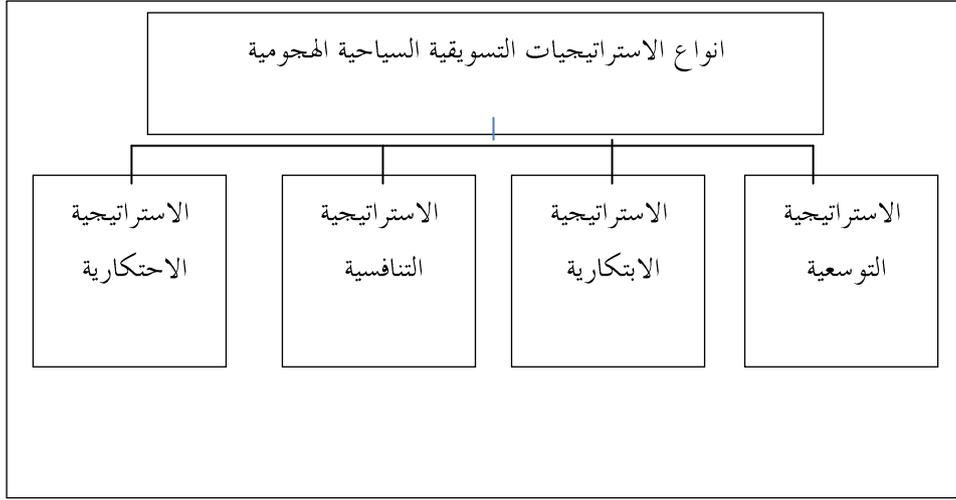


المصدر : علي فلاح الزعبي ،مرجع سبق ذكره ص 146.

- الإستراتيجيات التسويقية المغلقة : تعتمد هذه الإستراتيجية على تسويق برنامج سياحي واحد وإلى جميع السائحين المستهدفين في الأسواق السياحية المختلفة دون الإهتمام بخصائص كل شريحة من شرائح السائحين و متطلباتها و إحتياجاتها و رغباتها المتعددة .
- الإستراتيجية التسويقية المفتوحة : هذه الإستراتيجية تعتمد على تصميم و إعداد برامج سياحية متنوعة تبعاً لرغبات و إتجاهات شرائح السوق المختلفة ،مع الإعتماد على أكثر من أسلوب في توزيعها .
- إستراتيجية التكلفة : هي الإستراتيجية التي تقوم على خفض تكلفة الجهود التسويقية إلى أقل حد ممكن و عدم التوسع في التكلفة التي لا يترتب عليها أي عائد مادي كبير. و تلجأ بعض المؤسسات السياحية إلى إتباع هذه الإستراتيجية عند حدوث أزمات طارئة .
- إستراتيجية الإنكماش : تلجأ بعض المؤسسات السياحية إلى تقليل حجم نشاطها في السوق السياحي نظراً لتعرضها لبعض الظروف المؤثرة مثل إنخفاض السيولة.

2- أنواع الإستراتيجيات الهجومية :

و يعتمد تطبيق و استخدام هذه الإستراتيجيات على المبادرة التي تقوم بها المؤسسات السياحية ذات الطابع الهجومي في السوق السياحي و الشكل رقم (8) يوضح هذه الإستراتيجية .
الشكل (8) أنواع الإستراتيجيات التسويقية السياحية الهجومية .



المصدر : علي فلاح الزعبي ، مرجع سبق ذكره ص 147.

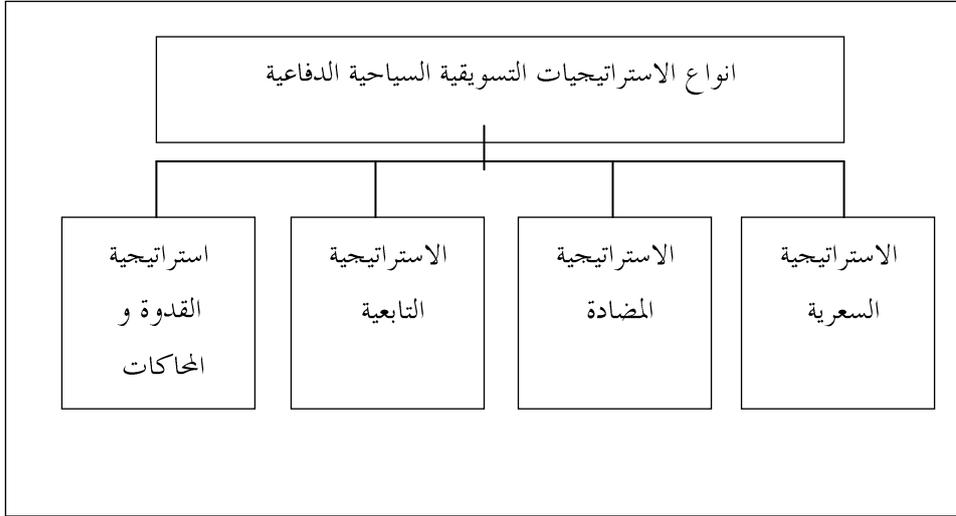
- الإستراتيجية التوسعية : و يقصد بهذه الإستراتيجية الاتجاه نحو التوسع في مختلف الأنشطة السياحية ، و قد يكون هذا التوسع خارجيا أو بالإتجاه نحو إنشاء فروع لهذه المؤسسات بالخارج.
- الإستراتيجية الإحتكارية : تقوم هذه الإستراتيجية على فرض السيطرة على السوق السياحي بواسطة المؤسسات السياحية ذات شهرة و الإمكانيات الكبيرة.
- الإستراتيجية الإبتكارية : يقصد بهذه الإستراتيجية إبتكار وسائل تنشيطية (دعائية وإعلانية) جديدة لم تكن مستخدمة لغرض التأثير في نفسية السائحين.
- الإستراتيجية التنافسية : تقوم هذه الإستراتيجية على المنافسة الشديدة بين المؤسسات السياحية المختلفة للوصول إلى هدف تسويقي مخططو السيطرة على السوق السياحي.

3- أنواع الإستراتيجية التسويقية الدفاعية :

تهدف هذه الإستراتيجية إلى المحافظة على مركز تنافسي للمؤسسة السياحية بين المنشأة الأخرى .
بمعن عدم تعرض مركز المؤسسة ووضعها السوقي للإهيار أو ضعف أو الخروج من السوق

في مواجهة المؤسسات السياحية الأخرى. والشكل (9) يوضح أنواع الإستراتيجيات التسويقية السياحية الدفاعية .

الشكل (9) أنواع الإستراتيجيات التسويقية السياحية الدفاعية.



المصدر : علي فلاح الزعبي، مرجع سبق ذكره ص 149.

- الإستراتيجية السعرية : تلجأ بعض المؤسسات السياحية إلى تخفيض أسعار برامجها السياحية عن الأسعار التي تقدمها إحدى المؤسسات السياحية الكبرى.
- الإستراتيجية التابعة : تعتمد هذه الإستراتيجية على متغيرين إحداهما مستقل و تمثله المؤسسات السياحية العملاقة، و الأخر تابع و تمثله المؤسسات السياحية الصغيرة .
- إستراتيجية القدوة و المحاكات : و يقصد بها قيام بعض المؤسسات السياحية ذات الإمكانيات المادية والبشرية المتواضعة بتقليد بعض المؤسسات السياحية التي حققت نجاحا كبيرا في هذا المجال.
- الإستراتيجية المضادة : تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقوية مركز و وضع الوكالة السياحية في السوق السياحي و تدعيمه بشكل يحقق الاستفادة الكاملة من مختلف الفرص التسويقية المتاحة به .

خلاصة الفصل الأول:

يمكن إعتبار التسويق كنشاط يلبي حاجات و رغبات الأفراد و يقدم السلع و الخدمات التي تشبع هذه الإحتياجات بالطريقة والسعر و الزمن و المكان المناسب. و نجد أن أكثر القطاعات إهتماما بالنشاط التسويقي قطاع السياحة، هذا الأخير يمكن من تحقيق التقدم و الإزدهار لأي بلد، لتأثيره الفعال في الأنشطة الإقتصادية، كما يمكن أن يصبح هذا القطاع المصدر الأول للدخل في البلدان النامية ، كما تعتبر السياحة قطاعا رئيسيا في جذب الإستثمارات المباشرة المحلية و الأجنبية. و ينطلق النشاط السياحي عبر التسويق السياحي من خلال تعريف السياح بالمقومات و الإمكانيات و الموارد السياحية التي يتمتع بها البلد، و عليه يمكن القول أن التسويق السياحي تنفيذ علمي و فني لمختلف الأنشطة الإدارية المنسقة، تقوم به المؤسسات السياحية داخل الدولة و خارجها في سبيل تحديد مجموعات السياح و رغباتهم و توجهاتهم، و تحويل التوقعات المرجوة إلى حقائق عن طريق توفير المناخ السياحي المتوقع. إلا أن القطاع السياحي و نظرا لأهميته قد يتعرض لمخاطر كثيرة في كل الجوانب الإقتصادية، الإجتماعية، السياسية، الإدارية..... إلخ. فعلى المؤسسة ان توفر كل الإمكانيات لمواجهتها، و هذا ما سنتطرق له في الفصل التالي الذي نتحدث فيه عن المخاطر التسويقية السياحية، كيفية التنبؤ بها و كيفية معالجتها بأقل الخسائر.

الفصل الثاني

إدارة المخاطر التسويقية
السياحية.

تمهيد الفصل الثاني :

المؤسسات السياحية تعمل في مناخ يتسم بالحركة والتغير والتنوع الحضاري والتكنولوجي إذ تعتبر من أكثر المؤسسات تأثراً بالاستقرار والسلام العالمي، ولذلك تتعرض الى العديد من المخاطر المعقدة داخلياً وخارجياً ولها أسبابها ونتائجها التي تختلف من بلد الى آخر ومن منطقة الى اخرى ومن مؤسسة الى اخرى باختلاف طبيعة وخصوصية عمل هذه المؤسسة سواء كانت (فندق أو شركة سفر وسياحة، شركات طيران، منشآت ترفيه.. الخ) وعليها أن تواجه كل أنواع المخاطر سواء كانت مخاطر سياحية أو مخاطر اقتصادية واجتماعية ومخاطر بيئية وصحية بخطة علمية مدروسة لإدارة المخاطر السياحية وتكون في حاجة دائمة للتطور مع مستوى المشكلات التي تواجهها للحفاظ على عناصر الطلب والعرض السياحي المتاح والمستقبلي في الدول المختلفة وأن تساهم إيجابياً في حل هذه المخاطر بفكر اداري يتناسب مع نوع المخاطر من خلال توفير و اعداد كل عناصر التعامل الناجح مع هذه المخاطر بالاعتماد على إدارة المخاطر السياحية.

المبحث الأول : عموميات حول المخاطر السياحية.

ينشا الخطر عندما يكون هناك احتمال لاكثر من نتيجة و الحصيلا النهائية غير معروفة و مع ان كل مؤسسة تواجه حالة عدم تاكد من نتائج نشاطاتها. الا ان كل المؤسسات تواجه انواع خاصة من المخاطر وذلك حسب طبيعة نشاطها، فهدف المؤسسة هو تعظيم الربح و تحقيق رضا الزبون من خلال تقديمها لخدمات متنوعة.

المطلب الأول: ماهية المخاطر السياحية .

تنشا المخاطر من التصرفات التي لا يمكن التنبؤ بنتائجها و عدم القدرة على التنبؤ بالنتائج يولد حالة من عدم اليقين, كما إن التصرفات التي لا تكون نتائجها مضمونة هي التي تخلق المخاطر.

اولا: تعريف المخاطر السياحية .

للخطر عدة تعاريف نذكر منها:

1- كلمة مخاطرة مشتقة من الكلمة الايطالية القديمة **Risicare** و تعني الجرأة، و بهذا المعنى

فإن المخاطرة اختيار و ليس قدرا¹.

2- تعرف المخاطر السياحية بأنها "احتمالية تعرض المؤسسة السياحية إلى خسائر غير متوقعة وغير

مخطط لها و /أو تذبذب العائد المتوقع على استثمار معين"²

3- "خطر السياحي هو مزيج من احتمال وقوع أحداث ونتائج السلبية في المؤسسات السياحية "

يمكن لمزيج احتمال حدوث الخطر عواقب سلبية أو إيجابية. في حالة وجود نتيجة إيجابية، نحن

نتحدث عن " مكاسب "³.

4- يعرف الخطر السياحي على انه حالة من عدم التأكد في النتائج المتوقعة و قد تؤثر على المؤسسة

ايجابا او سلبا و بذلك يؤثر على صورة البلد لدى السائح و ردة فعله .

ثانيا : خصائص المخاطر السياحية .

بناء على ما سبق، نستنتج بأن المخاطرة السياحية هي ظاهرة موجودة، و أنها تمتاز بالخصائص

التالية⁴:

¹ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر ، 2005 ،ص 250 .

² أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر و التأمين، دار جامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011 ، ص 41.

³ Éric zolla "la gestion des risque dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux " édition dunod، paris، 2013 ،p16.

⁴ Jean le Ray، "Gérer les risques (pourquoi et comment)" édition afnor، france، 2006، p 6.

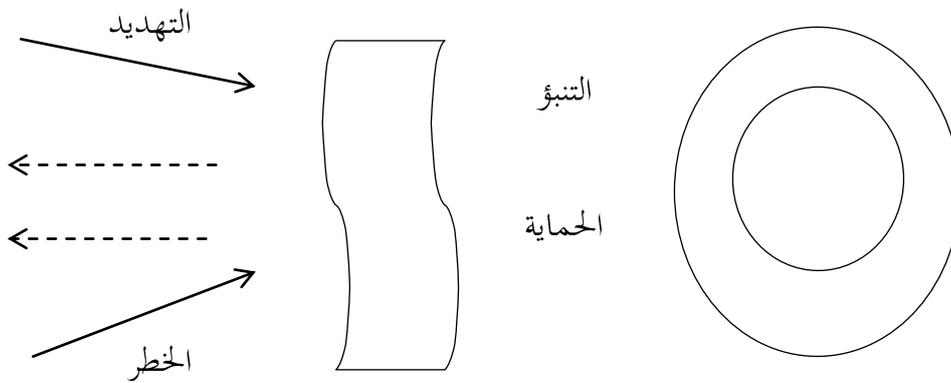
-وجود الخطر.

-الدارة التي يهددها الخطر.

-قياس هذه التهديدات.

-الإجراءات المتخذة لمواجهة هذه التهديدات.

فالمخاطرة تعني وجود خطر يهدد دائرة ما مثل شخص، أو مؤسسة أو استعمال مادة مشتعلة، أما عن قياس هذه التهديدات فيعني الخسارة المحتملة جراء الخطر، عندها يمكن وضع الإجراءات الضرورية لتفادي تلك الخسائر. والشكل الموالي يوضح لنا العناصر المكونة للمخاطرة :
الشكل رقم (10) : العناصر المكونة للمخاطرة.



source : Jean LE Ray,op.cit , p10 .

ثالثا : مستويات المخاطر السياحية .

مستويات المخاطرة : و من بين الخصائص الأخرى التي تتصف بها المخاطر السياحية ، هي أنها تتكون من أربعة مستويات هي¹ :

1--مخاطرة مؤكدة: و تكون مخاطرة مؤكدة إذا كان الخطر محدد بدقة من حيث عنصري التكرار و الجسامه، و أن قياس تلك الجسامه متاحة و بشكل موثوق.

2--مخاطرة محتملة : و هي التي لا يمكن تحديدها بدقة أو قياس جسامه الخطر الذي يمكن أن يحدث، حيث يكون عنصري التكرار و الجسامه غير قابلين للقياس بشكل موثوق.

¹ Jean le Ray,ibid, pp.31-34.

3-المخاطرة المفترضة أو القابلة للتحمل: وهي التي لا يمكن معرفة لا تكرار و لا جسامه الخطر، حيث يمكن القول إن المخاطرة غير موجودة، و إنما أمام معرفة جزئية، مما يعني كذلك أننا في حالة جزئية لظاهرة عدم التأكد .

4-المخاطرة غير المعروفة: هنا تكون ظاهرة عدم التأكد كاملة، حيث لا يمكن الحديث عن أشياء غير موجودة¹.

رابعا : التمييز بين "المخاطر السياحية" و "عوامل الخطر السياحي".

انه يحدث بشكل منتظم لنا في هذا الكتاب استخدام مصطلحي " خطر " و " عوامل الخطر " . هذه ليست مرادفة بالضبط . إذا كان لنا أن تحديد المخاطر، خطرا محتملا أكثر أو أقل قابلية للتنبؤ ، أو حتى مجموعة من احتمال الأحداث و العواقب السلبية مما أدى لنا القول إن أحد عوامل الخطر بل هي مصدر خطر (عامل خطر من المرجح أن يتسبب في خطر)².
المطلب الثاني : انواع المخاطر السياحية.

تتعرض المؤسسة السياحية للكثير من المخاطر و التي يمكن ان تؤثر على كفاءتها و حتى على وجودها في حالة عدم قدرتها على التأقلم او المواجهة،ومن اهم هذه المخاطر نذكر ما يلي :

1-مخاطر تنظيمية و اجرائية : مثل تعدد الجهات المنظمة و غياب القوانين المنظمة لنشاط المؤسسات السياحية.

2-مخاطر سياسية : ان عدم الاستقرار السياسي قد يدفع بعض الدول الى اتخاذ قرارات بحظر سفر السائحين الى الدولة غير المستقرة سياسيا ، و هو ما سيكون له اثر سلبي على المؤسسات السياحية.

3-مخاطر اقتصادية : ان عدم الاستقرار الاقتصادي في بلد معين يؤثر سلبا على المؤسسات السياحية من حيث تاثر الطلب على الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ، كما يمكن ان يؤدي الى تحمل المؤسسة السياحية لتكاليف اضافية يفرضها عدم الاستقرار الاقتصادي.

4-مخاطر اجتماعية : مثل النظرة السلبية للقطاع السياحي و شعور بعض المواطنين بدونية العمل في المؤسسة السياحية .

¹ Bernard Barthelemy et Philippe COURREGES، "gestion des risques (methode d'optimisation globale) "، 2 edition، ed d'organisation،Paris، 2004، p.11.

² Éric zolla , op.cit, p 20 .

5- مخاطر ادارية : و يكون مصدرها البناء التنظيمي الضعيف للجهة الحكومية المعنية بإدارة السياحة على مستوى الدولة ،بالاضافة الى غياب الإدارة الوقائية و عدم الشفافية و نقص المعلومات .

6- مخاطر امنية : مثل ان يتعرض السائح الى الضرر مادي او معنوي نتيجة لتعرضه لاعتداء معين عليه مباشرة او على اغراضه.

7- مخاطر الازمات الاقتصادية و المالية : تتاثر المؤسسة السياحية مثلها مثل المؤسسات الاخرى بالازمات الاقتصادية و المالية التي قد يعرفها الاقتصاد العالمي ،حيث يمتد الركود الذي سببته الى القطلع السياحي.

8- مخاطر طبيعية : ان للمخاطر الطبيعية اثر سلبي على الطلب السياحي ، ووقوع الكوارث الطبيعية مثل الزلازل و الفيضانات و غيرها يؤدي الى تراجع الحركة السياحية الوافدة¹.

المطلب الثالث: تصنيف المخاطر السياحية .

تواجه كل مؤسسة سياحية المخاطر ، التي يمكن تصنيفها وفقا²:

— طابعها العام .

— مواقعها .

— احتمال حدوثها و ترددها.

ترتيب خطر السياحي يسمح بتطوير خطة عمل المؤسسة السياحية ، بل هو أيضا لتقييم ما إذا كان مستوى المخاطر هو مقبول أو غير مقبول ،هل هناك أي مسارات للحد من نتيجة المخاطر أو الحد من احتمال حدوثها.

اولا :تصنيف المخاطر حسب نتائجها وتحققها.

وفقا لهذا التقسيم ينبغي تحديد النتائج والآثار المترتبة على تحقق الخطر السياحي وعلى هذا

الأساس يمكن تصنيف المخاطر السياحية إلى مخاطر سياحية مالية وغير مالية.

في سياقه الواسع يمثل مصطلح المخاطرة السياحية كل المواقف التي يوجد فيها تعرض للظروف المعاكسة ،وهذه الظروف المعاكسة تتضمن أحيانا خسارة مالية وفي أحيان أخرى لا تتضمن خسارة

¹ رحيم حسين ، مانع عمار، و اخرون ،"السياحة و التنمية السياحية مع دراسة خاصة حول مناطق الهضاب العليا بالجزائر"، دار جيطلي للنشر ، بروج بوعريريج الجزائر ،2013، صص(171-172) .

²Éric zolla, op.cit , p 18.

مالية، وينطوي كل جانب في الجهد البشري عنصرا ما من عناصر المخاطرة السياحية، ولا يكون للكثير من هذه المخاطر عواقب أو آثار مالية. تتضمن المخاطرة السياحية المالية العلاقة بين فرد أو مؤسسة وأصل توقع دخل قد يفقد أو يتلف، وبذلك فالمخاطر السياحية المالية تتضمن 3 عناصر:

- الفرد أو المؤسسة السياحية المعرضة للخسارة .
 - الأصل أو الدخل الذي يسبب دماره أو زوال ملكيته خسارة مالية .
 - خطر سياحي يمكن أن يسبب الخسارة .
- وتشير المخاطر السياحية المالية إلى أي فعل يتسبب في ضياع الأموال. وهي مخاطر يسهل التنبؤ بها وقياسها كميًا (قياس الخسائر الناتجة عنها) لذا فهي أخطار قابلة للتأمين¹.
- ثانياً: تصنيف المخاطر حسب طبيعتها.

يتم تصنيف المخاطر السياحية حسب طبيعته إلى ما يلي:²

1- المخاطر السياحية الاستاتيكية والديناميكية.

- يقصد بالمخاطر السياحية الديناميكية تلك المخاطر الناشئة من حدوث تغيرات في الاقتصاد وتنشأ من مجموعتين من العوامل المجموعة الأولى عبارة عن عوامل البيئة الخارجية للاقتصاد، الصناعة، المنافسون و المستهلكون، والتغيرات التي تصيب هذه العوامل لا يكون بالإمكان السيطرة عليها، ولكنها قادرة على إحداث خسارة مالية للمؤسسة السياحية، أما العوامل الأخرى التي يمكن أن تحدث الخسائر التي تشكل أساس المخاطرة فهي قرارات الإدارة داخل المؤسسة السياحية .

فالإدارة في كل مؤسسة سياحية كانت أو لا تتخذ قرارات بشأن ما تنتجه وكيف تنتجه وكيف تمول الإنتاج وكيف تسوق ما تنتج، وإذا نتج عن هذه القرارات توفير سلع وخدمات يقبلها السوق بسعر كاف، فسوف تحقق المؤسسة أرباحاً أما إذا لم يحدث ذلك فإن المؤسسة قد تعاني الخسارة.

¹ طارق حماد عبد العال، إدارة المخاطر، مرجع سابق، ص 24 .

² طارق حماد عبد العال، نفس المرجع السابق، ص 25.

والمخاطر الديناميكية تفيد في العادة المجتمع على المدى الطويل حيث أنها نتيجة لتعديلات وتساويات لتصحيح إساءة تخصيص الموارد، ورغم أن هذه المخاطر الديناميكية قد تؤثر في عدد كبير من الأفراد، إلا أنها تعتبر عموماً أقل قابلية للتنبؤ من المخاطر السياحية الاستاتيكية طالما أنها لا تحدث بدرجة ما من الانتظام.

– تتضمن المخاطر السياحية الاستاتيكية الخسائر التي ستحدث حتى لو لم يحدث تغيرات في الاقتصاد، فإن أمكن لنا تثبيت أذواق المستهلكين والنتاج والدخل والمستوى التكنولوجي، فإن بعض الأفراد سوف يعانون مع ذلك من الخسارة المالية، وتنشأ هذه الخسائر بسبب من أسباب عديدة بخلاف التغيرات في الاقتصاد مثل: أخطار الطبيعة وعلى خلاف المخاطر الديناميكية لا تكون المخاطر الاستاتيكية مصدر للكسب بالنسبة للمجتمع، وتتضمن الخسائر الاستاتيكية إما تدمير الأصل أو حدوث تغيير في ملكيته (أو حيازته) نتيجة لعدم الإخفاق الإنساني وتميل الخسائر الاستاتيكية للحدوث بدرجة من الانتظام بمرور الوقت و نتيجة لذلك تكون قابلة للتنبؤ بوجه عام و لأنها قابلة للتنبؤ تصبح المخاطر السياحية الاستاتيكية أكثر معالجة بواسطة التأمين من المخاطر السياحية الديناميكية.

2- المخاطر السياحية البحتة والمخاطر السياحية المضاربية:

– المخاطر السياحية المضاربية: هي المخاطر التي تصف موقفاً يحمل إمكانية حدوث إما خسارة أو مكسب. والمقامرة مثال جيد للمخاطرة المضاربية. ففي موقف المقامرة يتم خلق مخاطرة بشكل معتمد على أمل تحقيق مكسب. تنشأ مخاطر المضاربة بفعل الإنسان ولأجله، حيث يستغل فرصة تغيير الأسعار ليحقق من ورائها أرباحاً معينة، وربما قد تكون الظروف غير مواتية والتوقع غير سليم والتنبؤ ليس في محله ذلك يسبب خسارة مادية، إذن بالنسبة لهذا النوع من المخاطر إذ لم تقع الخسارة فقد يقع مكسب مادي.

– المخاطر السياحية البحتة: و هي اخطار ينتج عن تحقيق مسيبتها خسارة مالية فقط و لا تنطوي على أي فرص للربح، و من امثلتها اخطار الوفاة و العجز و الشيخوخة و المرض و البطالة و الحريق..... الخ¹.

ويمكن تصنيف المخاطر البحتة التي تواجه الأفراد والمؤسسات السياحية إلى الأشكال التالية:

- المخاطر الشخصية: وتتكون هذه المخاطر من احتمال فقد أو خسارة الدخل أو الأصول نتيجة لفقدان القدرة على كسب الدخل، وبوجه عام تخضع القوة الايرادية لأربعة أخطار: الوفاة قبل الأوان، الشيخوخة، المرض أو العجز، البطالة.
- مخاطر الملكية: إن أي شخص يملك ملكا يواجه مخاطر الملكية ببساطة لأن مثل هذه المقتنيات يمكن أن تتلف أو تسرق. وهناك نوعان من الخسارة في مخاطر الملكية الخسارة المباشرة والخسارة غير مباشرة فالأولى تتعلق بخسارة الملك بذاته، والثانية تتعلق بخسارة استخدام الملك وبالتالي حدوث خسارة في الدخل أو تكبد نفقات إضافية.
- مخاطر المسؤولية (أو الالتزام): إن الخطر الأساسي في مخاطرة المسؤولية (أو الالتزام) تتمثل في الإصابة غير المتعمدة التي تلحق بالأشخاص الآخرين أو التلف أو الإضرار التي تصيب ممتلكاتهم من خلال الإهمال أو اللامبالاة. ولذلك فإن مخاطر المسؤولية تنطوي على إمكانية خسارة الأصول الحالية أو الدخل المستقبلي نتيجة للأضرار المقدره أو المسؤولية القانونية الناشئة عن إساءات مقصودة أو غير مقصودة أو التعدي على حقوق الآخرين. أي أن هذه الأخطار تنتج من وقوع أخطاء من شخص معين يتسبب في وقوع خسائر مادية للأشخاص في ذواتهم أو ممتلكاتهم، وعليه سيكون مسؤولا أمام القانون للتعويض عن هذه الخسائر مما يؤدي إلى نقص في ثروته .
- المخاطر الناشئة عن فشل الآخرين: عندما يوافق شخص آخر على أداء خدمة لك، فإنه يرتبط بالالتزام تأمل أنت أن يؤديه، أما عندما يخفق ذلك الشخص في الوفاء بالتزامه تجاهك ويؤدي ذلك إلى تكبدك خسارة مالية، فإن المخاطرة تكون موجودة. وتشمل

¹ مختار الهانسان و ابراهيم عبد النبي حمودة، "مقدمة في مبادئ التأمين بين النظرية و التطبيق"، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية مصر،

الأمثلة على المخاطر في هذه الفئة فشل الوكالة السياحية في استكمال مشروع الرحلة في الموعد المحدد أو فشل السائح في دفع المبالغ المدين بها حسب المتوقع.¹

ثالثا : تصنيف المخاطر السياحية حسب مسبباتها ونتائجها.

لو نظرنا إلى السبب في وقوع الخطر والنتائج المترتبة عنه فإننا نقسم المخاطر السياحية إلى:

1-المخاطر السياحية العامة (الأساسية):

تتضمن المخاطر الأساسية أو الجوهرية خسائر لا شخصية المنشأ و العواقب . إنها مخاطر جماعية تسببت فيها ظواهر اقتصادية و اجتماعية و سياسية ، رغم أنها قد تنشأ من أحداث عادية . و هي تؤثر على شرائح كبيرة من السكان أو حتى كل السكان. هي المخاطر التي تقع بسبب ظروف طبيعية وليس للأشخاص دور في وقوعها، غير محددة زمنيا كما أن الخسائر المترتبة عنها لا تخص شخص معين أو فئة معينة لكنها تمس الأشخاص والممتلكات بصفة عامة وبخسارة غير محددة ومن بين الأخطار العامة أيضا ما هو مرتبط ببعض الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية للبلاد كالتضخم مثلا والاضطرابات التي تخلف خسائر تمس المجتمع ككل. وتقع مسؤولية التقليل من وقع هذه المخاطر على عاتق الدولة. كما أن المؤسسات السياحية تحجم عن التعامل مع مثل هذه المخاطر نظرا لكبر حجم التعويضات.

2-المخاطر السياحية الخاصة:

يقصد بالمخاطر السياحية غير المنظمة أو المخاطر السياحية الخاصة، هي حالات اللاتأكد التي تنشأ بسبب ظروف خاصة أو عوامل متعلقة بمؤسسة معينة أو قطاع معين حيث أنها تكون مستقلة عن مخاطر النشاط الاقتصادي، وعادة ما تسمى هذه المخاطر التي يمكن تجنبها، ويرجع سبب هذه المخاطر إلى جملة عوامل خاصة مثل حدوث إضراب عمالي في مؤسسة أو قطاع معين، والأخطار الإدارية وظهور اختراعات جديدة وغيرها. ومضمون هذا النوع من المخاطر هو قدرة المؤسسة على تفاديها عند إجراء عمليات الاستثمار سواء كان المستثمر فردا أو مؤسسة ويتم ذلك من خلال التنوع ، فالتنوع الجيد للأصول باختلاف أنواع السوق يمكن من تجنب التقلب في العوائد المتوقعة المتأتية

¹ طارق عبد العال حماد ، إدارة المخاطر ، مرجع سبق ذكره، ص29 .

من الاستثمارات ، وذلك لتجنب التقلبات في التدفقات النقدية المتأتية من تلك الاستثمارات ، وهذا يعني أن المخاطر غير المنظمة تقيس درجة التقلب في عوائد مؤسسة معينة بفعل عوامل خاصة بها، فهي مخاطر مستقلة عن المخاطر المنظمة المخاطر السوقية¹.

المطلب الرابع : مصادر المخاطرة السياحية .

مؤسسة السياحة ترى أن المخاطر التي تهدد سلامة وأمن السياح ، المضيف و للمجتمعات والموظفين السياحة تنبع من أربعة مجالات او مصادر :

- البيئة البشرية والمؤسسية خارج قطاع السياحة.
- قطاع السياحة وما يتصل بها القطاعات التجارية.
- المسافر الفردي (المخاطر الشخصية).
- المخاطر المادية أو البيئية (الطبيعية والمناخية و باء) .

ومن الجدير توسيع هذه المناطق لإظهار المدى الكامل هذا الخطر موجود في كل قطاع.

اولا : على الإنسان والبيئة المؤسسية

- المخاطر الناجمة عن البيئة البشرية والمؤسسية موجودة عندما يقع الزائر ضحية :
- جنوح المشترك (السرقة، النشل والاعتداء و السطو والاحتيال و الخداع).
 - العنف العشوائي والموجه (مثل التحرش) .
 - الجريمة المنظمة (الابتزاز وتجارة الرقيق ، والإكراه).
 - الإرهاب والتدخل غير القانوني (هجمات ضد مؤسسات الدولة و المصالح الحيوية للدولة) ، خطف و احتجاز الرهائن .
 - الحروب والصراعات الاجتماعية والاضطرابات السياسية والدينية . والافتقار إلى خدمات الحماية العامة والمؤسسية.

ثانيا : السياحة و القطاعات ذات الصلة

من خلال عملية معينة والسياحة والقطاعات المرتبطة بالسياحة مثل النقل ، والرياضة والتجزئة

¹ طارق عبد العال حماد ، إدارة المخاطر ، مرجع سبق ذكره ، ص 26 .

التجارية ، يمكن أن يتعرض الأمن الشخصي للضيف لخطر السلامة الجسدية والمصالح الاقتصادية من خلال :

- مرافق الفقيرة للسلامة في المؤسسات السياحية (النار ، وأخطاء البناء، و عدم وجود حماية مضادة للزلازل).
- سوء الصرف الصحي وعدم احترام البيئة .
- غياب الحماية ضد التدخل غير المشروع والجريمة و الجنوح في المرافق السياحية.
- الغش في المعاملات التجارية .
- عدم التقيد بالعقود.
- الإضرابات من جانب الموظفين.

ثالثا :المسافر الفردي.

- ويمكن للمسافرين أو الزوار ان تهدد سلامتهم وأمنهم ، و ذلك عن طريق :
- ممارسة الألعاب الخطيرة و الأنشطة الترفيهية الخطرة ، و استهلاك الأغذية والشراب غير المؤمنة .
 - السفر عندما تكون في حالة صحية سيئة ، والتي قد تتدهور خلال الرحلة .
 - تسبب الصراع و الاحتكاك مع السكان المحليين ، من خلال السلوك غير الملائم تجاه المحليين أو عن طريق كسر القوانين المحلية.
 - القيام بأنشطة غير مشروعة أو جنائية (مثل الاتجار في المخدرات غير المشروعة).
 - زيارة المناطق الخطرة.
 - فقدان الأمتعة الشخصية ، والوثائق ، والمال، الخ ، من خلال الإهمال .

رابعا : المخاطر الفيزيائية و البيئية

- وأخيرا ، يمكن أن تحدث أضرار مادية و بيئية للمسافرين :
- يجهل المسافر الخصائص الطبيعية للمنطقة، على وجه الخصوص النباتات والحيوانات .
 - لم يتم إعدادها طيبا للرحلة (التطعيمات والوقاية).
 - لا تأخذ الاحتياطات اللازمة عند تناول الطعام أو الشراب و النظافة. ويتعرض لحالات خطيرة ناجمة عن البيئة المادية (الكوارث الطبيعية والأوبئة) .

المخاطر الفيزيائية والبيئية هي أيضا مخاطر شخصية إلى حد كبير ، ولكن لا تسبب عمدا. بدلا من ذلك، فإنها هي نتيجة لجهل المسافر للمنطقة و بالتالي تجاهل المخاطر المحتملة الوقوع، و عليه أن الزوار الأجانب هم الأكثر عرضة للإصابة في بيئات غير مألوفة وأثناء مشاركتهم في أنشطة غير مألوفة¹.

المطلب الخامس : اسباب نشوء المخاطر السياحية .

ان التأكد على ان اهم اسباب وقوع المخاطر على مستوى المؤسسة السياحية مرهون بعدم الكفاءة وسوء إدارة المؤسسة و نشير فيما يلي الى اهم الاسباب المؤدية الى المخاطر السياحية:

1-ضعف الوعي بأسباب الخطر، و ينجم ذلك عن عدم امتلاك القاعدة المعلوماتية و التحليلية حول مؤشرات تطور الانشطة السياحية و محدوداتها الايجابية و السلبية ، بالإضافة لضعف الحكم على هذه المؤشرات و سوء التقدير و التقييم مما يؤدي الى صدور قرارات خاطئة.

2-ضعف الامكانيات المادية و البشرية لدى المؤسسة السياحية ، مما يضعف فرص وقف الخسائر المادية و المعنوية الناجمة عن الخطر ، لو تم استغلال الموارد المتاحة للتعامل مع الخطر بالإضافة للأخطاء البشرية و المؤدية الى اهمال الانذارات المبكرة للمخاطر .

3-الإدارة العشوائية، التي تفتقر الى التخطيط و الاساليب العلمية و التنظيم الجيد، و تدهور الثقافة التنظيمية للمؤسسة السياحية.

4-تعارض الاهداف و المصالح، غياب الوحدة الفكرية و العلمية في المؤسسة السياحية مما يعطي المجال لتضارب المصالح مما يادي الى تخبط في اتخاذ القرارات .

5-الاشاعات ، و تعتبر القطاع السياحي من اخطر القطاعات التي تخضع لتأثيرات الاشاعات ، خاصة اذا ما استندت لبعض التطورات المحققة فعليا .

6-اختلاف نوعية المخاطر السياحية و صعوبة احتوائها و السيطرة عليها .²

المبحث الثاني :إدارة مخاطر النشاط السياحية .

إن تقنيات إدارة المخاطر ستحسن من قابلية مشغلي السياحة على التعرف و تحليل و التحكم و تمويل نطاق واسع من المخاطر التي قد يواجهها عمل ما في مجال السياحة، و يعتبر تبني إدارة المخاطر أفضل

¹ Jeff Wilks Stewart Moore , " Tourism risk management for the asia pacific region tourism risk, Commonwealth of Australia، 'acific region, apec, 2004,p 11 .

² فريد حمدي بسيسو "محددات إدارة الازمات الاقتصادية و المالية و المصرفية الدليل العلمي التطبيقي لإدارة الازمات"، اتحاد المصارف العربية، الاسكندرية مصر ، 2010 ،ص، ص 478،479.

الممارسات والتي قد تخفض من تكرار وخطورة الحوادث, مما سيمكن صاحب العمل من إدارة المخاطر مع ضمان عدم المعاناة من الإضرار المادية التي يتعذر إصلاحها.

المطلب الاول : تعريف إدارة المخاطر السياحية.

إن المخاطر الملازمة للنشاط السياحي هامة جداً كما يدركها العامة, وتعتبر الاحترافية ويعد الالتزام بالعوامل المؤثرة على المستهلكين لدى اتخاذهم قرارات تمضية إجازاتهم قد تساهم إدارة المخاطر في زيادة قابلية العمل في تحقيق التوقعات المتزايدة للزبائن وقد تساعد في ضمان الازدهار المستمر والنمو للنشاط السياحي. وتم تعريف إدارة المخاطر السياحية بطرق متنوعة و من جوانب متعددة حيث تم تعريفها:

1- إدارة المخاطر هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق اكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع اختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب¹.

2- إدارة المخاطر السياحية عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد، تحليل الاستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بالنشاط السياحي وتتضمن الإجراءات و الأدوات والتقنيات التي ستساعد مدير المؤسسة السياحية على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج ايجابية و تخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة².

3- إدارة المخاطر السياحية عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر السياحية البحتة عن طريق توقع الخسائر المحتملة وتصميم و تنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل امكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى³.

المطلب الثاني: وظائف الإدارة الفعالة للمخاطر السياحية.

ينبغي أن تشكل المكونات الرئيسية للإدارة الفعالة للمخاطر السياحية، و التي ينبغي أن تكون موجودة في أي مؤسسة سياحية والتي تقوم بالوظائف التالية⁴:

¹ أسامة عزمي سلام ،د.شقيزي نوري موسى. إدارة المخاطر والتأمين ،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان الأردن، 2007،ص55 .

² Collective " project –risk management hand book، office of project management process improvement " ،first edition،2003،p 22.

³ طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر :أفراد، إدارات، شركات، بنوك ، مرجع سبق ذكره، ص50 .

⁴ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات ،مرجع سبق ذكره، ص(471-473).

- 1- وظيفة تنفيذية موجودة عند أعلى مستوى في الهرم الإداري للمؤسسة السياحية، و تكون مسؤولة تحديدا عن إدارة المخاطر و ربما أيضا عن تنسيق التنفيذ التشغيلي لسياسات و القرارات و الالتزامات، و سوف يضع ذلك وظيفة إدارة المخاطر السياحية على قدم المساواة مع الوظائف الرئيسية الأخرى، و يزودها بالمكانة البارزة.
- 2- استراتيجية موضوعة واضحة و محددة لإدارة المخاطر السياحية و مجموعة ذات صلة من السياسات ذات الأهداف التشغيلية. و مع ذلك، تجدر ملاحظة أن مجموعة من استراتيجيات إدارة المخاطر السياحية الموجودة قد نشأت من مداخل مختلفة إلى تفسير أوجه الاعتماد المتبادل بين عوامل المخاطرة، والتباينات والاختلافات قد تكون راجعة أيضا الى الاختلافات في الرأي بشأن معالجة الثقل في إدارة المخاطر السياحية.
- 3- إدخال درجة مناسبة من الصبغة الرسمية و تنسيق اتخاذ القرارات الاستراتيجية في عملية إدارة المخاطر السياحية ، و يجب أيضا إدراج الأمور الوثيقة الصلة بإدارة المخاطر السياحية و / أوعلامات لاتخاذ القرار على المستوى التشغيلي في كافة عمليات الأعمال و العمليات الوظيفية.
- 4- ينبغي أن تبني قرارات المؤسسة السياحية المتصلة بأعمالها و محافظه على تحليلات كمية و كيفية صارمة و دقيقة في نطاق مخاطرة قابلة للتطبيق. هذه العملية بما في ذلك تحليل شكل المخاطرة السياحية مجمع ضرورية بسبب تعقيد أوجه الاعتماد المتبادل بين عوامل المخاطرة المختلفة والحاجة إلى إيجاد توازن بين هذه العوامل.
- 5-الجمع المنظم لبيانات كاملة و منسقة و في الوقت المناسب حول إدارة المخاطر السياحية ، وتوفير قدرة و إمكانية كافية على تخزين و معالجة البيانات. و ينبغي أن تغطي البيانات كل العمليات الوظيفية وعمليات الأعمال، و كذلك نواحي أخرى مثل الاتجاهات الاقتصادية الكلية و السوقية التي قد تكون وثيقة الصلة بإدارة المخاطر السياحية .
- 6- تطوير أدوات نمذجة كمية للتمكين من محاكاة و / أو تحليل تأثيرات التغيرات الحادثة في البيئات الاقتصادية و الأعمال والسوقية على شكل مخاطرة سياحية، و تتراوح نماذج الحاسب الآلي المستخدمة من بين الأدوات البسيطة المعتمدة على استخدام الحاسبات الشخصية و نظم نمذجة الحاسبات الكبيرة المتطورة .

المطلب الثالث : أهداف إدارة المخاطر السياحية.

إدارة المخاطر السياحية لها أهداف مهمة، يمكن تصنيفها إلى أهداف تسبق الخسارة، و أهداف تلي الخسارة كما يلي:

اولا :أهداف تسبق الخسارة :

تتضمن الأهداف المهمة التي تسبق الخسارة هدف الاقتصاد، ويعد أول الأهداف، هنا يكون الهدف هو خفض تكلفة التعامل إلى أدنى مستوى ممكن، وغني عن الذكر أن الاقتصاد يتم تحقيقه على حساب التحوط الكافي من وقوع خسائر يحتمل أن يكون لها آثار كارثية، ورغم أن الاقتصاد يوصف على أنه هدف سابق للخسارة، فإن هناك حالات يمكن أن يكون فيها الاقتصاد هدفا لاحق للخسارة، ويتم تنفيذ الكثير من تدابير خفض الخسارة بعد وقوعها، والقرارات التي يتم اتخاذها في هذا الوقت، يمكن أن يكون لها تأثيرا على التكلفة النهائية للخسارة، وعلى تكلفة التعامل مع المخاطرة. والهدف الثاني هو تقليل القلق، ويقصد به تقليل التوتر، والقلق، وراحة البال، التي تأتي من معرفة أن تدابير مناسبة قد تم اتخاذها للتصدي للظروف المعاكسة، وعندما يظل تعرض كارثي دون حماية، فإن عدم التأكد، والقلق يبقى قائما.

ثانيا :أهداف تلي الخسارة :

تتضمن الأهداف المهمة التي تلي الخسارة هدف استمرارية النمو، فالنمو هدف تنظيمي هام، فالوقاية من التهديدات التي تواجهه أحد أهداف إدارة المخاطر، واستراتيجيات هذه الأخيرة، يمكن أن تسهل استمرارية النمو في حالة حدوث خسارة كان من الممكن أن تهدد ذلك النمو. وهدف استقرار الأرباح أو المكاسب، حيث ينبع هذا الهدف من التأثير الذي يمكن أن تحدثه التغيرات الواسعة في المكاسب للدخل¹.

أما الهدف الأخير فهو المسؤولية الاجتماعية، حيث يقلل هذا الهدف من التأثيرات التي سوف تحدثها الخسارة على الأشخاص، فتدابير منع الخسارة تعتبر جزءا لا يتجزأ من عملية إدارة المخاطر، لأنه عندما تشهر الوكالة إفلاسها يتضرر الموظفون، والملاك، أما عندما تحمي استراتيجيات إدارة المخاطر المناسبة المؤسسة السياحية من تكبد خسائر فادحة، يتم تفادي الإفلاس وتداعياته.

¹ طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر، مرجع سبق ذكره، ص (149-151).

المطلب الرابع: وسائل إدارة المخاطر السياحية.

هناك عدد من الوسائل تعتمد عليها إدارة المخاطر في المؤسسة، ويختلف الوضع من موقع إلى آخر حسب طبيعة عمل المؤسسة والظروف المحيطة فيها وغيرها من العوامل¹:

أولاً: تجنب المخاطرة:

يتم تحاشي المخاطر عندما ترفض المؤسسة قبولها حتى ولو للحظة ، و يتحقق هذا عن طريق مجرد عدم القيام بالعمل المنشئ للمخاطرة ، فإن أرادت المؤسسة عدم المخاطرة بفقد أمواله في مشروع فيه مجازفة عليه أن يختار مشروع أو قناة استثمار تنطوي على مخاطر أقل ، يعد تفادي المخاطرة أحد أساليب التعامل مع المخاطرة و لكنه تقنية سلبية و ليست ايجابية ، و هاذا يكون أحيانا مدخلا غير مرضي للتعامل مع مخاطر كثيرة فلو استخدم تفادي المخاطر بشكل مكثف لحرمت المنشأة من فرص كثيرة لتحقيق أرباح و هذا ما يتناقض مع الأهداف الرئيسية للمؤسسة .

ثانياً: تقليل المخاطرة:

تقليل المخاطرة يعني التخفيف من حدة تأثيرها من خلال وضع استراتيجية مسبقة للمواجهة والتعامل مع طبيعة المخاطر المدرجة و مع ذلك فإنه ليس من الضروري اعتبار أن تحقق النتيجة المتوقعة بالكامل والسبب في ذلك أن هناك بعض التأثير سوف يظل موجود بالرغم من الاعتماد على اتباع خطة إدارة المخاطر ، و في هذه الحالة قد لا يكون الخطر مقبولاً، و سوف تكون هناك فرصة لإتباع نهج مختلف، و تكون الخطوة التالية هي إعادة تقييم المخاطر المتبقية .

يمكن تقليل المخاطرة من خلال استخدام قانون الأعداد الكبيرة فعن طريق دمج عدد كبير من وحدات التعرض ، يمكن التوصل لتقديرات دقيقة بشكل معقول للخسائر المستقبلية لمجموعة ما وبناءً على هذه التقديرات يمكن للمؤسسة أن تفترض امكانية حدوث خسارة نتيجة لمثل هذا التعرض.

ثالثاً: تحويل المخاطرة:

تحويل المخاطر هو الاستعانة بمصادر خارجية عن المصرف من أجل نقل عبئ تحمل المخاطرة التي يتعرض لها، أي تحويل الأضرار المحتملة الناتجة عن المخاطر عن طريق تمرير المخاطر إلى طرف آخر من خلال أدوات تغطية المخاطر المعروفة و المقبولة من الناحية الشرعية ، يمكن استخدام أسلوب التحويل في التعامل مع كل المخاطرة المضاربية و المخاطرة البحتة ، ومن الأمثلة الممتازة لاستخدام تقنية التحويل للتعامل مع المخاطر المضاربية عملية التحوط، والتحوط هو وسيلة من وسائل تحويل المخاطرة و يتم عن طريق الشراء

¹ طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر: أفراد، إدارات، شركات، بنوك، مرجع سبق ذكره، ص 32، 33.

والبيع من أجل التسليم المستقبلي، و يقوم المتعاملون والمعالجون وفقا له بحماية أنفسهم من حدوث تراجع أو إنخفاض في سعر السوق بين وقت شرائهم لمنتجات مالية و وقت بيعهم ها، جدير بالملاحظة أن نقل المخاطرة يكون له أثر قوي على تقليل فرصة وقوع الأحداث السلبية التي يمكن أن تقع ، و هو بالتالي تقليل فرصة المخاطر و الأضرار و يجعل الأمور أقل حدة إلا أنه لن يمنع كافة الآثار بحال من الأحوال.

رابعاً: الإحتفاظ أو قبول المخاطرة:

يتم استخدام عبارة قبول المخاطر في إدارة المخاطر لوصف قرار بقبول النتائج ، يجب على المصرف دائما أن يسلم بأن يكون هناك دائما مستوى مقبول من المخاطر و إلا كان يستحيل القيام بأي أنشطة أو استثمارات ذات صلة بها، و بالتالي سيواجه دائما مشكلة أن هناك مخاطر يجب أن تعد مقبولة، وقد نوقشت مسألة قبول الخطر على نطاق واسع و أسفرت المناقشات عن أن المشكلة في المخاطر كي تعد مقبولة هي مشكلة قرار ، أي أن الأمر ليس مطلقا في أن يكون الخطر مقبولا دون قيد أو شرط، و لكنها تعد مقبولة إذا كانت هناك بعض المنافع يمكن أن تحقق تعويضا عن الأضرار أو أن العائد من الخطر مقبول، و يمكن استخدام تحليل المخاطر وتحديد معايير القبول والمفاضلة و بالتالي اتخاذ القرار الخاص بالمخاطرة. رغم أن الإحتفاظ بالمخاطرة هو الأسلوب الأكثر شيوعا للتعامل مع المخاطرة في المصارف إلا أنه في معظم الأحوال لا يتم القيام بشئ حياها ، و عندما لا يتم إتخاذ أي إجراء إيجابي لتفادي المخاطرة أو تقليلها أو تحويلها ، يتم بذلك الإحتفاظ باحتمال الخسارة التي تنطوي عليه تلك المخاطر.

المبحث الثالث : العملية الفعالة لإدارة المخاطر السياحية.

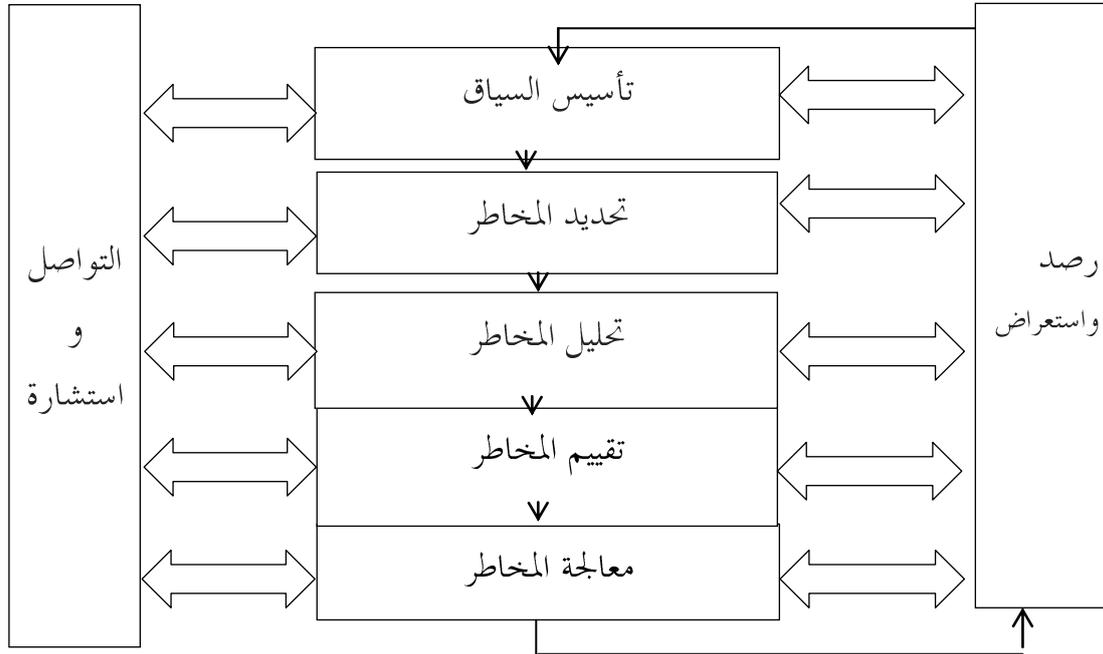
إدارة المخاطر عبارة عن مجموعة من الأدوات و التقنيات و أيضا عملية مطلوبة لتنفيذ إستراتيجية

المؤسسة السياحية للتنبؤ و محاولة تحليل و السيطرة عليها.

المطلب الأول : خطوات إدارة المخاطر السياحية.

الشيء المهم أن نتذكر حول الإدارة الفعالة للمخاطر هو أن الخطوات الخمس المركزية تحتاج إليها سيتم تنفيذها في تسلسل و من ثم تقييمها باستمرار من خلال الرصد / مراجعة و التواصل / التشاور. وجود خطة موثقة في كثير من الأحيان أحسن من عدم وجود خطة على الإطلاق. فكيف يمكن تطبيق هذه الخطوات إدارة المخاطر للسياحة.

الشكل (11) : نبذة عن عملية إدارة المخاطر.



Source : Jeff Wilks Stewart Moore, op.cit p16.

الخطوة 1 - وضع السياق

وتركز الخطوة الأولى في عملية إدارة المخاطر على البيئة التي تعمل أي منظمة السياحة أو الوجهة. هذه هي النقطة التي يتم فيها تعيين المعالم الأساسية أو حدود داخلية يجب أن تدير المخاطر. تتطلب هذه الخطوة فهم العناصر الحاسمة التي من شأنها تدعم أو تضعف عملية إدارة المخاطر. ومن بين العناصر الحاسمة هم أصحاب المصلحة الداخلية والخارجية في المؤسسة السياحية، و دون دعم من كبار المسؤولين الحكوميين هناك جدوى من استمرار هذه العملية. ويصف الأنشطة الأساسية التي ينبغي أن تضطلع لها الحكومات الوطنية لدعم السياحة في عملية إدارة المخاطر. وبالإضافة إلى ذلك ينبغي إشراك مجموعات أصحاب المصلحة في عملية إدارة المخاطر في هذه المرحلة المبكرة :

- السياسيون (على جميع مستويات الحكومة) الذين قد يكون لهم مصلحة
- مجموعة الاتحاد.
- المؤسسات المالية.
- منظمات التأمين.
- شركات السياحة و المصالح التجارية ذات الصلة في كل وجهة .

– المنظمات الحكومية الأخرى التي لها سلطة على الأنشطة (على سبيل المثال الشرطة، خدمات الطوارئ).

– المنظمات غير الحكومية مثل جماعات المصالح البيئية والعامّة.

– وسائل الإعلام ، الذين هم أصحاب المصلحة المحتملة فضلا عن قنوات للمعلومات لأصحاب المصلحة الآخرين.

وهناك قرار حاسم في هذه المرحلة الأولى هي التي ينبغي أن تعطى للمجموعة المتخصصة أو للوكالة دور القيادي في إدارة المخاطر/ الأزمات أو الاستجابة للكوارث.

الخطوة 2 – تحديد المخاطر

الخطوة الثانية في عملية إدارة المخاطر وهي تحديد المخاطر إلى أن تدار ، و التحديد شامل باستخدام عملية منهجية جيدة التنظيم أمر بالغ الأهمية، لأن المخاطر المحتملة لم يتم تحديدها في هذه المرحلة يتم استبعادها مع المزيد من التحليل. تحديد الهوية وينبغي أن تشمل جميع المخاطر ، سواء كانت أو لم تكن تحت سيطرة الوجهة سياحية أو وطنية الحكومة. نظرة إلى الوراء على الصدمات غير المباشرة المحتملة على السياحة التي تم تحديدها من قبل. و مثال على ذلك تقلبات العملة و الركود الاقتصادي إلى حد كبير تتجاوز قدرة أي حكومة لوحدها للسيطرة عليها . ومع ذلك، إلى حد ما يمكن تطوير قائمة عامة شاملة من المخاطر المحتملة على أساس أطر منظمة التجارة العالمية ، و ثم توسعت باستخدام قوائم المراجعة والأحكام على أساس الخبرة والسجلات، و الرسوم البيانية ، العصف الذهني ومنشورات الصناعة.

الخطوة 3 – تحليل المخاطر

مرحلة تحليل إدارة المخاطر للمخاطر تتضمن تقييم المخاطر التي تم تحديدها ، من حيث تأثيرها على جهة تجارية أو سياحية. تحتاج مخاطر طفيفة و مقبولة لفصلها عن تلك المخاطر الكبرى التي تحتاج إلى أن تدار . وهناك طريقة موحدة لجعل هذه التقييمات أن تنظر في احتمال (تردد أو احتمال) وقوع والعواقب (تأثير) من المخاطر التي تم تحديدها .

الخطوة 4 – تقييم المخاطر

وتشمل هذه الخطوة مقارنة مستوى المخاطر التي عثر عليها أثناء عملية التحليل مع التي اكتشفت سابقا عن طريق معايير المخاطر. وبعبارة أخرى، ما هو مقبول وما يحتاج الى علاج. لكل وجهة السياحة وحكومتهم الوطنية، قرارات بشأن المخاطر التي هي مقبولة والتي ليست مقبولة ، يجب

أن تكون على خلفية الأولويات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية. في بعض الحالات يجوز للجهة التي يتم تحديدها لمعالجة المخاطر، ولكن قد لا تملك الموارد اللازمة للقيام بذلك. حيث تكون في مكانها الصحيح.

الخطوة 5 - معالجة المخاطر

وتتضمن معالجة الخطر تحديد مجموعة من الخيارات المتاحة للمشغلين والوجهات ، مما يجعل الخطط والعمل عليها سهل. وهناك طريقة مفيدة لتصور هذه العملية من خلال مصفوفة تقييم المخاطر حسب الشكل التالي :

الشكل (12) : مصفوفة تقييم المخاطر

التردد ↑ عالية	تجنب المخاطر	تخفيض المخاطر
	نقل المخاطر	قبول المخاطر
	خطورة ← منخفض → عالية	

Source : Jeff Wilks Stewart Moore ,opcit, 2004,p 22.

لمشغلي السياحة والوجهات والاستراتيجيات لعلاج المخاطر تميل إلى الوقوع في واحدة من أربع فئات واسعة ، وهذا يتوقف على وتيرة الاحتمال للمخاطر التي تحدث و شدتها من تأثير ، كما نوقش أعلاه. عموما ، فإن الخيارات تشمل قبول ، وتجنب ، ونقل أو تخفيف المخاطر.

حيث تردد من المشاكل منخفض و شدة منخفض أيضا ، معظم المنظمات والوجهات تحتفظ أو تقبل مستوى معين من المخاطر. هذا " التأمين الذاتي " هو جزء من كونها في مجال الأعمال التجارية . وعلى الطرف الآخر ، عندما تكون وتيرة وشدة و يحتمل أن كلاهما عاليا ، هنا القرار الأكثر مسؤولية هو تجنب المخاطر من خلال إلغاء الخدمات ، أو في أسوأ سيناريو ، تنسحب من السوق .

حيث شدة أو النتائج المترتبة على مخاطر مرتفعة (مثل العملاء يصاب أو يقتل ، وفقدان للممتلكات في عاصفة أو إعصار ، و إمكانية دعوى قضائية رئيسية عن الإهمال) ولكن مثل هذه الأحداث لا تحدث في الكثير من الأحيان ، تعتمد شركات السياحة تقليديا على التأمين على نقل

المخاطر لطرف ثالث. مع الأزمة الحالية في صناعة التأمين العالمية العديد من مشغلي هي الآن غير قادر على الحصول على الغطاء التأميني ، أو بدلا من ذلك يدفعون أقساط كبيرة لتغطيتها .

واحدة من العوامل الرئيسية في تصاعد تكاليف التأمين على المسؤولية العامة هو الإصابة الشخصية والتعويضات الكبيرة من أجل الحد من المخاطر في جميع المجالات، المشغلين الفرديين و الجهات السياحية أيضا، بحاجة إلى تحويل انتباههم لتخفيف المخاطر من خلال مبادرات "أفضل الممارسات" مثل وجود سياسات و إجراءات مكتوبة ، وتدريب الموظفين ، الزوار والعملاء ، ورصد معايير الصناعة حتى لو مخاطر معينة لا تحدث عادة في كثير من الأحيان ، والحد من المخاطر من خلال "أفضل الممارسات" مبادرات أساسية في بيئة الأعمال اليوم¹.

المطلب الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي في إدارة المخاطر السياحية .

يعتبر التخطيط الاستراتيجي عامل ومتطلب أساسي في إدارة المخاطر السياحية من خلال الدور الأساسي الذي يلعبه ويمكن ذلك من خلال :

- 1- تسهيل عملية التخطيط ووضع الجداول الزمنية لها، ومراجعة الخطط التي تأتي من المديرين على طول خط السلطة للتأكد من صدقها وعدم التعارض بينها.
- 2- دراسة العوامل البيئية والتنبؤ بها وتشخيص أثارها الحالية والمحتملة على المؤسسة السياحية والربط بين أهداف المؤسسة وإمكاناتها والقيود والفرص المتاحة لها، حيث أن كثير ما تنقص المديرين المهارات الكافية لإجراء هذه التنبؤات.
- 3- تحديد المشكلات الإستراتيجية ووضع البدائل المختلفة لمعالجتها.
- 4- تقديم المشورة للمديرين على طول خط السلطة أثناء عملية التخطيط وذلك بتفسير التنبؤات والفروض والبدائل المختلفة.
- 5- التقييم المستمر لإستراتيجية المؤسسة وذلك بناء على كل من المعلومات التخطيطية والرقابية بما يساعد على تحسين جودة اتخاذ القرارات.
- 6- تهيئة المناخ التنظيمي المحيط بالمؤسسة السياحية للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية، ومحاولة تغيير هذا المناخ وذلك بالتعاون مع أخصائي التنظيم لإدخال التغيرات التنظيمية المطلوبة.

¹ Jeff Wilks Stewart Moore ,op.cit , p p (16-22).

فالتخطيط الاستراتيجي يتيح لفريق عمل إدارة المخاطر القدرة على إجراء رد فعل منظم وفعال لمواجهة الأزمة بكفاءة عالية الاستعداد لمواجهة المواقف الطارئة فغير المخطط لها التي قد تصاحب الخطر وكيفية معالجة المخاطر.

فالتخطيط الاستراتيجي لا بد أن يكون نظام شامل ومتكامل لتحديد خطوات العمل به من حيث السياسات والبرامج والإجراءات.

إضافة إلى مسار المؤسسة السياحية في منع حدوث الخطر أو التخفيف من آثارها وتلافي عنصر المفاجأة المصاحب لها .

فالتدريب عن التخطيط للمخاطر يعد من المسلمات الأساسية في المؤسسات الناجحة.¹

المطلب الثالث : عمليات الرقابة وتقييم إستراتيجية إدارة المخاطر.

الرقابة هي جهد نظامي لوضع معايير الانجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتصميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء واتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة كفؤة للغاية وبطريقة فعالة لانجاز الأهداف المشتركة .

أولا : الرقابة التقليدية

تصنف الرقابة التنظيمية تقليديا إلى عدة مستويات هي الرقابة التنظيمية ، الرقابة التكتيكية (الوظيفية) ، والرقابة العملياتية .

1- الرقابة الإستراتيجية: هي عملية ديناميكية مستمرة للسيطرة على إستراتيجية المؤسسة السياحية

من خلال تطبيق الإستراتيجية وبعد الانتهاء من التطبيق مباشرة وهي وظيفة الإدارة العليا .

2- الرقابة التكتيكية: تعني عملية السيطرة على عمليات الإدارات الوظيفية مثل الإنتاج والتسويق

والأفراد والمالية وغيرها للتأكد من أن الأنشطة في هذه الإدارات تتم وفق الخطط الوظيفية

الموضوعة لها والتي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة السياحية .

¹ أخيارهم عبدا الله احمد، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات :دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص: السياسة العامة و الإدارة المحلية ، بسكرة، 2012-2013، ص ص 49، 50.

3- الرقابة العملية : هي عملية السيطرة والرقابة الروتينية على أداء العاملين في خطوط الإنتاج للتأكد من تنفيذهم للمهام والواجبات المحددة سلفاً على أساس بطاقات التوصيف الموضوعي للعمل أو الوظيفة .

– مدخل الرقابة التقليدية

يطلق على الحل أيضاً نظام التغذية العكسية الذي يتكون من الخطوات التالية :

1- تأسيس معايير الانجاز.

المعايير هي مقاييس دقيقة ومحددة مقابل نتائج الانجاز الفعلي في ضوء الأهداف التنظيمية ومفردات التوصيف الوظيفي . تصميم المعايير هي الخطوات الأولى لتنفيذ الرقابة التنظيمية في مختلف المستويات الإدارية خاصة في المستوى الوظيفي والمستوى التنفيذي للعاملين في خطوط الإنتاج . والمعايير قد تكون كمية أو إحصائية أو غير كمية وقد تتضمن عناصر متنوعة مثل الوقت والكلفة ، حجم الإنتاج ، مستوى الهدر أو التلف أو خصائص تقنية تحدد مستوى نوعية المنتج ، في هذه المرحلة يتم تحديد درجة الانحراف المقبولة .

2- قياس الانجاز الفعلي .

هي عملية تحديد النتائج المتحققة عن انجاز الأنشطة الوظيفية على مستوى الإدارات الوظيفية والواجبات والمهام التي نفذت من قبل الأفراد العاملين باستخدام أدوات كمية ونوعية .

3- مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير.

الهدف من هذه المقارنة هو التوصيف الدقيق للانحراف والأخطاء التي حصلت في عملية الانجاز إذا كانت هناك انحرافات غير مقبولة عن المعايير الموضوعية للانجاز أما في حالة توافق النتائج مع المعايير الموضوعية فان سلسلة الرقابة تنتهي عند استرجاع المعلومات عن هذا الوضع للإدارة .

4- تصحيح الأخطاء وتعديل الانحرافات.

يتم في هذه المرحلة معرفة أسباب ومكان الخلل ومعالجته في أي مرحلة من مراحل دورة حياة النظام الإنتاجي، من المهم التأكيد على عدم تكرار نفس المشاكل والأخطاء مرة ثانية
ثانياً : الإستراتيجية والرقابة .

تعني عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المؤسسة السياحية بصورة كفؤة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة والأهداف الإستراتيجية .

تم تطوير مداخل حديثة في الرقابة الإستراتيجية أهمها المدخل الناقد أو نظام التغذية الأمامية ويتكون هذا النظام من الخطوات التالية :

1- السيطرة على المقدمات المنطقية للإستراتيجية .

تصمم كل إستراتيجية للأعمال على مقدمات أو افتراضات أو تنبؤات ضرورية لعملية التخطيط ، لذلك في هذه المرحلة تتم عملية فحص نظامية ومستمرة للتأكد من صحة هذه المقدمات خلال مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية .

2- المقدمات المنطقية للإستراتيجية تتصل بنوعين من العوامل :

العوامل البيئية الخاصة بالبيئة الخارجية ، العوامل الخاصة بقطاع الصناعة (منافسين ، منتجات بديلة ، درجة أو قوة المساومة في السوق) .

من المهم التقاط العناصر الحيوية ذات التأثير الكبير على إستراتيجية المؤسسة .

– الرقابة على التطبيق

تتضمن عملية الرقابة في هذه المرحلة تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأهمية الحيوية للمؤسسة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الإستراتيجية ، في هذه المرحلة يتم سد الفجوة بين مرحلتي صياغة وتطبيق الإستراتيجية . والفجوة هي في الواقع زمنية بين وقت صياغة الإستراتيجية ووقت البدء في تطبيقها .

– الإشراف الاستراتيجي

ذو طبيعة عامة وغير محددة لا يختص بنشاط معين أو بمرحلة معينة في حياة الإستراتيجية ، هو يمثل منظور رقابي عام أو أشبه بشاشة الرادار التي تنبئ بظهور تهديدات ما أو اتجاهات خاطئة في اتجاه الحركة الإستراتيجية للمؤسسة السياحية في بيئة الأعمال .

إن تصميم أي نظام للرقابة الإستراتيجية يتطلب خلق آلية في العمل وتكامل بين ثلاثة أنظمة فرعية هي نظم المعلومات الموجودة في المؤسسة السياحية ، والهيكلي التنظيمي المناسب لتطبيق نظام الرقابة الإستراتيجية ، والثقافة التنظيمية كعامل مهم في تحديد طبيعة الرقابة وأسلوبها والأدوات المستخدمة لقياس درجة الانجاز في الأقسام والوحدات التنظيمية .

ثالثا : مستويات عملية مراجعة وتقييم الإستراتيجية

تتم الإدارة الإستراتيجية للمخاطر بتقييم الأداء الكلي للمؤسسة من خلال مراجعة الإستراتيجية لأداء المؤسسة السياحية ككل وبيان مدى النجاح الذي حققته إستراتيجية المؤسسة السياحية على تحسين الأداء ، بالإضافة إلى مراجعة وتقييم الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال ومستوى المجالات الوظيفية لكل وحدة إستراتيجية وعند كل مستوى من مستويات الإدارة الإستراتيجية يتطلب تقييم الإستراتيجية اختيار المعايير الملائمة وقياس الانجاز وتحديد الانحرافات وتصحيحها ، ومن الضروري إعادة طرح الأسئلة النوعية الثلاثة التالية : أين نحن الآن ؟ أين نريد أن نصل ؟ كيف يجب أن نصل ؟

رابعا : تقييم إستراتيجية المنظمة

توجد عدة مداخل لتقييم الإستراتيجية على مستوى المؤسسة السياحية أي تقييم الأداء الكلي للمنظمة ، ومن هذه المداخل : مدخل التحليل المالي باستخدام النسب المالية مثل نسب السيولة ، نسب الأرباح ، نسب النشاط ، نسب الديون إلى رأس المال . وهناك مقياس لتقييم الأداء تركز على القيمة المضافة ، والقيمة المضافة هي الفرق بين قيمة المبيعات وتكلفة المواد الأولية.

وهناك مدخل يسمى مدخل المميزات الوصفية ، هذا المدخل مكمل للمداخل الأخرى ، ويهتم هذا المدخل بتحديد خصائص المؤسسات السياحية الناجحة ومقارنة درجة توفر هذه الخصائص في المنظمة موضوع التقييم .

أيضاً يوجد مدخل يسمى مدخل تقييم أصحاب المصالح حيث يهتم أصحاب المصالح بأداء المؤسسة السياحية وبالنتائج التي تحققت من جراء اختيار وتطبيق إستراتيجية معينة ومن الطبيعي أن تهتم كل فئة من فئات أصحاب المصالح بعناصر معينة من التقييم ذات صلة بنشاط الأعمال ، وبمصالح حيوية لفئة الأفراد ، والمؤسسات السياحية المتأثرة بإستراتيجية المنظمة وبمستوى أداء هذه الإستراتيجية ودرجة نجاحها في تحقيق الأهداف .

إلى جانب هذه المداخل من المهم تقييم عناصر مهمة مثل كفاءة المؤسسة السياحية الحالية ، مستوى التكنولوجيا المستخدمة ، درجة فعالية القدرة التنافسية للمؤسسة السياحية ، درجة انسجام

إستراتيجيتها مع الثقافة التنظيمية ومدى الحاجة لإجراء تغيير أو تعديل في الثقافة التنظيمية أو في إستراتيجية المؤسسة السياحية .

خامسا : تقييم الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

يهدف التقييم في هذا المستوى تحديد مدى مشاركة وحدة الأعمال الإستراتيجية في تحسين الأداء الكلي للمؤسسة السياحية وفي تكوين قيمة مضافة أو في تحقيق نمو في الأسواق ومنتجات ، وهذا يتطلب وجود نوع من الرقابة التوجيهية والمراجعة والتقييم المستمر في ضوء معايير محددة لقياس أداء إستراتيجية الأعمال أثناء التطبيق في كل وحدة إستراتيجية تابعة للمؤسسة السياحية ، وترتبط عملية مراجعة وتقييم إستراتيجيات الأعمال باستراتيجيات المؤسسة السياحية من خلال تحديد مدى مشاركة إستراتيجية الأعمال لكل وحدة إستراتيجية بتكوين قيمة مضافة كلية للمؤسسة السياحية عن طريق تحقيق ميزة تنافسية في كل المنتجات والأسواق¹.

المطلب الرابع : صياغة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة.

تطبيق تحليل SWOT (تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات) إن الخطوة الأولى في صياغة الخطة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هو في إجراء تحليل SWOT بعد الانتهاء من عمليات تحليل وتشخيص العوامل الحيوية ذات الأهمية القصوى . تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات ، ويوضح الجدول التالي مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل.

¹ سعد غالب ياسين، تلخيص ربحي عبد القادر الجدلي، "الإدارة الإستراتيجية"، دار البازوري للنشر، عمان الاردن، 1998، ص ص (28-

التحليل الداخلي

عناصر القوة	عناصر الضعف
الكفاءة المميزة	عدم وضوح التوجه الاستراتيجي
المصادر المالية المتاحة	الموقف التنافسي المتدهور
مهارات تنافسية جيدة	تسهيلات مهملة للعملاء
معرفة جيدة بالمشتريين	نقص المهبة والخبرة الإدارية
قيادة جيدة للسوق	معدل إنجاز ضعيف في تنفيذ الخطط
النوعية العالية للمنتجات	المعاناة من المشاكل العملية الداخلية
إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات	عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الإستراتيجية

التحليل الخارجي

الفرص	التحديات
الدخول إلى أسواق جديدة في السوق	احتمال دخول منافسين جدد
إضافة إلى خط المنتج	زيادة مبيعات المنتجات البديلة
تنوع المنتجات ذات العلاقة	نمو بطيء في السوق
إمكانية التكامل العمودي	سياسات سعرية مناوئة
نمو أسرع في السوق	زيادة الضغوط التنافسية
العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة	نمو قوة المساومة للعملاء والموردين
	تغير أذواق وحاجات المستهلكين

عناصر القوة في المنظمات تتمثل بصورة جوهرية باقتدار وكفاءة التنظيم والقدرة على الحركة وتحقيق أفضل الانجازات الصناعية الاقتصادية

عناصر الضعف تعني ضعف القدرة على صنع القرار المناسب في ضوء تحليل إمكانيات وموارد المنظمة

أما التحديات هي الأحداث المحتملة والمعقولة التي إذا ما ظهرت تسبب ضرر حقيقي للمنظمة .

أما الفرص فهي وقائع موجودة في مكان معين من السوق خلال فترة زمنية محددة والتي تنتج فوائد مادية وغير مادية للمنظمة إذا تم استثمارها على الوجه الصحيح¹.

¹ سعد غالب ياسين ، نفس المرجع السابق ، ص ص 14-15.

خلاصة الفصل الثاني :

ان المخاطر السياحية بمختلف أنواعها و إبعادها تمثل المشكل الرئيسي و الشغل الشاغل للمؤسسات السياحية لذلك نجد أن هذه تبذل قصارى جهودها في البحث عن أجمع الوسائل و أفضل الطرق لتقدير هذه المخاطر، و قد سبق و أن تطرقنا إلى بعض هذه الطرق و تتبع قواعد و أدوات للحد منها المخاطر السياحية بكل أنواعها لا يمكن الحد منها كليا، لذلك يعتبر تقديرها عنصرا أساسيا، فاستعمال طرق التنبؤ بالمخاطر يسمح للمؤسسة السياحية بالتقليل منها.

إدارة المخاطر السياحية هي الإدارة التي تتولى إعداد الدراسات الخاصة بالسياسات والضوابط التي يتعين مراعاتها لكافة الأنشطة التي تزاولها المؤسسة السياحية. و هذا ما يستدعي ضرورة وجود متابعة وتفهم كاملين من جانب الجهات الرقابية لهذه التطورات، و حصر مخاطرها الرئيسية لوضع الضوابط الفعالة لحماية المؤسسة السياحية من المخاطر الحالية والمستقبلية التي تؤدي إلى التعثر، ومواجهة المؤسسة السياحية للعديد من المشاكل التي كان من الممكن عدم التعرض لها إذا ما كان هناك التزام بالتعليمات الرقابية، وعدم السماح بأي إنشاء يعرض المؤسسة السياحية بالكامل لهزات غير متوقعة.

من خلال ما استعرضناه سابقا، اتضح لنا أن المؤسسة السياحية تتسم بخصوصية تميزها عن غيرها من المؤسسات لما تتصف به من التغير الدائم، و من جراء المخاطر السياحية المختلفة، لذا يجب على المؤسسة السياحية أن تتوفر على إدارة فاعلة للمخاطر بغية التحكم فيها، أو التخفيف من حدتها باستخدام استراتيجيات للتخلص منها.

الفصل الثالث

دراسة حالة في وكالة سياحية
الزراعة .

تمهيد الفصل الثالث :

حاولنا من خلال الفصول النظرية السابقة تقديم إطار نظري يساعد على فهم كيفية تسويق الخدمات السياحية والقواعد التي يبني ويقام عليها مفهوم إدارة المخاطر في المؤسسات السياحية، وهذا من خلال توضيح الدور الذي يمكن أن يلعبه هذا المفهوم في ضمان استقرار الوكالة ودعم إستمراريتها في ظل الظروف البيئية المضطربة وسنحاول في هذا الفصل إسقاط هذا المفهوم على دراسة ميدانية من خلال دراسة حالة (وكالة السياحة والاسفار الزعاطشة)، قصد معرفة الكيفية التي تسوق بها خدماتها السياحية و الكيفية التي تدير بها أنواع المخاطر التي تواجهها في بيئة الأعمال وكذا التعرف على الأساليب والإجراءات التي تتبعها في إطار سعيها للسيطرة والتحكم في الأخطار التي تعترضها، وهل هذا المفهوم مفعّل تفعيلاً جيداً يخدم أهداف وغايات الوكالة المستقبلية.

المبحث الأول : تقديم وكالة السياحة و الاسفار (الزعاطشة) .

وكالة الزعاطشة هي من بين الوكالات السياحية الموجودة على مستوى ولاية تيارت حيث سنتعرف في هذا المبحث على الوكالة وأهم خدماتها السياحية وكيفية تسويق هذه الخدمات وأهم الوكالات المنافسة لها على المستوى المحلي .

المطلب الأول : تعريف وكالة السياحة و الاسفار (الزعاطشة) .

تعود تسمية وكالة الزعاطشة نسبة إلى إنتساب مالكها الأصلي إلى منطقة الزعاطشة بولاية بسكرة، وسمية بهذا الإسم على أساس تاريخي هو ثورة الزعاطشة .

تأسست الوكالة سنة 2002م، وهي عبارة عن شركة تضامن يقع المقر الرئيسي الخاص بها في الجزائر العاصمة وللوكالة عدة فروع منها فرع تيارت وبسكرة، و 07 فروع جديدة عبر أنحاء الوطن في كل من تيسمسيلت، مستغانم، الأغواط، الشلف، خميس مليانة العاصمة (باب الزوار).

والوكالة هي مؤسسة تجارية تقوم بتقديم مجموعة من الخدمات السياحية لزبائن محليين وأجانب. تعتبر وكالة السياحة الزعاطشة تيارت فرع من الفروع، وهي بمثابة الممثل الرئيسي للمؤسسة الأم في ولاية تيارت، وتقع الوكالة في حي طواهرية محمد رقم 06 روسو- مارشال- تيارت ويعتبر الحج والعمرة من أهم إختصاصاتها حيث تم إختيار الوكالة كأحسن وكالة سياحية على مستوى الوطن في هذه الخدمة في العام الماضي.

اولا : الوسائل المالية والمادية للوكالة .

تحتوي الوكالة السياحية الزعاطشة على مجموعة من الوسائل المالية والمادية نبينها في مايلي:

1-الوسائل المالية: للوكالة رأسمال قدره **300.000** دينار جزائري .

2- الوسائل المادية :

وتتمثل هذه الوسائل المادية فيما يلي :

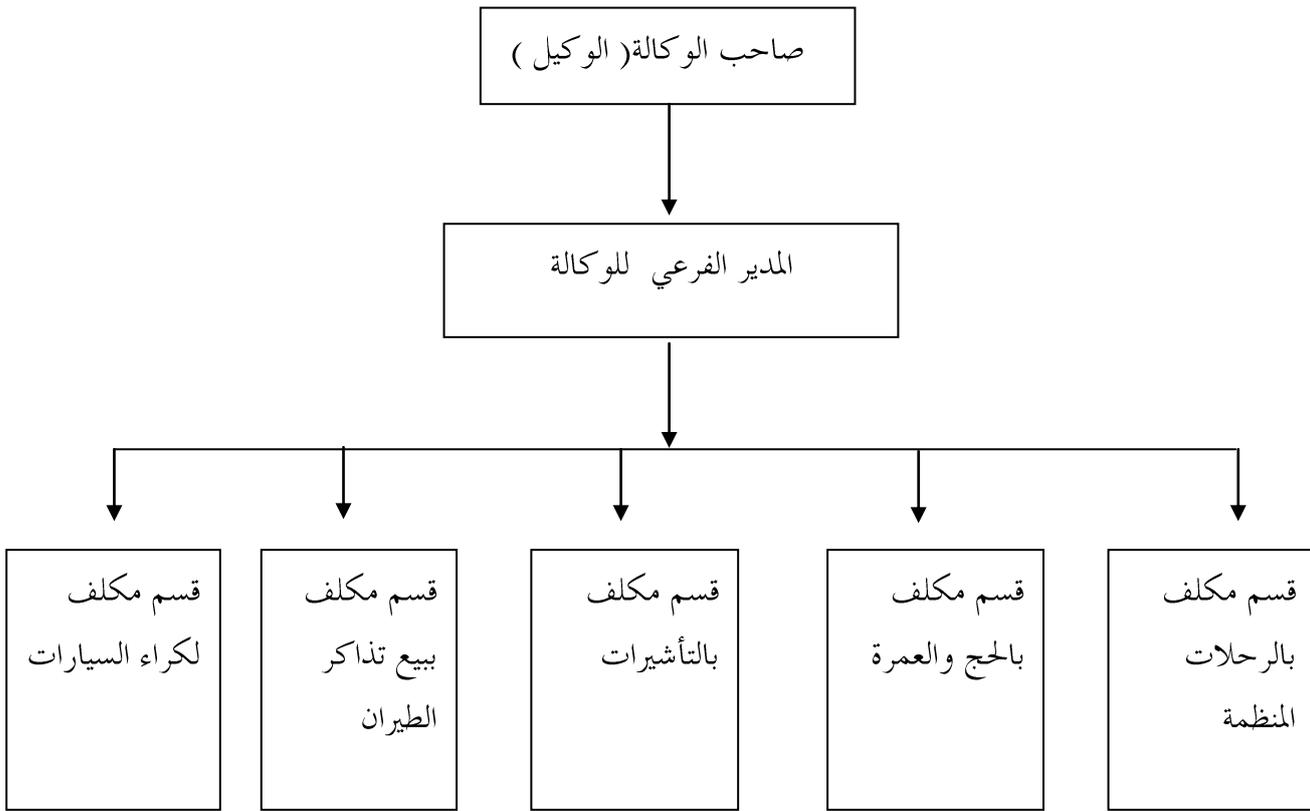
- المحل التجاري .
- تجهيزات المكتبة.
- وسائل النقل (مأجورة) .

– وكالة كراء السيارات .

أما فيما يخص الموظفين والعمال لدى الوكالة فهم نوعان دائمين وموسميين ومستواهم العلمي يتراوح بين جامعيين وأصحاب خبرة و إختصاص في المجال السياحي¹.

ثانيا : هيكل التنظيمي للوكالة .

الشكل رقم (13): الهيكل التنظيمي لووكالة الزعاطشة .



المصدر : وثائق مقدمة من طرف مدير الوكالة .

¹ معلومات مقدمة من طرف مدير الوكالة

ثالثا : أهداف وكالة الزعاطشة .

إن الهدف الرئيسي لوكالة الزعاطشة هو تطوير وترقية الخدمات السياحية ، وللكوكالة مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقهما .
وتتمثل هذه الأهداف في :

- 1- جلب العملة الصعبة .
 - 2- المساهمة في التنمية المحلية للولاية .
 - 3- زيادة حجم التدفق السياحي .
 - 4- تطوير نوعية الخدمات المقدمة .
 - 5- التعريف بمؤهلات الولاية السياحية.
 - 6- تقديم الوكالة في أحسن صورة .
 - 7- الحفاظ على المحيط والبيئة .
 - 8- تحسين نجاعة وفعالية القطاع السياحي .
- المطلب الثاني : خدمات الوكالة .

من أهم الخدمات السياحية التي تقدمها وكالة الزعاطشة نذكر :

- الحج والعمرة .
- بيع تذاكر الخطوط الجوية .
- التأشيرات .
- رحلات سياحية (داخلية).
- رحلات منظمة .
- حجز في فنادق عبر العالم .

1- الحج : يعتبر من الخدمات الأساسية في الوكالة وتبلغ حصة الوكالة (العدد) في كل موسم 250

فرد (حاج)، أما السعر المقترح على الزبون فهو نفس السعر المحدد من طرف الدولة

بالإضافة إلى بعض الخدمات الإضافية التي يدفع الزبون ثمنها مثل خدمة الإطعام خلال فترة الحج كاملة، خدمة خاصة بقرب الفندق، خدمات ثانوية أخرى تتعلق بالحاج (لباس الإحرام).

2- العمرة : هي من بين الخدمات المعتمدة من طرف السفارة السعودية (وزارة الحج)، حيث أن العدد غير محدد لدى الوكالة للراغبين في الحصول على هذه الخدمة، فيما السعر فهو متغير حسب الفترة فمرات يرتفع ومرات ينخفض.

3- بيع تذاكر الخطوط الجوية : تتوفر وكالة الزعاطشة على تذاكر العديد من الخطوط الجوية العالمية ومن أهمها :

- خطوط الجوية الجزائرية.
- خطوط الجوية التونسية .
- خطوط الجوية الإماراتية .
- خطوط الجوية القطرية .
- خطوط الجوية الملكية الأردنية .
- خطوط الجوية التركية .
- خطوط الجوية الفرنسية .
- خطوط الجوية "AIGEL AZUR".
- خطوط الجوية الإسبانية .

فبالإضافة إلى تعامل الوكالة مع هذه الوكالات، فهي تعتبر عضو في شركة الطيران العالمي، أما سعر التذكرة فيختلف حسب كل بلد وحسب الفترة الزمنية فمثلا ثمن التذكرة في فصل الصيف يختلف عن فصل الشتاء، كما يخضع السعر لقانون العرض والطلب .

4- التأشيرات : توفر الوكالة مجموعة من التأشيرات خاصة ببعض الدول ومن بينها :

- تأشيرة تركيا .
- تأشيرة دبي (الإمارات) .
- تأشيرة الصين .

- تأشيرة أندونيسيا .
- تأشيرة لبنان .
- تأشيرة مصر .
- تأشيرة تايلندا .
- تأشيرة كوبا .

5- حجز في الفنادق : تتوفر للوكالة إقامات في مختلف دول العالم، بما أن الوكالة متعاقدة مع كل الفنادق بإمكان الزبون حجز في أي دولة يريد السفر إليها مع توفير بعض الخدمات كالنقل من المطار إلى الفندق ، مع توفر ميزة الدفع بالدينار الجزائري .

6- رحلات سياحية داخلية : رغم أن الوكالة لا تقوم كثيرا بهذه الخدمات إلا أن تنظم بعض الرحلات السياحية قصد تعريف بالسياحة داخل الوطن وتشمل هذه الرحلات كل من الصحراء والحمامات المعدنية والمواقع الأثرية.

7- رحلات منظمة : تقوم الوكالة بتنظيم رحلات عبر مختلف دول العالم .

المطلب الثالث : تطوير وتسويق الخدمة في وكالة الزعاطشة .

أولاً: تطوير الخدمات السياحية في وكالة الزعاطشة .

وتعتمد الوكالة في تطوير خدماتها السياحية على منهجية إقتصادية وهذا من خلال اعتمادها عنصريين مهمين هما :

- إدخال تحسينات وتعديلات جوهرية على الخدمات المقدمة (الحج- تأشيرات- رحلات... إلخ) وذلك بتطوير هذه الخدمات بما يتلائم مع رغبات وإحتياجات الزبائن .
 - إستحداث خدمات سياحية جديدة لجلب عدد أكبر من الزبائن (إقامات) .
- ولكي تنجح هذه المنهجية تقوم الوكالة بمراعاة مجموعة من العوامل المهمة وهي :

1- تميز الخدمة : تبحث وكالة في كل مرة عن ماهو جديد في خدماتها، فكل خدمات المقدمة

من طرف المؤسسة تتميز بالجودة والتنوعية والسهولة، وهذا ما يميزها عن الوكالات الأخرى .

2- أسلوب تقديم الخدمة : تهتم الوكالة بكيفية تقديم خدماتها حيث يلقي الزبون إستقبال جيد من طرف موظفين(مكتب الإستقبال) وهذا عند حضوره إلى الوكالة أو إتصاله عبر الهاتف حيث يجد كل التسهيلات والشروحات والمعلومات حول الخدمة التي يريد الحصول عليها .

3- وضوح الخدمة المقدمة : تقدم الوكالة خدمات واضحة ومعروفة لدى الزبائن من حيث أماكن تواجدها وأنواعها وأسعارها بالإضافة إلى الخدمات الثانوية المرتبطة بها كالنقل، الفندق، الإطعام.....إلخ .

4- مناسبة أسعار الخدمة : تبحث الوكالة دائما على سياسة أسعار تحقق لها أرباحها وتجلب لها أكبر عدد من الزبائن.

ثانياً: تسويق الخدمات في الوكالة.

تعتمد وكالة الزعاطشة في تسويق لخدماتها على تسويق المباشر وهذا من خلال ثلاثة عناصر هي :

1- اللقاء المباشر مع الزبون :تقديم للزبون كل المعلومات والشروحات اللازمة حول الخدمات السياحية المتوفرة لدى الوكالة .

2-بالإضافة إلى المطويات الموجودة في مكتب الإستقبال والملصقات الموضوع في مدخل المؤسسة.

3- الهاتف : من خلال وضع رقم خاص بالوكالة تحت تصرف الزبائن على مدار اليوم من الساعة 08 صباحا إلى 17 مساءً.

4-الأنترنت :من خلال موقع الوكالة على شبكة الإنترنت حيث بإمكان الزبون دخول إلى الموقع ومعرفة كل ما يخص الوكالة ونشاطاتها .

كما تعتمد أيضا على بعض الوسائل الترويجية مثل:

1-الإعلان : وهذا من خلال الإذاعة المحلية والمطويات الموجودة في مكتب الإستقبال والملصقات الموضوع في مدخل المؤسسة.

2- البيع الشخصي : وهذا من خلال وكلاء البيع المعتمدين لدى وكالة الزعاطشة .

3- الرعاية : وهذا من خلال رعاية بعض التظاهرات العلمية والثقافية وتقديم جوائز وهدايا .

ثالثاً: المنافسة .

رغم سمعتها وجود خدماتها إلى أن وكالة الزعاطشة تواجه منافسة على المستوى المحلي وهذا نظرا لتواجد مجموعة من الوكالات الناشطة في مجال السياحة والأسفار والتي نبينها في الجدول التالي :

الجدول رقم (01): أهم الوكالات السياحية في تيارت

إسم الوكالة	العنوان وكالة	تاريخ رخصة الإستغلال
تاقدمت للسياحة	طريق عين قاسمة - تيارت -	2011 -10 -23
تيهت للسياحة والاسفار	حي المنظر الجميل تجزئة د/116 طريق عين قاسمة - تيارت -	2013 -04 -16
رستم للسياحة	شارع حمداني العالي - تيارت -	2013 - 01 -06
عليو للسفر	شارع حويدمي عبد القادر رقم 35 - تيارت -	2013 -04 -20
لجدار ترافل	126 طريق السوق رقم 01- تيارت-	2013 -06 - 27
مايا للسياحة والأسفار	حي 18أفريل رقم 24 قصر الشلالة -تيارت-	2013 -06 -15
الخيالة تور	حي 630مسكن د/151محل رقم 03 - تيارت	2013 -07 -06

المصدر: وثائق مقدمة من مديرية السياحة لولاية تيارت

المبحث الثاني:دراسة حالة لإدارة المخاطر السياحية في(الوكالة السياحية الزعاطشة).

من خلال هذا المبحث نحاول التعرف على الكيفية التي تتعامل بها الوكالة مع المخاطر التي تعترضها.

المطلب الأول: تخطيط وتصميم الدراسة.

لقد حاولنا في الفصول النظرية تقديم الإطار النظري الذي يمكن من فهم الأسس التي تقوم عليها إدارة المخاطر في المؤسسات السياحية وذلك عند تسويقها لخدماتها السياحية، والأهمية التي يمكن

أن تلعبها في سبيل حماية الوكالة من جملة المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها ،سنحاول في هذا المبحث التعمق في الدراسة أكثر وذلك من خلال تطبيق ما سبق من المفاهيم النظرية على (وكالة السياحة و الاسفار الزعاطشة).

أولاً: أهداف الدراسة.

إن الهدف الرئيسي الذي نسعى إليه من خلال هذه الدراسة هو معرفة إدارة مخاطر في تسويق الخدمات السياحية لوكالة الزعاطشة.

و حتى تتمكن من الوصول إلى هذا الهدف لابد من تحديد عدد من الأهداف الفرعية للدراسة ، و تتمحور هذه الأهداف فيما يلي :

- 1- سبب اختيار وكالة الزعاطشة للسياحة و الاسفار .
- 2- معرفة الخدمات السياحية المقدمة من قبل الوكالة .
- 3- معرفة مستور آراء الوكالة عن الخدمات السياحية المقدمة .
- 4- معرفة اذا كانت الخدمات السياحية للوكالة معرضة للخطر .
- 5- معرفة مصدر الخطر الذي تتعرض له الوكالة .
- 6- معرفة نوع الخطر الذي تتعرض له الوكالة .
- 7- معرفة هل البيئة التي تنشط فيها الوكالة معرضة للخطر .
- 8- معرفة اذا كانت الوكالة تأخذ دراسة المخاطر بعين الاعتبار في عملية صياغة الإستراتيجية.
- 9- معرفة اذا كانت الوكالة تعطي أهمية لأدوات التحليل الإستراتيجي باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة بها.
- 10- معرفة اذا يمكن للوكالة التنبؤ و توقع إشارات الخطر.
- 11- معرفة اذا كانت الوكالة تستخدم طرق كمية وإحصائية في إكتشاف المخاطر قبل وقوعها.
- 12- معرفة على أي أساس يتم تحديد الخطر في الوكالة .
- 13- معرفة اذا كانت الوكالة تتبنى خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر.
- 14- معرفة اذا كانت عمال الوكالة تلقوا ما يكفي من التدريب والتكوين للتعامل مع أي خطر كان.
- 15- معرفة اذا كانت الوكالة تستخدم طرقا تكنولوجية في التعامل مع المخاطر التي تواجهها.
- 16- معرفة القوانين الخاصة بالبنوك التي تفرضها الدولة الجزائرية.

17- معرفة اذا كانت الوكالة يقظة في التعامل مع بعض المخاطر.

18- معرفة تعتقد أنكم تواجهون عراقيل حين التعامل مع بعض الأخطار.

19- معرفة كيف يتم تقييم تعامل وكالتكم مع المخاطر ككل.

ثانيا: مجال وحدود الدراسة.

1-المجال المكاني :يتمثل المجال المكاني الذي تم اختياره للقيام بهذه الدراسة الميدانية ،كما سبق

الذكر(وكالة السياحة و الاسفار الزعاطشة) والتي تقع في ولاية تيارت.

2-المجال الزمني :لقد قمنا بتربص من 01 /04 /2015 إلى غاية 30 /04 /2015 .

ثالثا: أدوات الدراسة

بما أن موضوع بحثنا يتعلق بإدارة المخاطر في تسويق الخدمات في الوكالة السياحية وللتعرف

على جملة المخاطر التي تواجهها الوكالة وكيفية إدارتها ،وجب علينا تحديد أدوات الدراسة

للحصول على المعلومات بأكثر دقة من هذه الأدوات ما يلي:

1-المقابلة الشخصية: من المعروف أن المقابلة الشخصية تتم بتواجد الباحث مع المستقضي منه

واحد أو أكثر في المرة الواحدة وتوجيه مجموعة من الأسئلة تكون معه مسبقا لجمع البيانات

اللازمة لذلك فإننا قمنا بمقابلة مع مسؤول في الوكالة و الذي هو المسؤول عن نظام إدارة

الجودة الشاملة في الوكالة وكذا المسؤول عن مديرية الموارد البشرية في الوكالة والمسئول عن

قسم التكوين والتدريب الموارد البشرية .

2-الملاحظة: إن الملاحظة تجعلك تسجل الظواهر فور حدوثها دون الاعتماد على رغبة من تتم

ملاحظتهم في إعطاء البيانات المطلوبة ،كما تقل فيها احتمالات التحيز لمضي وقت قصير بين

حدوث الظاهرة ووقت تسجيلها ،وبما أن إدارة المخاطر تتطلب تدخلا سريعا ومنظما للتعامل

مع مختلف المخاطر ،اعتمدنا في الكثير من الأحيان على ملاحظة كيفية التعامل مع بعض

المخاطر التي تعرضت لها الوكالة في أثناء تواجدها بالإضافة إلى الاعتماد على الملاحظة غير

المباشرة وذلك بملاحظة ردود فعل المسؤول أثناء الاجابة على الاسئلة.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي للنتائج المحصلة.

تم تحليل نتائج الدراسة المقابلة الشخصية كما يلي:

اولا : الاجابة عن اسئلة المقابلة .

1- الاجابة عن السؤال الاول : ما هي الخدمات السياحية التي تقدمونها في الوكالة ؟

حسب اجابة مدير الوكالة حول الخدمات التي يقدمونها في الوكالة هي حجز التذاكر ،رحلات سياحية و رحلات دينية مثل الحج العمرة، رحلات علاجية.

2- الاجابة عن السؤال الثاني : كيف تقومون بترويج هذه الخدمات السياحية؟

وكانت الاجابة انهم يقومون بتسويق هذه الخدمات عبر الراديو عبر البريد الإلكتروني و في الجرائد.....الخ.

3- الاجابة عن السؤال الثالث :هل الخدمات السياحية المقدمة من قبل الوكالة معرضة للخطر؟

و كانت إجابة المدير بأن الخدمات السياحية معرضة للخطر ،و في كل مرة تتغير درجة الخطر من خدمة لأخرى و من فترة لأخرى.

4- الاجابة عن السؤال الرابع : كلمة " خطر يهدد وكالتكم " كلمة متداولة داخل وكالتكم؟

وكانت إجابة المدير بنعم وذلك نظرا لدرجة الخطر المتكرر ،و الذي يهدد الوكالة بالفشل في بعض الأحيان.

5- الاجابة عن السؤال الخامس :هل وكالتكم معرضة لمخاطر ؟

حسب إجابة التي قدمها مدير الوكالة بان نسبة المخاطر التي تتعرض لها الوكالة باعتباره على دراية أوسع بالمتغيرات والعوامل المؤثرة في الوكالة، الا انه لشعور بنوع من الاستقرار في العمل باعتبار أن الوكالة تقدم خدمات أحيانا تصل نسبة الطلب عندهم أكثر من نسبة العرض هذا ما يجعل هذه الوكالة تحس بالاستقرار وثبات نسبة أرباح الوكالة مهما كانت الظروف.

6- الاجابة عن السؤال السادس : ما هو هذه مصدر المخاطر في رأيك؟

يرى مدير الوكالة أن المخاطر التي تواجهها مصدرها داخلي وخارجي و هذا راجع إلى الخبرة التي تكونت لديهم في مواجهة شتى أنواع الأخطار والتي أدركوا من خلالها أن البيئة الداخلية والخارجية يشكلا معا مصدرا للخطر.

7- الاجابة عن السؤال السابع : ما هي درجة المخاطر التي تتعرض لها وكالتكم؟

كانت اجابة المدير حول درجة الخطورة التي يتعرضون لها ما بين متوسطة الخطر وخطرة ،أي أنهم يدركون جيدا التهديد الذي يمكن أن تشكله جملة المخاطر التي تتعرض لها الوكالة، و احيانا قد تكون ما بين ضعيفة و ضعيفة جدا.

8- الاجابة عن السؤال الثامن :هل البيئة التي تعمل فيها الوكالة تشكل مصدر للخطر ؟

يلاحظ أن يسود اعتقاد واسع داخل الوكالة ،أن البيئة التي تعمل فيها تشكل مصدرا رئيسا للخطر ،نظرا للتغير المستمر فيها.

9- الاجابة عن السؤال التاسع :هل وكالتكم تأخذ دراسة المخاطر بعين الاعتبار في عملية صياغة الإستراتيجية؟

حسب راي المدير ان الوكالة تأخذ دراسة المخاطر بعين الاعتبار في صياغة الإستراتيجية ،أي أنهم يقومون بالتنبؤ بالمخاطر و على هذا الأساس تقوم بصياغة استراتيجيتها.

10- الاجابة عن السؤال العاشر : هل تعطي وكالتكم أهمية لأدوات التحليل الإستراتيجي باعتبارها تعمل على اكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة بها ؟

حسب اجابة مدير الوكالة أنهم يهتمون فعلا بالتحليل الإستراتيجي ودوره في اكتشاف الفرص والتهديدات.

11- الاجابة عن السؤال الحاد عشر : هل وكالتكم يمكنها التنبؤ و توقع إشارات الخطر؟

من اجابة المدير نلاحظ انه احيانا يمكن للوكالة التنبؤ بالخطر و احيانا لا يمكن الجزم أن الوكالة بإمكانها التنبؤ وتوقع إشارات الخطر وذلك ربما يكون لعدم توفر الوسائل اللازمة لذلك أو ربما لعدم درايتها بالطرق والوسائل اللازمة لذلك.

12- الاجابة عن السؤال الثاني عشر : هل تستخدم وكالتكم طرق كمية وإحصائية في إكتشاف المخاطر قبل وقوعها؟

حسب الاجابة انه الوكالة في بعض الاحيان تستخدم طرق كمية و احصائية في اكتشاف المخاطر قبل وقوعها، مما يعني أن الوكالة لا تعمل بهذه الطرق في كل الحالات التي تتعرض فيها لمخاطر.

13- الاجابة عن السؤال ثالث عشر : هل وكالتكم لا يمكنها الكشف عن الخطر لماذا ؟
يرى مدير الوكالة أن السبب وراء عدم وجود وسائل للكشف عن الخطر يعود إلى أن الوكالة تعالج المخاطر بنفس الطريقة دائما هذا الأمر الذي من شأنه أن يعرضها لخسائر فادحة لأن المخاطر تختلف وفقا لطبيعتها ودرجة تأثيرها وبالتالي فهي تختلف في طرق معالجتها ، وكذلك إدارة الوكالة لا تعطي أهمية للتنبؤ بالخطر، وانما ليست حساسة اتجاه المخاطر الأمر الذي قد ينجر عنه مخاطر جسيمة يمكن أن تؤدي بالوكالة إلى الهلاك ،فالتنبؤ والاستعداد لمعالجة المخاطر من شأنه أن ينقص من حدتها وتأثيرها إن وقعت.

14- الاجابة عن السؤال الرابع عشر :على أي أساس يتم تحديد الخطر؟
يرى مدير الوكالة أن أي تقييم الخطر يكون على أساس احتمال وقوعه أي انه المقياس الأول للخطر داخل الوكالة في حين يرى انه توجد مقاييس أخرى كمقياس درجة الخطورة أو العوائد والتكاليف.

15- الاجابة عن السؤال الخامس عشر : هل تتبنى وكالتكم خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر؟
من خلال اجابة المدير نلاحظ ان الوكالة لا تتبنى خطة فعالة في التعامل مع جميع المخاطر المحدقة بها.

16- الاجابة عن السؤال السادس عشر :هل ترون أنكم تلقيتم ما يكفي من التدريب والتكوين للتعامل مع أي خطر كان ؟
يرى مدير الوكالة أنهم لم يتلقوا التكوين اللازم في كيفية التعامل مع المخاطر المتعددة الأمر الذي قد ينعكس على أدائهم ،هذا ما يلزم الوكالة بضرورة توفير برامج للتكوين والتدريب على طريقة التعامل مع المخاطر.

17- الاجابة عن السؤال السابع عشر : هل تعتقد أنه من الضروري أن تقوم وكالتكم بتكوين عمالها على سبل التعامل مع المخاطر المختلفة ؟
يرى مدير الوكالة انه من الضروري أن تقوم الوكالة بتكوينهم على سبل التعامل مع المخاطر المختلفة ،لان التكوين والتدريب عنصرين ضروريين لإدارة المخاطر وأيضا باعتبار هذه الأخيرة موضوع حديث النشأة خصوصا بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، بالإضافة إلى ذلك فهو يحتاج إلى دراية بالأساليب الإحصائية والرياضية الحديثة وهذا ما يمكن أن توفره الدورات التكوينية للعمال.

18- الاجابة عن السؤال الثامن عشر : ما هي المكانة التي تمنحونها للاتصال أثناء التعامل مع الخطر؟

يقر مدير الوكالة على الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال في إدارة المخاطر لأنه يمثل حلقة وصل تهدف إلى الربط والتنسيق بين مجموع الأفراد، والوحدات والأقسام أثناء التعامل مع جملة المخاطر المختلفة التي تهدد الوكالة.

19- الاجابة عن السؤال التاسع عشر : هل تستخدم الوكالة طرقا تكنولوجية في التعامل مع المخاطر التي تواجهها؟

يرى المدير أن الوكالة لا تستخدم طرقا تكنولوجية متطورة ، كنظم المعلومات وغيرها في التعامل مع المخاطر التي تواجهها ، وهذا يرجع لعدم معرفة الدور الحقيقي الذي تلعبه الأساليب التكنولوجية المتطورة في إدارة الوكالة ككل وفي السيطرة والتحكم على المخاطر المختلفة على وجه الخصوص.

20- الاجابة عن السؤال العشرون :هل تضمن أن الوكالة يقظة في التعامل مع بعض المخاطر؟

ينظر مدير الوكالة أن يقظة الوكالة في التعامل مع المخاطر هي يقظة عادية أو متوسطة نوعا ما ولعل ذلك يرجع في رأيه لكثرة التعرض للأخطار التي هي من نفس النوع والتي بالإمكان تجنبها لو كانت الوكالة يقظة أكثر.

21- الاجابة عن السؤال الواحد و العشرون : هل تعتقد أنكم تواجهون عراقيل حين التعامل مع بعض الأخطار؟

يرى مدير الوكالة أنهم يواجههم عراقيل ومعوقات كبيرة في التعامل مع المخاطر والتي أرجعها إلى ضعف الاتصال وقلة اشتراك العمال في اتخاذ القرار وكثرة الصراعات التنظيمية وغيرها من المشاكل التنظيمية والإدارية الأمر الذي ينعكس على أداء العمال في تعاملهم مع المخاطر.

22- الاجابة عن السؤال الثاني عشر :حسب رأيك كيف يتم تقييم تعامل وكالتكم مع المخاطر ككل؟

يقيم مدير الوكالة أداء تعامل وكالتهم مع المخاطر أنه من المتوسط إلى الجيد وهذا الرأي مبني أساسا على اعتبار أن الوكالة في تطور وتوسع مستمر ، قد تغلبت على المخاطر التي اعترضتها في

السابق بشكل جيد، وهذا الرأي يجب تصحيحه من خلال بناء ثقافة قوية حول مفهوم إدارة المخاطر الحقيقية المبنية على أسس علمية ومنهجية لا على الأحكام السابقة والمسبقة.

ثانياً: نتائج الدراسة التطبيقية.

بعد تقديم الإطار النظري لموضوع بحثنا والمتمثل في دور ومكانة إدارة المخاطر في الوكالة السياحية حاولنا إسقاط ما تعرضنا له من مفاهيم نظرية على "وكالة الزعاطشة للسياحة و الاسفار" من خلال القيام بدراسة ميدانية في الوكالة محل الدراسة وبعد الانتهاء من هذه الدراسة توصلنا إلى عدة نتائج من بينها:

- 1- مكانة مهمة في المحيط الذي تنشط فيه، وذلك لان موقعها موقع استراتيجي.
 - 2- عدم وجود تطابق أو تناسق بين ما تعرضنا له في الفصول النظري وبين ما هو موجود في ومعمول به في الوكالة.
 - 3- حسن استقبال و وجود قابلية للإفصاح عن المعلومات من قبل غالبية مدير الوكالة حيث أن الوصول إليه أو إجراء مقابلة معه كانفي أي وقت يناسبنا و يناسبه.
 - 4- غياب فلسفة إدارة المخاطر لدى غالبية موظفي الوكالة. حيث يرى هؤلاء أن مؤسستهم تحاول أن تكون في معزل عن أي مخاطر خصوصا تلك القادمة من المحيط الخارجي والتزايد المستمر في نسبة الأرباح هو مؤشر ودليل على أن مؤسستهم في حالة جيدة.
 - 5- لا تتعامل الوكالة مع المخاطر التي تتعرض لها بطريقة عملية ومنهجية او على أسس رياضية و إحصائية دقيقة، بل يتم التعامل معها بأسلوب تقليدي يعتمد على خبرة الوكالة في التعامل مع هذا النوع من المخاطر باعتبار انه سبق التعرض لمثل هذه المخاطر.
 - 6- الوكالة لا تضم وظيفة مستقلة ومتخصصة دورها الأساسي إدارة المخاطر التي تواجهها الوكالة.
- المطلب الثالث: أبرز المخاطر التي تواجهها الوكالة.

تتعدد المخاطر التي تواجهها الوكالة بتعدد الأنشطة التي تزاولها فخصوصية كل خطر تتبع من محتوى و سيرورة كل نشاط، فالنظرة للمخاطر في الوكالة ترتبط بنوعية النشاط الذي يمارس فمن خلال الملاحظات والمقابلة التي أجريناها مع مسئول الوكالة استطعنا أن نحصي جملة من المخاطر.

أولاً: المخاطر المالية

لقد تمكنا من إحصاء عدد المخاطر المالية التي تواجهها الوكالة يمكن إدراجها فيما يلي:

- 1- تعاني الوكالة من الخطر الناتج عن ضعف التخطيط المالي الجيد والذي يضمن دخول الأموال وخروجها بطريقة واضحة ومنظمة الأمر الذي ينجر عنه تقلبات مالية مفاجئة ومؤثرة.
- 2- تواجه الوكالة كذلك من الجانب المالي خطر صدور قوانين مالية أو تجارية لا تكون الوكالة على اطلاع عليها الأمر الذي قد يجبر الوكالة إلى عقوبات جبائية مفاجئة تؤثر في سيولتها المالية.

- 3- تعاني الوكالة أيضا من سوء تسيير خزينتها ،حيث تجد أحيانا نفسها قد تحملت أعباء أو تكاليف إضافية وذلك نتيجة لسوء التسيير وانعدام التخطيط المالي كما سبق ذكره. عموما ترى الوكالة أنها مرتاحة من الناحية المالية باعتبارها دائما تحقق نسبة أرباح عالية سنويا هذا ما يجعلها لا تبدي أي إهتمام بتعرضها للمخاطر المالية.

ثانيا: المخاطر البشرية

ترتبط جملة هذه المخاطر بالعنصر البشري العامل داخل الوكالة وقد أعددها من خلال المقابلة التي أجريناها مع مدير مديرية الموارد البشرية بالوكالة نتيجة لإطلاعه الواسع على العمال ككل وخبرته الطويلة نذكر من هذه المخاطر:

- 1- غياب روح العمل الجماعي عنصر ترى فيه الوكالة مصدر للخطر نتيجة ما قد ينجر عليه من صراعات وخلافات تنظيمية مست التركيبة البشرية للمؤسسة والتي تنعكس على أداء العمال وبالتالي على أداء الوكالة ككل.

- 2- غياب أو قلة التحفيز هو كذلك عامل من العوامل المهمة التي تشكل مصدرا للخطر داخل الوكالة ،باعتبار أن التحفيز هو المحرك الرئيسي للأفراد العاملين ،فالفرد إذا لم يشعر أن شيء ما يدفعه إلى العمل داخل الوكالة ،يصبح يشعر وكأن مؤسسته قد احتقرته ولم تبالي بكفاءته وبالتالي يصبح العامل غير مهتم بالعمل وغير حريص على مصلحة الوكالة التي يعمل بها مما قد يسبب حدوث مشاكل كثيرة في سيرورة العمل وهذا ما قد يزعزع استقرار الوكالة ككل.

3- أما فيما يخص التكوين فالوكالة توفر للعاملين بها دورات تكوينية وتدريبية لكنها لا تخص جانب إدارة المخاطر لأن الوكالة أصلا لا تحتوي وظيفة أو قسم يعنى بتسيير المخاطر أيضا يبقى المشكل في مدى استفادة العمال من هذه الدورات فالعملي دائما يبقى بعيد عن النظري حسب رأي العمال.

ثالثا: المخاطر التسويقية .

يمكن إبراز المخاطر التجارية التي تتعرض لها الوكالة في النقاط التالية:

- 1- تواجه الوكالة مخاطر ناتجة عن ضعف قنوات التوزيع التي تعتمد عليها الوكالة كعدم إيصال المنتج بطريقة سليمة ووفق الآجال المحددة وهذا راجع لعدم كفاءة الوسائل المستخدم في النقل.
- 2- تعاني الوكالة من خطر فقدان ثقة الزبون حتى وإن كان بنسبة قليلة على اعتبار أن الوكالة تقدم خدمات سياحية فقط حيث أن هذه الخدمات تتم عليه اتعديلات أو تغييرات كثيرة يمكن أن تجذب زبائن جدد أو تفقده زبائنه.
- 3- تعاني الوكالة من خطر المنافسة لأنها تنشط في المنطقة فيها الكثير من المؤسسات في هذا المجال ، و حتى أنه أحيانا تعجز الوكالة عن تغطية طلبات جميع زبائنها يكون الطلب أكثر من العرض، او العكس وهذا ما حدث عدة مرات للمؤسسة.

رابعا: المخاطر الإنتاجية

ترتبط هذه المخاطر أكثر بنشاط الوكالة أن تتم مراحل تقديم الخدمة:

- 1- تواجه الوكالة مخاطر ناتجة عن كثرة حوادث اثناء تقديم الخدمة مما يعني أن بعض الحوادث قد تكون مميتة ، وعلى الرغم من أن الوكالة تحوي مصلحة الأمن المهمة الأساسية لهذه المصلحة القيام بتحسيس السائح اتجاه المخاطر التي تعترضهم وتحثهم على ضرورة الواقية وإعلامهم عن الإجراءات التي يجب أن تتخذ في حال وقوع حادث وذلك عن طريق نشر بعض الأوامر والتنبيهات ، كذلك تقوم هذه المصلحة بالمراقبة المستمرة وذلك قبل بدء الرحلة وبعد رجوعهم منها.
- 2- تواجه الوكالة كذلك خطر ناتج عن احترام السائح للتعليمات المقدمة له مما قد ينعكس على صحته وسلامته.

3- كما تواجه الوكالة كغيرها من المؤسسات الأخطار الطبيعية .

المطلب الرابع: إدارة المخاطر في الوكالة.

من خلال ما لاحظناه واستخلصناه من المقابلة التي أجريناها أنه لا يوجد قسم أو مديرية في الوكالة وظيفته إدارة المخاطر أي أنه لا وجود لهذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ولكن معالجة المخاطر و التحكم فيها من مهام المدير.

إن إدارة وتسيير الخطر في الوكالة لا يقوم على أساس خطة واضحة أو طريقة منظمة وممنهجة وفق مراحل متسلسلة معدة مسبقا كما درسناها في الجانب النظري ولكن تتوقف على اجتهادات مدير ، والسبل التي يراها هي الأنجع في مواجهة المخاطر وحسب المعلومات التي استطعنا الحصول عليها من المقابلة استخلصنا إن مراحل إدارة الخطر في الوكالة تقتصر على ثلاث مراحل هي:

اولا: تحديد الخطر .

وتعتبر المرحلة الأولى في مواجهة أي خطر و تتمثل هذه المرحلة في جمع مختلف المعطيات والمعلومات فيما يخص التهديدات التي تحيط بالوكالة ، حيث يتم على أساسها تحديد نوع وطبيعة الخطر وذلك من خلال إتباع أساليب وطرق بسيطة تتمثل في:

1- يتم تحديد الخطر في الوكالة بناء على تجارب سابقة تعرضت لها الوكالة تعرضت فيها لمخاطر مشابهة.

2- يتم تحديد الخطر بناء على الاطلاع على مستجدات البيئة التي تعمل فيها الوكالة من خلال التعرف الدائم والمستمر فيما يخص المستجدات البيئية ، التي يمكن أن توفر معلومات حول المخاطر التي يمكن أن تهدد الوكالة.

ثانيا :تقييم الخطر .

ثاني مرحلة لإدارة الخطر في الوكالة تتضمن تقييم الخطر و معرفة درجة تأثيره على سيرورة الأنشطة داخل الوكالة ، وكذا دراسته من عدة أوجه لكي تتمكن الوكالة من وضع استراتيجيات وأولويات المعالجة والتحكم في مختلف المخاطر ،فإجراء تقييم الخطر فيها يقوم على أساس ثلاثة طرق هي:

1- الطريقة الأولى تقييم الخطر على أساس درجة خطورته وذلك من خلال ترتيب المخاطر التي تم تحديد نوعها وطبيعتها من المرحلة الأولى، وفق ترتيب منظم قائم على أساس درجة الخطورة الناتجة عن كل خطر.

2- الطريقة الثانية يتم وفقها تقييم الخطر بناء على احتمال وقوعه أي ترتيب الأخطار التي تواجه الوكالة ترتيباً زمنياً قائم على احتمال الحدوث وهذا ما يسهل على الوكالة تحديد أولوياتها في المعالجة.

3- الطريقة الثالثة يتم فيها تقييم المخاطر على أساس العوائد والتكاليف التي يمكن أن تتحملها الوكالة من خلال تعرضها للمخاطر المختلفة، حيث يتم تقييم جملة الأخطار بتحديد التكلفة الناتجة عن كل تعرض للخطر

ثالثاً: المعالجة.

بعد مرحلة تقييم الخطر تأتي مرحلة معالجة الخطر، هذه المرحلة تتضمن شقين شق علاجي والآخر وقائي، حيث يتضمن الأول استعمال الأساليب والإجراءات المختلفة للتدخل والسيطرة على المواطن والمصادر التي تشكل الخطر والقضاء عليها نهائياً، أما الثاني فيتمثل في تبني أساليب وقائية مانعة لحدوث وتكرار جملة المخاطر المختلفة. فمعالجة المخاطر التي ترى الوكالة أنها ستتعرض لها تكاد تقتصر على أسلوب التأمين من خلال إبرام عقود للتأمين عليها وهذا بهدف التقليل من حدة تأثيرها إلى أدنى مستوى.

المبحث الثالث: أدوات تحليل إدارة المخاطر الإستراتيجية .

المطلب الأول : تحليل SWOT.

إن تحليل SWOT يعتبر من الأدوات المهمة التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتحديد اتجاهاتها واستراتيجيات المستقبل . وهنا لا بد لنا من التعرض لتحديد البيئة الداخلية و الخارجية للوكالة و بذلك تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف .

اولاً : نقاط القوة و نقاط الضعف.

1-نقاط القوة Strengths : وتحدد من خلال الأسئلة التالية :

– ما هي المزايا التي تتمتع بها الوكالة ؟

– ما هو الشيء الذي تفعله وتؤديه أفضل من الآخرين ؟

– ما هي الموارد التي تنفرد بها أو ذات الكلفة الأدنى التي تتوفر للوكالة؟

– ما هي نقاط قوة الوكالة التي يراها الناس في سوق الوكالة؟

2- نقاط الضعف Weaknesses : وتحدد من الأسئلة التالية :

– ماذا يمكن للوكالة أن تحسنه؟

– ماذا يجب على الوكالة أن تتجنبه؟

– ماهي نقاط الضعف في الوكالة التي يراها الناس في السوق؟

ثانيا : الفرص و التهديدات.

1- الفرص Opportunities : وتحدد بالسؤالين التاليين :

– أين توجد أفضل الفرص التي تواجهها الوكالة؟

– ما هي المؤشرات ذات الأهمية التي تعرفها الوكالة؟

2- التهديدات Threats: وتحدد من خلال الأسئلة الآتية :

– ما هي المعوقات التي تواجهها الوكالة؟

– ما هو مستوى المنافسة التي تواجهها الوكالة؟

– ما هي المواصفات المطلوبة لعمل الوكالة ، الخدمة / السلعة التي تقدمها تتغير؟

– هل إن التغيرات التكنولوجية تهدد موقف الوكالة؟

– هل إن الوكالة تعاني من ديون أو مشاكل في التدفقات المالية؟

– يمكن لأي نقطة من نقاط الضعف أن تهدد بشكل جدي نشاط الوكالة؟

المطلب الثاني : البيئة التسويقية لوكالة الزعاطشة.

لتحليل البيئة الداخلية و الخارجية للوكالة يجب تحديد نقاط القوة ، و الضعف،

والفرص و التهديدات.

أولا : البيئة الداخلية و الخارجية.

إن نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص و التي من خلالها تحدد البيئة الداخلة والخارجية

للكوكالة يمكن تحديدها من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة لكل منها :

1- نقاط القوة Strengths : وتحدد من خلال الأسئلة التالية :

- ما هي المزايا التي تتمتع بها الوكالة ؟
- ما هو الشيء الذي تفعله وتؤديه أفضل من الآخرين ؟
- ما هي الموارد التي تنفرد بها أو ذات الكلفة الأدنى التي تتوفر للشركة ؟
- ما هي نقاط قوة الوكالة التي يراها الناس في سوق الوكالة ؟

2- نقاط الضعف Weaknesses : وتحدد من الأسئلة التالية :

- ماذا يمكن للشركة أن تحسنه ؟
- ماذا يجب على الوكالة أن تتجنبه ؟
- ماهي نقاط الضعف في الوكالة التي يراها الناس في السوق ؟

3- الفرص Opportunities : وتحدد بالسؤالين التاليين :

- أين توجد أفضل الفرص التي تواجهها الوكالة ؟
- ما هي المؤشرات ذات الأهمية التي تعرفها الوكالة ؟

4- التهديدات : وتحدد من خلال الأسئلة الآتية :

- ما هي المعوقات التي تواجهها الوكالة ؟
- ما هو مستوى المنافسة التي تواجهها الوكالة ؟
- ما هي المواصفات المطلوبة لعمل الوكالة ، الخدمة / السلعة التي تقدمها تتغير ؟
- هل إن التغييرات التكنولوجية تهدد موقف الوكالة ؟
- هل إن الوكالة تعاني من ديون أو مشاكل في التدفقات المالية ؟
- يمكن لأي نقطة من نقاط الضعف أن تهدد بشكل جدي نشاط الوكالة ؟¹

¹عبد الستار حسين يوسف، إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية" دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، جامعة الزيتونة الأردنية كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 16-18 نيسان (أبريل) 2007، ص،ص،13،

ثانيا : تحليل البيئة التسويقية للوكالة السياحية.

ومن الأمثلة الشائعة على نقاط القوة ، الضعف ، الفرص والتهديدات التي تواجه وكالة الزعاطشة للسياحة و الاسفار كالاتي :

1- نقاط القوة :

- الوكالة تمتلك امتياز تنافسي بارز .
 - هناك سبب يدعو الزبائن لاختيار الوكالة واستعمال منتجاتها .
 - توفير خدمات جيد أو إضافة قيمة حقيقة للزبون .
- ومن الأمثلة العملية على نقاط القوة :

- علاقات زبائية مرجلة.
- معلومات زبائية دقيقة وقواعد بيانات دقيقة .
- تدفق نقدي مريح .
- مستلزمات مادية وتسهيلات جيدة .
- عاملون ذووا أداء عالي الكفاءة .
- سمعة ممتازة للنشاط الإقتصادي وعلامة تجارية قوية .
- المعرفة بالخدمة / السلعة والتكنولوجيا .
- إمكانيات جيدة للدخول واستخدام قنوات التوزيع .

2- نقاط الضعف :

- إذا كانت الوكالة مصنفة في الربع الأخير في القطاع الصناعي .
- لا تمتلك الوكالة ميزة تنافسية
- إن الزبائن يقصدون الوكالة ولكن الوكالة لا يمكنها تحقيق طلباتهم .
- السبب الذي يستخدمه المنافسون كنقطة اختلاف مع الوكالة .
- إن الوكالة لا تحقق ربح مقبول أو ربما تحقق خسارة .

منها :

- محددات في الخدمة .
- المعوقات وارتفاع كلف الإنتاج.

- اهتمام ضعيف جدا باسم وعلامة الوكالة التجارية.
- محدودية الموارد المالية والتدفقات النقدية.
- الإعتماد المتزايد على عدد محدود من العاملين (إذا تركوا العمل ستحدث مشكلة ، وخدمات توصيل ضعيفة وضعف السيطرة على الجودة.
- نقص في عمليات التوثيق والمعالجات المصاحبة لها .

3- الفرص:

- على الوكالة أن توفر المجال لبناء علاقة المبيعات / الأرباح / الدخل .
 - توفير المداخل المناسبة للوصول إلى الزبائن الجدد أو تطوير مدخل للمزيد من العلاقة مع الزبائن الحاليين .
 - وجود اختراق (تطور) تكنولوجي يمكن استخدامه .
 - إمكانيات توزيع الخدمة بكفاءة أعلى لصيانة العلاقة مع الزبائن .
- ومن الأمثلة العملية هو :

- زبائن جدد.
- أسواق جغرافية جديدة.
- التكنولوجيا الجديدة.
- طريقة توزيع جديدة والبيع عن طريق الإنترنت.
- الإستحواذ على المنافسين.
- مصادر تحكيم إضافية.

4- التهديدات:

- الخطر على وجود الوكالة .
 - وجود مخاطرة بالنسبة لدخل / ربح الوكالة .
 - وجود خطر على استمرار الخدمة أو العمليات في الوكالة .
 - إمكانية خفض قيمة رأس المال المبيعات للوكالة .
- ومن الأمثلة العملية :
- أنشطة المنافسين - خصومات السعر / إطلاق منتج جديد / منتجات أرخص .
 - انحدار بالدورة الإقتصادية / ارتفاع معدلات الفائدة .

- مشاكل مع المجهزين تتعلق بالتوصيل .
- عدم تجديد عقود الإمتياز أو خسارة في تقديم الخدمة .

المطلب الثالث : الجانب التحليلي .

اولا : تحديد معادلة الخطر .

تتمثل معادلة المخاطرة فيما يلي :

$$\text{Risk} = P_A \times C \times (1 - P_E)$$

ولنحاول تحليل متغيرات هذه المعادلة وهي :

- 1- احتمالية وقوع الخطر (P_A) : إن هذا المتغير يتطلب نظام معلومات دقيق يقوم بفحص دوري ومستمر للبيئة الخارجية لغرض تحديد نوع الخطر ومصدره والظروف البيئية المحيطة به لغرض تحديد احتمالية الحدوث أو وقوع الخطر باستخدام طرق تنبؤ فعالة وذات مستوى عال من الدقة.
- 2- تبعات حدوث الخطر : اعتمادا على الفحص السابق يمكن للإدارة تحديد تبعات الخطر بدقة
مثلا:

- هل يوجد انخفاض بالمبيعات ؟ وما هي نسبة الإنخفاض ؟ ثم حساب القيمة النقدية لذلك .
 - هل هناك دخول منافس جديد واحد ؟ دخول أكثر من منافس ؟ ما هو أثر ذلك على الحصة السوقية للوكالة ؟
 - هل هناك الفشل في تسويق الكمية المتوقعة من المنتج الجديد ؟ وما نسبة الفشل هل هي : (10% ، 50% ، 70% ، 100%) مثلا ؟ ثم حساب تلك الكلفة النقدية .
 - هل هناك دخول منتج بديل من قبل وكالات أخرى ؟ ما هو تأثير ذلك على المنتج الذي تسوقه الوكالة ؟ وما هي كلفة ذلك ؟
 - هل يوجد نقص في توريد المواد الأولية ؟ وما أثر ذلك وما تكلفة ذلك ؟
- إن تبعات حدوث الخطر يمكن حسابها كنسبة مئوية إذا كانت بقيمة المبيعات أو الحصة السوقية أو فشل التسويق لمنتج جديد أو ارتفاع كلف أو العائد على الإستثمار .
- 3- المتغير الثابت هو عدم فاعلية النظام (System Ineffectiveness) ($1 - P_E$) إن هذا المتغير يمكن تحديده بشكل أكثر دقة من بقية المتغيرات كونه يتعلق بالبيئة الداخلية للمنظمة وبالتالي على الإدارة أن تكون دقيقة جدا في تحديد فاعلية النظام . قد يكون من المناسب اعتماد تحليل

(SWOT) لتحديد فاعلية النظام وذلك من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في

(المؤسسة) وإيجاد نسبة فاعلية النظام على سبيل المثال :

لو كان عدد نقاط القوة في المنظمة (12) نقطة وعدد نقاط الضعف (4) يمكننا إيجاد فاعلية

النظام كما يلي :

$$\text{فاعلية النظام} = 100 \times \frac{\text{عدد نقاط القوة}}{\text{عدد نقاط القوة} + \text{نقاط الضعف}}$$

$$\text{فاعلية} = 100 \times \frac{12}{12+4} = 75\% \text{ الفاعلية.}$$

$$\text{عدم فاعلية النظام} = 100\% - 75\% = 25\%$$

وإذا كانت المنظمة تعتمد سياسة إيجاد الوسائل لتجاوز نقاط الضعف فإنها سترفع مستوى فاعليتها وهذا بالتأكيد سيؤثر على المخاطر التي تواجهها .

أي كلما استطاعت المؤسسة إجراء تحليل (SWOT) بشكل مستمر ودوري من قبل أشخاص ذو خبرة وكفاءة عالية كلما تمكنت الوكالة من تحديد مصادر الخطر وكفاءة وفاعلية منظوماتها بدقة مما يمكنها من الحد من أثر المخاطر التي تواجهها¹ .

ثانياً : تطبيق معادلة الخطر على حالة الوكالة .

الوكالة استطاعت أن تحدد خطر يمكن أن يؤثر عليها وعلى نشاطها وحددت متغيرات معادلة

المخاطرة كما يلي :

$$1-\text{احتمالية وقوع الخطر} = 0.9 .$$

$$2-\text{التبعات المتوقعة} = 0.7 \text{ على إجمالي عائد المؤسسة الإقتصادية.}$$

عدد نقاط القوة في المؤسسة (08) نقطة وعدد نقاط الضعف (06) يمكننا إيجاد فاعلية النظام كما

يلي :

$$3-\text{فاعلية نظامها} = 0,57 \text{ اعتماداً على تحليل (SWOT)}$$

$$\text{فاعلية} = 100 \times \frac{08}{06+08} = 57,14\%$$

¹ عبد الستار حسين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص، 15، 16.

باستخدام معادلة المخاطرة يمكننا تحديد مستوى المخاطرة التي تواجهها هذه المؤسسة الاقتصادية .

$$R = P_A \times C \times (1 - P_E)$$

$$R = 0.9 \times 0.7 \times 0.43 = 0.2709$$

وهذا مستوى متوسط من المخاطرة يجب الإستعداد لمواجهةته بقوة .

واعتمادا على ما تم توضيحه يمكننا القول إن فاعلية النظام لها أثر واسع في الحد من مستوى المخاطر

التي تواجه مؤسسة الأعمال وهذا بالتأكيد يركز على تحليل (SWOT) .

خلاصة الفصل الثالث :

من خلال الدراسة الميدانية تبين أن الوكالة لا تضم إدارة متخصصة وظيفتها الرئيسية إدارة المخاطر التي تمر بها الوكالة، تكون مدرجة في الهيكل التنظيمي، الشيء الذي انعكس على تشتيت الجهود من خلال إكتفاء كل العمال بمعالجة المخاطر كل حسب معرفته هو، مركزين على ثلاث خطوات تتمثل في تحديد نوع وطبيعة الخطر المتعرض له، ثم تقييمه على أساس درجة خطورته، وأخيرا علاجه باستعمال أساليب بسيطة، متجاهلين مرحلة أساسية وهي التوقع والتنبؤ كمرحلة تمهيدية وضرورية، مساعدة على الاستعداد الجيد لمختلف المخاطر، والمرحلة الأخيرة والمتمثلة في مراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر والدور الذي يمكن أن تلعبه في تقييم مسار المراحل السابقة وكشف الانحرافات التي يمكن أن تحصل أثناء المعالجة.

ما يمكن استخلاصه من كل هذا أن الوكالة ليست لها ثقافة إدارة المخاطر كأسلوب علمي ومنهجي قائم على أسس مرحلية وواضحة تستعمل في تحليلها تقنيات كمية ورياضية، هدفها ترشيد ودعم القرار أثناء المرور بمخاطر معينة، الشيء الذي يجعلها بعيدة عن الإدارة الفعالة للمخاطر.

خاتمة

خاتمة:

لقد دارت إشكالية الموضوع المعالج حول ما مدى فعالية إدارة مخاطر المؤسسة لمواجهة التهديدات عند تسويقها للخدمات السياحي و بالتالي يعد الإهتمام بتسويق الخدمات بشكل عام والخدمات السياحية بشكل خاص، واحدا من أهم الإتجاهات الحديثة التي شهدت توسعا كبيرا في السنوات الأخيرة في مختلف المجتمعات، حيث أن الأمر لم يعد يقتصر على تقديم المنتجات والخدمات السياحية بشكل واسع فحسب وإنما يتعدى ذلك إلى البحث على الأساليب والطرق التي يجب أن يتم بها إتخاذ القرارات ومعرفة حاجات و رغبات المستهلك و العمل على تليبيتها.

ولأن القطاع السياحي ينشط في بيئة متقلبة تتميز بتغيرات مستمرة وسريعة وهو ما زاد من درجة الغموض وعدم التأكد التي جعلت التخطيط للمستقبل من الأمور العسيرة هذا بدوره يجعل المؤسسة تواجه أخطار متعددة وكثيرة قد تكون سببا في فشلها أو ضعف أدائها، هذا ما يهدد استقرارها و يجعلها عرضة لمختلف المخاطر التي تهدد انجاز أهدافها، وقد تؤثر سلبا على استمرارية المؤسسة الهادفة إلى تحقيق رسالتها و لهذا فإن المؤسسة مطالبة بدراسة مختلف الظواهر و المتغيرات المحيطة بها لمعرفة سلوكها في الماضي و الحاضر من أجل التنبؤ بسلوكها في المستقبل، وأخذ كافة التدابير والإجراءات الضرورية لمواجهة هذه التحديات والتعقيدات المتزايدة من خلال البحث والتفتيش عن أفضل الطرق التي توصل تلك المنظمات إلى بر الأمان وتجعلها قادرة على التكيف والبقاء والنمو وتحقيق التميز. ومن ثم رسم رؤية مستقبلية للمؤسسة تمكنها من تفادي المخاطر وضمان تحقيق عنصر الأمان في ظل الظروف المضطربة.

فالمخاطر التي يفرضها المحيط أصبحت تلح على أي مؤسسة ضرورة إدارتها وتسييرها وفق منهجية سليمة قائمة على أسس علمية و واضحة فعامل تحقيق النجاح و اقتناص الفرص وتجنب التهديدات والحد من التعرض للخسائر كلها تمثل المبررات الرئيسية لإدارة مختلف المخاطر المحيطة بها بصفة أكثر كفاءة فعالية ، إن معرفة المخاطر و تقويمها وإدارتها هي من العوامل الرئيسية في نجاح المؤسسة الاقتصادية وازدهارها وتحقيقها لأهدافها فإن كان المقصود من الإقدام على المخاطرة هو الحصول على أرباح أعلى، فإن عدم إدارة هذه المخاطرة بطريقة علمية وصحيحة قد يؤدي إلى فقدان العوائد والفشل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

كل ما سبق ذكره اقتضى ضرورة تطوير إدارة تختص بالمخاطر وأن تكون تلك الإدارة قضية مركزية في التخطيط والإدارة لأي مؤسسة ، وتأتي أهمية إدارة المخاطر من منطلق مهمتها الأساسية إذ أنها تحاول التعرف على المخاطر ومن ثم إدارة التهديدات التي يمكن أن تؤثر بشدة على المؤسسة أو تقضي عليها.

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

فإدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية يمكن أن تتدعم ببعض النماذج الإدارية من طرف عدة علماء وهيئات مختصة في مجال كيفية التعامل مع المخاطر ، وكذا بعض الأساليب الرياضية والإحصائية والتي تهدف إلى مساعدة متخذ القرار فيها على معرفة وضعية المؤسسة في المستقبل والتنبؤ بالمخاطر التي يمكن التعرض لها.

لذلك فتطبيق إدارة المخاطر بصفة فعالة داخل المؤسسة الاقتصادية يتطلب ضرورة تهيئة بيئة مساعدة وداعمة على حسن التعامل مع شتى المخاطر من خلال تجنيد كافة موارد المؤسسة لإجراء أي تحرك اتجه مواجهة المخاطر المحدقة بها وكذا 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 سيرورة أحسن للمعلومات المتداولة بالإضافة إلى التسليح باليقظة الإستراتيجية التي تتمكن من خلالها المؤسسة التزود بمختلف المعلومات التي تجعلها قادرة على التنبؤ بالأخطار قبل حدوثها ومن ثم اختيار إستراتيجية مناسبة لإدارة هذه الأخطار.

والوكالة السياحية تسعى جاهدة للتكيف مع مختلف الظروف البيئية المحيطة بها من خلال العمل الدائم على اكتشاف المخاطر ومحاولة معالجتها بطريقة فعالة ومحاولة التحكم فيها والسيطرة عليها بشتى الطرق وذلك ضمان لاستمراريتها وحفاظا على المكانة التي تحتلها في السوق.

نتائج الدراسة

من الدراسة النظرية والتطبيقية لهذا الموضوع توصلنا في النهاية إلى جملة النتائج التالية والتي تمثل

خلاصة هذه الدراسة وهي كالتالي:

● تسويق الخدمات هو مجموعة الأنشطة التي تقوم على دراسة إحتياجات الزبائن وإشباعها أو تحقيق الأهداف المسطرة.

نؤكد صحة هذه الفرضية وذلك من خلال التعريفات التي تم عرضها في الفصل الأول، حيث أن التسويق يمثل مجموعة الأنشطة التي تجري من أجل دراسة سوق الخدمة وخاصة الزبائن الحاليين والمرتبين للتعرف على رغباتهم والعمل على إشباعها وذلك من خلال تقديم أفضل مزيج من الخدمات بأقل تكلفة وذلك بتحقيق المؤسسة لأهدافها وهو ما يبين صحة الفرضية الأولى.

● من بين الإجراءات التي يجب أن تقوم بها إدارة المخاطر لتجنب الخطر هي التصدي له. تواجه المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن جملة تحديات و رهانات تتعدد في أشكالها و أنواعها و أبعادها، بحيث فرضت عليها جملة مخاطر يمكن أن تقضي عليها الشيء الذي أوجب عليها ضرورة الاستعداد الجيد لمواجهةها، وهو ما يبين صحة الفرضية الثانية، لكنه ليس كافي لمواجهة الخطر والسبب ان الخطر ينتج أساسا من عدم التأكد والتي تجعل من متخذ القرار في حالة قلق وخوف نتيجة تلك القرارات المبنية على عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل، إما بسبب عدم معرفة بما سيكون، أو عدم وجود خبرة لديه نابعة من تجارب سابقة مرت بها المؤسسة بظروف مماثلة .

● إدارة المخاطر في المؤسسات السياحية تطبق استراتيجيات لمواجهة أي الخطر محتمل من بينها التعويض و التأمين .

إدارة المخاطر هي عبارة عن منهج علمي للتعامل مع مختلف المخاطر من خلال القدرة على كشف مسبباتها ومقدار شدتها ثم تحديد طبيعتها ونوعها، بعدها يتم تقييمها وتحليلها بناء على عدة طرق ل يتم في الأخير معالجتها والسيطرة عليها، وهذا ما يبين عدم صحة الفرضية الثالثة والتي تقول أن إدارة المخاطر هي تنفيذ إجراءات و استراتيجيات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة فقط.

فرضت الأوضاع والتغيرات البيئية المتسارعة على المؤسسات السياحية ضرورة وضع خطة لإدارة المخاطر قائمة على التوقع والتنبؤ الجيد بالخطر، تحديد نوع وطبيعة 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 و تلعب النماذج الإدارية والأساليب الإحصائية و الرياضية التي يمكن إتباعها في إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية دورا كبيرا في مساعدة متخذ القرار فيها من خلال توفير الأرضية الصحيحة التي تمكنه من رسم الإستراتيجيات المستقبلية بكل ثقة وبالتالي فهي تؤدي دور جد فعال في السيطرة على المخاطر والتقليل من حدتها و هذا ما يؤكد عدم كفاية الفرضية الثالثة .

أما من الناحية التطبيقية فكانت جملة النتائج كما يلي:

- رغم إقتناع مسؤولي وكالة السفر بأهمية التسويق السياحي إلا أن إدارة الوكالة لم تولي له أهمية بدرجة كافية بدليل عدم وجود مصلحة خاصة بالتسويق على مستوى الوكالة وإعتمادها على القرارات التي يتخذها مدير الوكالة حسب خبرته.
- غياب فلسفة إدارة المخاطر لدي أغلب موظفي الوكالة ،مما انعكس على ضعف أدائهم اتجاه المخاطر المحدقة بالوكالة .
- عدم الاستعداد الجيد لمواجهة مختلف المخاطر ،وذلك نظرا لغياب عنصر التكوين والتدريب في هذا المجال على الرغم من أن المؤسسة حريصة على توفير عنصر التكوين لموظفيها ،إلا أن مجال إدارة المخاطر لا يزال حديث النشأة بالنسبة للمؤسسات.
- الوكالة لا تضم وظيفة أو إدارة خاصة وظيفتها الأساسية هي إدارة المخاطر التي تواجهها الوكالة.
- مراحل إدارة الخطر ليست مطبقة بصفة منهجية وفعالة في الوكالة وهو ما نتج عنه عشوائية في التعامل مع المخاطر.
- إدارة الوكالة لا تولي أهمية لإعداد مسبق لإدارة ومعالجة شتى المخاطر، وهو ما ينفي صحة الفرضية الخامسة والتي تقر بان المؤسسة تملك مخطط منهجي وعملي معد مسبقا للتعامل مع المخاطر.

توصيات الدراسة :

على ضوء هذه النتائج نقول أنه لا خيار آخر أمام مسئولى الوكالة سوى اتخاذ مجموعة من الإجراءات والتدابير التي من شأنها أن تمكنها من بناء خطة فعالة للتعامل مع الأخطار المحيطة بها وتمثل هذه التدابير فيما يلي:

- على الوكالة العمل بمفهوم التسويق الحديث و تطبيق كل عناصره بتناسق من اجل تلبية احتياجات و رغبات المستهلك في أحسن ظروف.
- على الوكالة تغيير مختلف السلوكات الخاطئة لدى الأفراد في كيفية التعامل مع المخاطر كونهم يعتقدون أن تخطيهم لخطر ما يمكنهم من تخطي أي خطر كان في المستقبل، وهذا غير صحيح لأن عدم معالجة الأخطار في وقتها يمكن أن يقضي على استمرارية المؤسسة وبقاءها مستقبلا.
- تتطلب إدارة المخاطر الفعالة ضرورة تنمية ثقافة الإحساس بالمخاطر لدى الأفراد و الاستعداد والقابلية لتحمل مختلف الظروف لم واجهتها، أي غرس ثقافة إدارة الخطر في قيم ومعتقدات الموظفين.
- ينبغي على الوكالة مواكبة المستجدات في عالم التسويق و التسيير بما فيها تسيير المخاطر الذي يعتبر حديث النشأة خصوصا بالنسبة للمؤسسات الجزائرية وذلك من خلال توفير دورات تكوينية وتدريبية في مجال إدارة المخاطر التي يملئها المحيط الخارجي والداخلي.
- تعدد وتنوع المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة يفرضت عليها ضرورة استحداث قسم جديد يكون نشاطه الأساسي إدارة مختلف المخاطر بصفة فعالة وأكثر مرونة في التعامل مع التقلبات والتغيرات المتسارعة في المحيط.
- ضرورة بناء مخطط عملي مسبق يضم مختلف المخاطر التي تتعرض لها الوكالة وكذا المراحل العملية لمعالجتها، أي أن يكون هناك دليل ترجع إليه الوكالة حين تعرضها لأي خطر.

- على الوكالة الاهتمام بعنصر الاتصال باعتباره الأداة الرئيسة القادرة على إيجاد نوع من الترابط والتنسيق بين مختلف المستويات، بشكل يضمن انتقال المعلومات المرتبطة بالمخاطر المختلفة بانسيابية تامة تضمن سهولة فهمها، ومن ثم معالجتها بطريقة سليمة
- تطوير مختلف الأساليب والإجراءات المتخذة في إدارة المخاطر لتسويق الخدمات السياحية من خلال بنائها على قاعدة تكنولوجية جيدة تعتمد على مختلف نظم المعلومات المتطورة، وكذا على أحدث البرامج المستعملة للتوقع والتنبؤ بالخطر، بشكل ينعكس مباشرة على فعالية أعلى في التعامل مع مختلف المخاطر.
- إنشاء نظام لليقظة الإستراتيجية يكون هدفها الأساسي تحليل كل المستجدات الجديدة في البيئة الأعمال وكذا رصد أي خطر قد يشكل حالة من عدم الاستقرار للوكالة.
- ضرورة بناء إستراتيجية واضحة لإدارة المخاطر تكون مبنية على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية كتطبيق استراتيجية **swot**، وكذا تصور لمختلف الحالات التي قد تكون عليها المخاطر مستقبلا بشكل يضمن للوكالة النجاح والاستمرارية، فإدارة الأعمال اليوم أصبحت بكل المقاييس إدارة المخاطر المتنوعة والتي أصبحت عامل رئيسي في بيئة الأعمال المعاصرة.

افاق الدراسة :

- وفي الختام لا يزال موضوع إدارة المخاطر في تسويق الخدمات السياحية أمامه الكثير من البحث والعمل والتغيير، لذلك نتمنى أن تكون هذه الدراسة نقطة بداية و انطلاقا ايجابية في سبيل إثراء العلوم والمعرفة من خلاله تصبح مفاتيح لمواضيع أخرى:
- دور إدارة المخاطر في صياغة إستراتيجية المؤسسة.
 - التقنيات الكمية لتوقع الخطر وتحليله.
 - أهمية تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة.
 - ادارة المخاطر في المجال السياحي .
 - كيفية تنبؤ و معالجة المخاطر السياحية .

قائمة المراجع

المراجع :

المراجع بالعربية :

1. أحمد محمود مقابلة ،"صناعة السياحة"، دار كنوز للنشر والتوزيع ، عمان الاردن ،2007،ص، ص 28،29.
2. أسامة عزمي سلام ،د.شقيري نوري موسى . إدارة المخاطر والتأمين ،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان الأردن،2007.
3. أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر و التأمين، دار جامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2011.
4. اياد عبد الفتاح النصور "الاصول العلمية للتسويق الحديث"، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الاردن عمان، 2010.
5. ثامر البكري "التسويق اسس ومفاهيم معاصرة" دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الاردن عمان، 2006.
6. حميد عبدالنبي الطائي، أصول صناعة السياحة، الوراق للنشر و التوزيع ، عمان الاردن، 2006.
7. حميد الطائي وآخرون "الأسس العلمية للتسويق الحديث"، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ، 2007.
8. رحيم حسين ، مانع عمار، و اخرون ،"السياحة و التنمية السياحية مع دراسة خاصة حول مناطق الهضاب العليا بالجزائر"، دار جيطلي للنشر، برج بوعريريج الجزائر، 2013.
9. زكريا عزام وآخرون، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية و التطبيق ، دار السيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،عمان الأردن، 2008.
10. سعد غالب ياسين، تلخيص ربحي عبد القادر الجديلي،"الإدارة الإستراتيجية"، دار اليازوري للنشر، عمان الاردن ، 1998 .
11. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات (تطبيقات الحوكمة في المصارف)، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 2005 .
12. طه احمد عبيد "مشكلات تسويق سياحي" المكتب الجامعي الحديث ،الإسكندرية مصر ، 2010.
13. عبد السلام ابو قحف "مبادئ التسويق"، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية مصر ، 2005.

14. عبد السلام ابو قحف " اساسيات التسويق "، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية مصر، 2002.
15. عبد السلام ابو قحف " التسويق وجهة نظر معاصرة"، بدون بلد النشر ، أبراج مصر ،2001.
16. عصام حسن السعيد ،"التسويق و الترويج السياحي والفندقي"، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، 2009 .
17. علي فلاح الزعبي، "التسويق السياحي و الفندقي مدخل صناعة السياحة و الضيافة"، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان الاردن، 2013 .
18. فريد حمدي بسيسو "محددات إدارة الازمات الاقتصادية و المالية و المصرفية الدليل العلمي التطبيقي لإدارة الازمات"، اتحاد المصارف العربية ، الاسكندرية مصر ، 2010 .
19. ماهر عبد العزيز توفيق "صناعة السياحة" دار زهران ،عمان ، 2008.
20. محمد الصيرفي ،"التخطيط السياحي"، دار الفكر الجامعي ،مصر الاسكندرية،2007.
21. محمد امين السيد علي" اسس التسويق " دار الوراق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2012.
22. محمد عبيدات، "التسويق السياحي" دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان الاردن ،2005.
23. محمود جاسم الصميدعي ،ردينة عثمان يوسف، "تسويق الخدمات"، دار الميسر للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن عمان ، 2010 .
24. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف "التسويق المصرفي مدخل استراتيجي كمي ،تحليلي " دار المناهج للنشر و التوزيع ،الأردن عمان، 2005.
25. مختار الهانس و ابراهيم عبد النبي حمودة، "مقدمة في مبادئ التامين بين النظرية و التطبيق"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2000
26. منير نوري، "التسويق مدخل المعلومات والاسراتيجيات" ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2007.
27. نظام موسى سويدان ،شفيق ابراهيم حداد، "التسويق مفاهيم معاصرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع ،الاردن عمان ، 2006 .
28. نعيم العبد عاشور رشيد نمر عودة ،"مبادئ التسويق"، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان الأردن، 2006.

29. هاني حامد الضمور "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر و التوزيع،الأردن عمان ، 2008.
30. يسرى دعبس، السلوك الاستهلاكي للسائح في ضوء واقع الدول المتقدمة والنامية، البيطاشي للنشر و التوزيع، الاسكندرية مصر، 2002.
- المراجع بالفرنسية :
31. Bernard Barthelemy et Philippe COURREGES، "gestion des risques (methode d'optimisation globale) "،2 edition ،ed d'organisation،Paris ،2004
32. Éric zolla "la gestion des risque dans les établissements et services sociaux et médico-sociaux " edition dunod،paris، 2013 .
33. Gérard tocque et Langlois Michel ،"Marketing des services- Le défi relationnel " Edition Gaetan Morin ,Collection Dunob , 1992.
34. Jean le Ray" ،Gérer les risques (pourquoi et comment) " édition afnor ،france ،2006.
35. Philip Kotler, Bernard Dubois ,"Marketing Management" ، 9^{ème} édition،public -union, Paris, 1997.
36. Philip Kotler, Bernard Dubois, Delphine Manceau, Marketing Management ،11ème édition, Pearson Education, Paris –France-, 2004.
37. S.martin ،J.P.vérdine ،"Marketing: les concepts clés" ، édition chihab ،1997 .
38. Yves le Golvan " ،dictionnaire marketing banque assurance ، "Dunod ،Paris ،1988 .
- المراجع بالإنجليزية :
39. Collective " project –risk management hand book ،office of project management process improvement " ،first edition،2003 .

40. William D. Perrault, Jr. E.jerome Mc carthy" **Essentials - of Marketing A global Approach Irwin "** 8th edition, 2000, p 6.

مؤتمرات بالعربية :

41. عبد الستار حسين يوسف، إدارة المخاطر وإقتصاد المعرفة تقدير المخاطرة في ظل تحليل (SWOT) في المؤسسات الصناعية" دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، جامعة الزيتونة الأردنية كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 16-18 نيسان (أبريل) 2007.

مذكرات تخرج :

42. أخيارهم عبدا الله احمد، التخطيط الاستراتيجي لإدارة الأزمات :دراسة لنموذج أزمة شركة تويوتا، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص: السياسة العامة و الإدارة المحلية ، بسكرة، 2012-2013.

مقالات بالفرنسية :

43. Jeff Wilks Stewart Moore , "**Tourism risk management for the asia pacific region**tourism risk, Commonwealth of Australia", apec, acific region, 2004.