

# دور إدارة المخاطر في تحقيق فاعلية الأداء السياحي في الشركات العاملة في مصر دراسة ميدانية

نرمين السيد محمد محمد الخطاب<sup>1</sup>

## ملخص البحث :

تمثل الهدف الرئيسي للدراسة في تحديد الدور المرتقب لإدارة المخاطر في تحقيق فاعلية الأداء في شركات السياحة يتفرع من هذا الهدف مجموعة أهداف فرعية تتبني استراتيجية مقترحة لإدارة المخاطر السياحية تستغرق جوانب الأداء وأنواع المخاطر السياحية التي تؤثر فيه.

ارتكزت الدراسة على المنهج العلمي الحديث الذي يتبني جوانب ومؤشرات الاستراتيجية المقترحة كنموذج لإدارة المخاطر في شركات السياحة تم اختبار فعاليته تجاه الأداء السياحي من خلال الدراسة الميدانية. توصلت الدراسة الى أهم النتائج التي تدعم تطبيق الاستراتيجية المقترحة لإدارة المخاطر السياحية لغرض تحقيق فاعلية الأداء السياحي عند فترة ثقة كبيرة تدعم التوصية بتطبيق تلك الاستراتيجية في شركات السياحة المصرية الكلمات المفتاحية: إدارة المخاطر - شركات السياحة- الأداء الفعال.

## Abstract

Purpose – This paper aims to define the expected role of risk management in achieving effective performance in tourism companies. This goal is derived from a set of proposed strategic tracking objectives for managing tourism risks, aspects of performance and the types of tourism risks that arise in it.

Design/methodology/approach- The modern scientific method that adopts strategic aspects and indicators as a model for risk management in tourism companies has been tested for its effectiveness towards tourism performance through field study.

Findings –The study reached the most important results: that include the application of the strategy for managing tourism risks in order to achieve the effectiveness of tourism performance at a period of great confidence and provide recommendations for the application of that strategy in Egyptian tourism companies

.Key words- risk management - tourism companies - effective performance

<sup>1</sup> مدرس بقسم الدراسات السياحية المعهد العالي للسياحة والفنادق - الإسكندرية

## مقدمة:

لما كان الأداء السياحي هدفاً أساسياً تسعى الدولة قبل شركات السياحة الى تحقيقه، باعتبار أن النشاط السياحي أهم السبل لدعم الاقتصاد القومي وموارد العملة الأجنبية، وهذا الأمر يحتاج الى استخدام وسائل علمية مغايرة للوسائل التي تتمسك بها إدارات شركات السياحة في الوضع الحالي؛ كانت الحاجة لأسس علمية لتحقيق فاعلية الأداء السياحي كهدف عام لشركات السياحة، وذلك من خلال إتباع أساليب إدارية تركز على إدارة المخاطر على اعتبار أن إدارة النشاط السياحي يمثل أهم المخاطر التي يجب أن يُلتفت اليها بهذه الشركات في ضوء المتغيرات المعاصرة.

وتمثل إدارة المخاطر السياحية العملية الإدارية التي تتصدى بشكل منهجي للمخاطر المتعلقة بالنشاط السياحي، وذلك بهدف الحد من هذه المخاطر، أو تعظيم المنافع المقابلة فيما يتعلق بالأداء السياحي؛ فتهدف إدارة المخاطر الى تدنية ظروف عدم التأكد عند تخطيط النشاط السياحي، وتنفيذ تلك الخطة السياحية في الواقع العملي. (Ashley, et al., 2017:378-388)

وبالتالي تميل إدارة المخاطر الى تحقيق التوازن بين الفرص والتهديدات من خلال مدخل علمي يحد من ظروف عدم التأكد، ويعمل علي التقريب بين الاختيار العقلي (تخطيط الأداء السياحي)، وبين الاختيار الواقعي (الأداء الفعال) من خلال تحقيق مستويات الرضا للعاملين والمتعاملين).

## مشكلة البحث

لما كانت إدارة شركات السياحة تُواجه بمخاطر متعددة، فليس المطلوب فقط فهم المخاطر المتوقع حدوثها بأنها المخاطر المالية وما يتعلق بها، ولكن لابد من تحليل حجم الخطر في نواحي أخرى وتقدير أولويات مواجهته، سواء بتقديم العلاج المناسب، أو تخفيضه أو تقبله في الوقت الحالي والتعامل معه من خلال إدارة المخاطر؛ وهي المعنية بالتعامل مع ظروف عدم التأكد والنهوض بالأداء من خلال تنفيذ الاستراتيجيات المحددة بالأداء الشامل للنشاط السياحي. (Kirill Angel, et al., 2018:1920-1930)

وتشتمل إدارة المخاطر على نظام تحديد نوعية المخاطر، وبيان عواقبها واحتمالاتها في العمل السياحي، و يعمل على تقييم كيفية منعها أو الحد من نتائجها ذات التأثير المباشر وغير المباشر علي الأداء بشركات السياحة، حيث يعرف الخطر بأنه احتمال حدوث أحداث غير مخطط لها تؤدي الى فجوة بين المستهدف من الأداء ونتائج تحقيقه. (Rita R. Carballo, 2017: 534-542)

ولذلك يعد الخطر الحدث الذي قد يمنع أو يعرقل أو يفشل في تعزيز أو حتى يحد من مقدرة شركة السياحة على تحقيق مستويات أداء قياسية، وتمثل المخاطر التهديد الذي يؤثر بالسلب على قدرة إدارة شركات السياحة على تعظيم أهدافها في هذا الاتجاه.

ويشير الباحث الى أن الوضع الحالي في شركات السياحة يتسم بالإدارة العشوائية للنشاط السياحي، والتعامل مع الخطر فيها بنوع كبير من الاضطراب الواقعي وعدم المنطقي، إذ أنه يتم بدون تخطيط استراتيجي أو ادراك للمخاطر المحتملة وأنواعها لاسيما المخاطر ذات التأثير على فعالية الأداء وتحقيق رضاء المتعاملين مع هذه الشركات، وتتبلور مشكلة البحث في التساؤل الرئيسي " ما طبيعة الدور المرتقب لإدارة المخاطر في تحقيق فاعلية الأداء في شركات السياحة؟ والذي ينقسم الى مجموعة التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل يحقق الوضع الإداري الحالي الأهداف الاستراتيجية لشركات السياحة في مصر؟
- هل يوجد اتفاق حول طبيعة المخاطر التي تؤثر في أداء شركات السياحة في مصر؟
- هل في الإمكانية اقتراح مدخل لإدارة المخاطر يحقق فاعلية الأداء الاستراتيجي في شركات السياحة في مصر؟

### أهداف البحث

في ضوء مشكلة البحث وتساؤلاته، يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في تحديد الدور المرتقب لإدارة المخاطر في تحقيق فاعلية الأداء في شركات السياحة، وينقسم هذا الهدف الرئيسي الى مجموعة الأهداف الفرعية الآتية:

- تحليل الوضع الإداري الحالي ومدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية لشركات السياحة في مصر؟
- بيان طبيعة المخاطر التي تؤثر في أداء شركات السياحة في مصر؟
- اقتراح استراتيجية لإدارة المخاطر تحقق فاعلية الأداء الاستراتيجي في شركات السياحة في مصر؟

### أهمية البحث

تنقسم أهمية البحث إلي الأهمية الآتية:

- **أهمية علمية:** تتلخص في محاولة التأسيس العلمي لفكرة إدارة المخاطر في النشاط السياحي حتى يمكن الاستفادة منها في تحقيق فاعلية الأداء من خلال مرجعية تركز علي استراتيجية الحد من هذه المخاطر، ومن ثم العمل على الاهتمام بالمخاطر السياحية وتنوعها ومدى تأثيرها في الأداء السياحي.

- **أهمية عملية:** وتتركز في مدى حاجة إدارة شركات السياحة الى استراتيجية إدارة المخاطر لغرض تحقق فاعلية الأداء المطلوب في ظل خطة محددة قابلة للتنفيذ.

### فرضيات البحث

في ضوء طبيعة مشكلة البحث وأهدافه وأهميته ينطلق البحث من فرضية أساسية تفترض وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحقيق فاعلية الأداء في شركات السياحة. ننقسم هذه الفرضية الى الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يحقق الوضع الإداري الحالي الأهداف الاستراتيجية لشركات السياحة في مصر.
- هناك اختلاف معنوي حول طبيعة المخاطر التي تؤثر في أداء شركات السياحة في مصر.
- لا تدعم الاستراتيجية المقترحة لإدارة المخاطر فاعلية الأداء الاستراتيجي في شركات السياحة في مصر.

### منهجية البحث

ينتج البحث المنهج العلمي الحديث ( المنهج الاستقرائي الاستنباطي المشترك)، والذي يتحدد ملامحه فيما يلي:

- ملاحظة الوضع الحالي بشركات السياحة وبيان السبل والطرق التي تتبعها في إدارة المخاطر بشأن تحقيق فاعلية الأداء السياحي.
- حصر للمخاطر السياحية التي تحيط بالنشاط السياحي وبيان المقومات الإدارية التي تحتاجها للحد منها والتغلب عليها.
- تقديم استراتيجية مقترحة لإدارة المخاطر السياحية تبرز الدور المطلوب في تحقيق فاعلية الأداء في شركات السياحة في مصر.

### تنظيم البحث

- الاطار العام للبحث.
- **المبحث الأول:** الأدب السابق والاطار النظري للبحث.
- **المبحث الثاني:** الاطار التطبيقي للبحث.

## المبحث الأول

### الاطار النظري للبحث والأدبيات السابقة في مجاله

يهدف هذا المبحث الى عرض الأدب السابق المتعلق بإدارة المخاطر والأداء السياحي، وكذلك بيان طبيعة ومفهوم إدارة المخاطر وطبيعة الأداء الفعال، ثم بعد ذلك يتم تناول تصميم الاستراتيجية المقترحة لإدارة المخاطر السياحية.

### أولاً: الدراسات السابقة عن إدارة المخاطر والأداء السياحي

عرفت دراسة (Roe,2010) المخاطر بأنها احتمال وقوع حدث ضار في فترة زمنية وان إدارتها يتعلق بتجميع وإدارة المعلومات حول هذه المخاطر وتشكيل الأحكام الملائمة لذلك، وفي المخاطر السياحية يقصد بها التحليل المتكامل لكل أنواع المخاطر التي تتعلق بالنشاط السياحي والمحتمل وقوعها وتتضمن الإجراءات اللازمة لمنع وقوعها.

وأوضحت دراسة ( Sum,R., M., and Saad,Z.M.,2017 ) أن إدارة المخاطر نسق متكامل مع جميع عمليات التخطيط والإدارة، ويتم فهمها ومشاركتها على كل المستويات الإدارية، وتتخطى إدارة المخاطر المجالات المالية؛ لتشمل جميع المنظمات ومجالات ومستويات العمل فيها، وأشارت الدراسة الى ضرورة ارتباط إدارة المخاطر بالحوكمة المؤسسية وبالأهداف الاستراتيجية والتشغيلية بشكل متكامل، حتي اعتبرت الدراسة إدارة المخاطر أفضل ممارسة إدارية لجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها.

ولقد عمدت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) على إصدار معيار لإدارة الخطر (ISO31000.2009)، والذي أُعتمد بشكل نهائي عام ٢٠١٨، يعتبر وسيلة قابلة للتطبيق على جميع المنظمات أو الوحدات والأنشطة ومن ضمنها المنشآت والشركات السياحية، حيث يعتبر مصدر مهم لبيان اشتراطات إدارة المخاطر في الأمد الطويل والقصير ويطول كل أنواع المخاطر باختلاف أنواعها ومسمياتها.

وبينت دراسة (Hoyt & Liebenberg,2011) أهمية إدارة المخاطر في علاج احتمالات عدم التأكد لكافة الأنشطة في كافة منظمات الأعمال، كما أوضحت التأثير العالي لإدارة المخاطر على الأداء الشامل لكل المؤسسات على مختلف أنواعها وبالتبعية على تحديد قيمة المنشأة.

ولذلك طالبت دراسة (فهمي،٢٠١٢) بإعداد دليل للمخاطر يعتبر أداه أساسية في مجال إدارة المخاطر والأزمات في قطاع السياحة؛ على أن يعمل هذا الدليل علي تدعيم مقدرة المهتمين بالنشاط السياحي على اكتشاف الأزمات ووقف تصاعدها، أو تفاديها واتخاذ الإجراءات للوقاية والحماية

اللازمة، فقد توصلت تلك الدراسة الى بعض أنواع المخاطر ذات التأثير على النشاط السياحي والتي تحتاج الى تبني أسلوب إدارة المخاطر للحد من المخاطر تتعلق بارتفاع تكلفة الإيواء السياحي، وكذلك اختلاف نوعية المنتجات السياحية بين المنتجات المحلية وما يطلبه السائح الأجنبي؛ فلا بد هنا من إدارة هذه الفجوة بين المتاح محلياً والمطلوب وفقاً لرغبات السائح واتجاهاته.

وقصدت دراسة (نهال، ٢٠١٢) الى التعرف علي الأزمات الدولية والمحلية ومراحلها وأهم الأزمات التي لها علاقة بمخاطر صناعة السياحة مثل المجالات الأمنية والصحية والاقتصادية، ثم بعد ذلك تدبر إدارة المخاطر والأزمات التي تتوالى التعامل مع هذه المعطيات وبيان تأثيرها على الطلب السياحي، وتوصلت الدراسة الى إظهار افتقار الكثير من المنشآت السياحية والفندقية لوجود رؤية واضحة لتدبر المخاطر المحتملة، ولذلك أوصت الدراسة بضرورة أهمية وجود وحدة لإدارة المخاطر مقترنة بوجود خطط استراتيجية مسبقة لذلك مع التركيز علي السياحة الداخلية وتتمينها باعتبارها صمام الأمان عند زيادة المخاطر السياحية بصفة عامة.

وأضافت دراسة (Mitrofanova et al., 2017) أن هناك حاجة ملحة لتطوير المنهجية المقدمة لإدارة المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية نظراً لأهميتها في التعامل مع المخاطر من بداية التخطيط لها وتوقعها الى التحوط منها والعمل على تلافيها.

ويشير الباحث الى أن الدراسات التي تناولت إدارة المخاطر في القطاع السياحي ما زالت ضئيلة جداً لاسيما فيما يتعلق منها في المقارنة بالأداء السياحي الذي يختلف عن أداء المنظمات والشركات السياحية، أو أداء هيئات التنشيط السياحي الراعية للمقاصد السياحية ويستفاد من الأدب السابق في مجال البحث ما يلي:

- تتمثل المخاطر بصفة عامة في احتمال وقوع حدث ضار يسبب أزمة في فترة زمنية قادمة، ومن ثم لا بد من التعامل مع هذه المخاطر بأسلوب إداري يتنبأ بها قبل وقوعها ويتعامل معها في حالة وقوعها.
- تشتمل إدارة المخاطر على كافة العمليات الإدارية ووظائف الإدارة من بداية تحديد وتصنيف أنواع المخاطر حتي التعامل معها والتقليل من خطر حدوثها.
- نتيجة التنوع في المخاطر السياحية يلزم إعداد دليل كامل يتضمن تحديد فئاته، ويأخذ في الاعتبار حجم تنوعها ما بين مخاطر تتعلق بشركات السياحة أو السائح أو بلد المقصد السياحي.
- هناك تأثير مباشر وغير مباشر لإدارة المخاطر على نوعية وطبيعة الأداء في منظمات الأعمال بصفة عامة.

- لابد من الربط الاستراتيجي بين إدارة المخاطر، وبين الخطة الاستراتيجية للمؤسسات بحيث يلزم كل هدف استراتيجي ما يتعلق به من المخاطر التي تحتاج الى عمليات محددة من التعامل معها لاسيما بالنسبة للمخاطر السياحية.
  - تستند المخاطر الى كفاءة العنصر البشري وترتبط الإدارة الكفاء لهذه المخاطر بسلامة التنبؤ بأنواع المخاطر وتحديد مسبباتها وكيفية التعامل معها.
- ومما سبق تتحدد الفجوة البحثية لهذا البحث في محاولة وضع تصور استراتيجي للإدارة المخاطر المتعلقة بالنشاط السياحي، وبيان علاقته بأداء شركات السياحة يتضمن نوعية المخاطر التي تؤثر في هذا الأداء وتتأثر به.

### ثانيا: مدخل تعريف إدارة المخاطر وفاعلية الأداء السياحي

يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها تلك العملية التي يتم التصدي من خلالها للمخاطر المتعلقة بنشاط منظمات الأعمال بشكل منهجي؛ وذلك بهدف تحقيق المنافع الدائمة وتحقيق القيمة القصوى للأنشطة، فهي العملية التي يتم من خلالها التأكد بأن الأحداث غير المرغوبة والتي يترتب على حدوثها خسائر قد لا تحدث، كما يمكن تعريفها بأنها ممارسة عملية اختيار نظامية لطرق مرتفعة التكلفة بغرض تخفيض أثر معين على المنظمة، ولا يمكن تجنب أو تخفيض كل المخاطر بسبب وجود عوائق عملية ومالية لذلك فتتحمل المنظمات مستوى معين من المخاطر بهدف الاستمرار في العمل وتحقيق العوائد، وترتبط معظم التعريفات لإدارة المخاطر بمفهوم الخطر من خلال تصميم أو تنفيذ لمجموعة من العمليات والإجراءات المتبعة لغرض التأكد من الحدود الدنيا لحجم الخسارة من خلال مجموعة خطوات تتمثل فيما يلي: (Alvin,2006)

- تحديد العوامل المؤثرة على الخطر.
- تقدير أهميه الخطر واحتمال حدوثه.
- تحديد الإجراءات اللازمة اتخاذها للسيطرة علي الخطر.
- فئات مزاعم الإدارة التي يجب تحقيقها:
- التأكد من فئات العمليات والأحداث الأخرى.

وتتميز إدارة المخاطر بأنها عملية مستمرة لاتخاذ وتنفيذ القرارات والإجراءات التي تخفض إلى حد مقبول من تأثير حالة عدم التأكد المتعلقة بالتعرض للمخاطر ذات التأثير على المنشأة أو أنها الميل الطبيعي للمنظمة باتجاه الموازنة بين الفرص والتهديدات، حيث تعتبر إدارة المخاطر منهج أو مدخل علمي يهدف إلى التعامل مع المخاطر البحثة من خلال توقع الخسائر العارضة المحتملة، وتصميم وتنفيذ إجراءات تخفض حدوث الخسائر المالية إلى أدنى حد ممكن.

كما يمكن تعريف إدارة المخاطر على أنها الآثار السلبية للمخاطرة إلى أدنى حد بأقل تكلفة من خلال التعرف عليها وقياسها والرقابة عليها، وعلى ذلك يمكن توضيح أن إدارة المخاطر تتمثل في مجموعة من الإجراءات التي تتخذها إدارة المنظمة للحد من التأثيرات السلبية الناتجة عن المخاطر التي تتعرض لها، كما تم تعريف إدارة المخاطر من قبل معهد إدارة المخاطر على أنها مجموعة من الإجراءات والعمليات التي يتم استخدامها من قبل إدارة المنظمة من أجل مواجهة الفرص والتهديدات ومعرفة الآثار المترتبة عليها كما عرفتها لجنة رعاية المنظمات على أنها عملية يتم تنفيذها من خلال مجلس الإدارة وموظفي المنظمة وتتعلق بالرقابة الداخلية حيث يتم تطبيقاتها في استراتيجية المنظمة وأعمالها وتصمم لتوفير ضمانات معقولة فيما يتعلق بتحقيق الأهداف في المجالات الآتية: (سمره، ٢٠١٦)

- فعالية وكفاءة العمليات .
- موثوقية التقارير المالية .
- الالتزام بالقوانين واللوائح المعمول بها.

وحتى يمكن التعامل مع المخاطر لا بد من التعرف على أنواع هذه المخاطر التي تطول النشاط السياحي، وبالتالي التأثير المباشر على أداء شركات السياحة وتتمثل في اتباع النظام الاستراتيجي في إدارة المخاطر الاستراتيجية، حيث أنها تشير الى مجموعة مخاطر تواجهها شركات السياحة وتتوقعها في المستقبل وتؤكد على أن يكون لهذه الشركات استعداد لمواجهة المخاطر المحتملة من خلال عدة إجراءات تتمثل فيما يلي: (سالم، ٢٠١٧: ١٥٣-١٥٤)

- صياغة السيناريوهات المستقبلية للمخاطر السياحية المحتملة.
  - امتلاك خطة متعددة جاهزة للتنفيذ بحيث تواجه خطر المفاجأة المنظمة
  - تقدير للمهام المستقبلية التي يمن التحوط من خلالها للتعامل مع الخطر
- ووفقا لذلك يرى الباحث أن إدارة المخاطر قد تمد مجلس الإدارة في الشركات السياحية - باعتبارها أحد المنظمات المعنية بالمخاطر، والتي يلزمها المزيد من المعلومات الخاصة- بأهم المخاطر التي تواجه المنظمة وكيفية مواجهتها بما فيها المخاطر الخاصة بقياس الأداء المالي بها؛ حيث يعتبر مجلس إدارة هذه الشركات هو المسؤول عن وضع خطط الإدارة لتصميم وتشغيل العمليات الخاصة بإدارة المخاطر المتعلقة بالنشاط السياحي، وقد يقوم مجلس الإدارة بتفويض السلطات الخاصة بعملية إدارة المخاطر إلى فريق إداري يكون مسئول عنها أو تكون وظيفته خاصة ومنفصلة بشركات السياحة، وتقوم إدارة محددة تعمل على التنسيق بين كافة الأطراف المختلفة في



أداء دورها هي إدارة المخاطر، ويشير الباحث الى أنه توجد عدة أنشطة تقوم بها إدارة المخاطر بشركات السياحة وتتمثل فيما يلي:

- السعي نحو تحقيق الأهداف الخاصة بشركات السياحة.
- العمل على تحديد رغبة المنظمة لمواجهة المخاطر المتعلقة بطبيعة نشاط شركة السياحة .
- الاتجاه نحو بناء بيئة داخلية ملائمة تشكل تكوين إطار لإدارة المخاطر داخل شركات السياحة.
- تحديد المخاطر المحتملة التي يمكن أن تواجه شركة السياحة في تحقيق أهدافها.
- العمل على تقييم المخاطر من حيث أثر الخطر المتعلق بالنشاط السياحي واحتمال حدوثه.
- العمل على تحديد وتنفيذ إجراءات وخطوات مواجهة المخاطر السياحية.
- الاتجاه نحو تحديد الأنشطة الرقابية ومواجهة المخاطر السياحية.
- نقل المعلومات عن المخاطر السياحية على نحو يتفق مع جميع مستويات المنظمة.
- الرقابة المركزية والتنسيق لعمليات إدارة المخاطر في شركات السياحة ومخرجاتها.
- العمل على توفير الضمانات والتأمين اللازم على فعالية إدارة المخاطر السياحية.

ولقد كانت الفكرة الأساسية لإدارة المخاطر السياحية وتعلقها بالأداء الفعال للنشاط السياحي لشركات السياحة في بدايتها على شكل مبادرة من قبل منظمة السياحة العالمية عام ١٩٩١ لغرض تطوير مؤشرات سياحية متطورة تحسن من الأداء السياحي، وكانت بهدف التعرف على القضايا والمؤثرات الآتية: ( Macl,ean &Sharef,2005:8)

- اتخاذ القرارات الأفضل من أجل تخفيض قيمة الخطر السياحي وتكلفته.
- ترقب القضايا الساخنة ذات العلاقة بالنشاط السياحي.
- معرفة التأثيرات المتميزة بما يسمح بتفادي الخطر عند الحاجة الى ذلك.
- بناء مقياس لأداء نشاطات الإدارة وتطبيقها للخطط المرسومة.
- تخفيض الخطر وتقليل الأخطاء

وتتحقق فاعلية الأداء في ظل إدارة المخاطر في شركات السياحة من خلال عدة جوانب تتمثل

فيما يلي: ( Kotler&Others,1999: 167 )

- **التعامل مع خطر المفاجأة:** وهو الذي يتحقق عند قصور المعلومات عن طبيعة الخطر السياحي المحتمل ومن خذه الأخطار المتعلقة بالأحوال الجوية أو نقشي مجموعة من الأمراض بسرعة من غير سابق استعداد لها ومن هذه الأخطار غرق العبارة المصرية (السلام ٩٨) نتيجة تغيرات بحرية لم تكن هذه العبارة مستعدة لها.
  - **سرعة اتخاذ القرارات:** حيث يعتبر من الإدارة الفعالة في الأداء السياحي والتعامل مع الأخطار المحتملة احتياج الإدارة في شركات السياحة لاتخاذ قرار يناسب حجم الخطر ونوعه استناداً الى توافر المعلومات وإمكانية اتخاذ القرار في التوقيت المناسب وبالسرعة المطلوبة.
  - **ضمانات اتخاذ القرار السليم:** وهذا يتطلب سلامة الصورة الذهنية عن توقع الخطر المحتمل أو المخاطر الحالية، وبالتالي العمل على توفير المعلومات اللازمة لتنفيذ ذلك؛ حيث تتضمن عمليات الأداء استيعاب كافة المتغيرات التي يمكن أن تشمل جوانب الأداء في شركات السياحة سواء كانت مخاطر متعلقة بالهيكل الإداري للشركة أو مخاطر خارجية متعلقة بالنشاط السياحي.
  - **تدعيم الإمكانيات والقدرات لمواجهة المخاطر:** من خلال اتباع السبل العلمية والفكرية للتعامل مع الأخطار المختلفة وتجاوز الأخطاء والتركيز على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، ويأتي ذلك من خلال دعم وتعظيم الإمكانيات المتاحة بما يلي مقتضيات مواجهة المخاطر الحالية والمحتملة.
- ويري الباحث أن المتطلبات الأساسية لإدارة المخاطر لابد أن تشمل بداية على توعية كافة العاملين بطبيعة المخاطر الداخلية والخارجية التي تحد من الأداء السياحي الفعال، وبالتالي لابد من اتخاذ كافة التدابير لإبلاغ جميع العاملين في داخل شركة السياحة بسياسات واضحة تتمثل في استراتيجيات وفوائد إدارة المخاطر ودورها في التعامل مع الأخطار المحتملة في النشاط والأداء السياحي وفي ذلك لابد من توافر المتطلبات الآتية:
- تحتاج إدارة المخاطر بشركات السياحة الى الاقرار بها ضمن الهيكل الإداري ومتطلبات الأداء السياحي الفعال وعليه فلا بد من إقرار الإدارة العليا بشركات السياحة بتلك الأهمية لإدارة المخاطر، وبالتالي هناك حاجة مهمة للربط الاستراتيجي بين أهداف إدارة المخاطر والأداء الاستراتيجي لشركات السياحة.

- لغرض تحقيق فاعلية الأداء السياحي لابد من توافر نظام للمساءلة وتحديد المسؤولية سواء علي نطاق ضيق أو واسع لغرض مراقبة الأداء السياحي ومدى تحقيقه للأهداف الاستراتيجية التي سبق ربطها بأهداف إدارة المخاطر السياحية.
- لغرض تحقيق فاعلية الأداء السياحي لابد من دراسة المخاطر المتعلقة بالأداء السياحي حو السائح نفسه وهو عميل شركات السياحة وذلك فيما يتعلق بكل عنصر من عناصر النشاط السياحي ويعتبر ذلك مكملاً لأي ضوابط يتم تصميمها لمراقبة المخاطر المتعلقة بالأداء السياحي.

وأن كل هذه المتطلبات ما كان لها أن تحقق فعالية الأداء السياحي المطلوب إلا من خلال توافر نظام للإنتاج وتدقيق المعلومات عن المخاطر السياحية التي تقوض الأداء الفعال، ولابد أن تكون هذه المعلومات مرهونة بتوافر التوقيت المناسب حتي تتحقق الفاعلية اللازمة في اتخاذ القرارات ومن ثم يتم تقييم الأداء السياحي علي وجه كبير من الدقة.

### ثالثاً: الاستراتيجية المقترحة لإدارة المخاطر السياحية:

وتتضمن ما يلي:

- التعرف على أنواع المخاطر التي تحد من فاعلية الأداء السياحي: ويرى الباحث أن هناك مجموعة متنوعة من المخاطر السياحية ذات الارتباط المباشر وغير المباشر بتحقيق فاعلية الأداء في شركات السياحة تتمثل فيما يلي:

- **المخاطر الاستراتيجية:** وهي تختص بالقصور في صياغة الاتجاهات المستقبلية للأداء السياحي وتحديد خريطة الطريق لما يجب أن يكون عليه الأداء في المرحلة القادمة، وبالتالي هناك حاجة الى التخطيط طويل الأجل للنشاط السياحي، وبيان احتمالات عدم مطابقة الخطة الموضوعة بالواقع التنفيذي الذي تتحقق عنده الأخطار المحتملة سواء للعملاء أو المتعاملين والعمال، وان الميزة الأساسية للتعرف علي المخاطر الاستراتيجية التعرف على الفرص ذات الأهمية في الأداء السياحي الفعال.

- **مخاطر تخطيط الأداء الاستراتيجي:** وتتمثل في الأساس المخاطر التي تتكون نتيجة عدم وجود خطة استراتيجية من أساسه ناهيك عن عدم توافر إدارة للمخاطر في الوحدة الإدارية السياحية، ويترتب على ذلك عدم وجود سياسات عمل واضحة،

ويزيد علي ذلك عدم توافر نظام لإنتاج وتخزين المعلومات يصلح لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، وفوق كل ذلك عدم وجود اعتماد مالي كافي للتخطيط لإدارة كل هذه المخاطر.

■ **المخاطر الإدارية للنشاط السياحي:** وتتضمن في أصلها عدم اتباع نظام ملائم لقياس كفاءة الأداء في شركات السياحة، وذلك نتيجة عدم وجود معايير رقابية واضحة، مما ينتج عن ذلك تشغيل العاملين في شركات السياحة دون مراعاة طاقتهم وإمكاناتهم التشغيلية حتي يتم استقطابهم أو توظيفهم فلا يوجد نهج علمي لذلك، ويزيد من حدة هذه المخاطر أن الموظفين الحاليين في شركات السياحة لا يوجد وصف وظيفي كامل لأعمالهم يمكن من خلاله تحديد السلطة والمسئولية، ويزيد من حجم المخاطر الصراعات التي تتم بين المناصب القيادية في شركات السياحة.

■ **المخاطر السياسية والأمنية:** وتتضمن التهديدات العسكرية التي تحيط ببلد المقصد السياحي، وكذلك توطن الأوبئة، ناهيك عن الهجمات الإرهابية التي تتم بين وقت وآخر وخديعة الثورات التحركات الشعبية كل ذلك تمثل مخاطر سياسية وأمنية للنشاط السياحي بصفة عامة، يزداد عليها مخاطر الطائرات ووسائل النقل نتيجة فقدان التأمين المطلوب أو فقد الاتصالات مع عملاء الشركات نتيجة ضعف الأنترنت أو انقطاعه بأي سبب من الأسباب السابقة.

■ **المخاطر الاقتصادية:** وتتضمن المخاطر التي تتعلق بالمنافذ الجمركية من قبيل فرض قيود جمركية على البضائع الداعمة للنشاط السياحي أو قيود على التحويلات النقدية، وقد تمتد تلك المخاطر لتشمل مخاطر تعويم العملة الأجنبية ومن ثم انخفاض قيمة العملة المحلية مما يهدد شركات السياحة بالخسائر المالية الكبيرة أو حتي خطر إلغاء التعاقدات مع الفنادق لأي سبب من الأسباب، أو فرض رسوم زيادة على السائح الأجنبي من قبل الدولة أو غيرها؛ مما يؤثر على الدخل السياحي للشركات، ويعتبر خطر مؤثر على رضا العملاء لدى الشركات.

■ **المخاطر الاجتماعية في الترويج السياحي:** وتبرز تلك المخاطر في تأثير القيم والعقائد واختلاف الديانات والاتجاهات الفكرية على عمليات الترويج السياحي، وقد

يزاد عليها مخاطر تضارب سلوك السائح الأجنبي مع سلوكيات السكان المحليين أو العداء المجتمعي لبعض الفئات والأعراق والأيديولوجيات والمذاهب في بلد المقصد السياحي.

▪ **المخاطر البيئية للنشاط السياحي:** وتشمل كل المخاطر الأخرى ذات الصلة بالبنية التحتية والتخطيط العمراني، ومخاطر التغيرات المناخية علي نحو غير متوقع من الأفواج السياحية، أو للأسف المخاطر الأخرى المتعلقة بظهور مخالفات بيئية في بلد المقصد السياحي مثل المجاري وتكدس القمامة وغيرها من الظواهر ذات التأثير غير مباشر على الأداء في شركات السياحة.

- **تصميم الاستراتيجية المقترحة لإدارة المخاطر بغرض تحقيق فاعلية الأداء السياحي:** ويرتكز التصور الاستراتيجي المقترح لإدارة المخاطر لغرض تحقيق فاعلية الأداء السياحي على توزيع استراتيجية الأداء السياحي على مجموعة من الأبعاد أو الجوانب كل جانب أو بعد يعبر عنه بمجموعة من المقاييس أو المؤشرات تجيب عنه؛ ومن ثم يتم مراقبة نقاط الخطر في هذا الجانب ومعه باقي الجوانب ليحصل التأثير الشامل على فاعلية الأداء السياحي من اتجاه إدارة المخاطر في كل جانب؛ وتتمثل الجوانب المقترحة ومؤشرات كل جانب أو بعد فيما يلي:

▪ **الجانب الأول: بعد المخاطر الاستراتيجية:** وهذا الجانب يتضمن نوعية المخاطر الاستراتيجية التي سبق الإشارة إليها ويتم قياسه من خلال المقاييس الآتية:

- مدى تحديد الاستراتيجية العامة لشركة السياحة.
- مدي وضوح الرؤية والرسالة لشركة السياحة.
- مدي تحديد الأهداف الاستراتيجية لشركة السياحة.
- مدي توافر الخطط البديلة وسبل التغذية العكسية في حالة ضعف الأداء السياحي.
- مدي تضمين الخطط الاستراتيجية محاذير السلامة والصحة المهنية للعاملين والمتعاملين
- مدي توافر رقابة فعالة لتنفيذ وتحقيق الرؤية الاستراتيجية،

- **الجانب الثاني: بعد مخاطر التشغيل الداخلي لشركات السياحة:** وتتضمن أنواع المخاطر التي تم عرضها والتي تتعلق بالمخاطر التشغيلية الداخلية لشركات السياحة ويمكن قياسها من خلال مجموعة المؤشرات الآتية:
- معدلات الفاقد في الأداء السياحي بين المخطط وبين المنفذ على أرض الواقع.
  - معدل دوران العاملين وتوظيفهم وتغيير وظائفهم في شركات السياحة.
  - معدل حصول العامل على الدورات التدريبية وتنوعها بما يلزم طبيعة المخاطر السياحية.
  - معدل أداء العامل للأعمال المنوط بها والمفترض أن تكون مدونة في الوصف الوظيفي.
  - معدل التغير في الوظائف القيادية والإشرافية لدى شركات السياحة.
  - مدى الارتباط مع خطة التنمية المستدامة للدولة.
  - معدلات الاستفادة من البنية التحتية لخدمة الأداء السياحي الجيد والفعال.
  - مدى الالتزام بإجراءات السلامة والصحة البيئية المحيطة التي تقع في محيط النشاط السياحي.
  - مدى اتباع نظام التأمين في التنقلات والزيارات الخاصة بعملاء شركات السياحة.
- **الجانب الثالث: البعد المالي:** ويتضمن كافة المخاطر ذات التأثير المباشر وغير المباشر على الجانب المتعلق بالدخل أو الظروف الاقتصادية أو الخطط التوسعية لشركات السياحة، ويتم قياسه بمجموعة المؤشرات المقترحة الآتية:
- قياس ناتج الأداء السياحي الى أجمالي النفقات السياحية.
  - مدى تحقيق المعدل المستهدف من الأرباح الخاصة بالنشاط السياحي.
  - حركة أسعار السهم للشركات المقيدة في سوق الأوراق المالية.
  - معدل الزيادة في نصيب الشركة من السياحة الوافدة.
  - معدلات الزيادة في التعويضات التي تتحملها شركة السياحة نتيجة المخالفات والأضرار.

- **الجانب الرابع: بعد المخاطر السياسية والأمنية:** ويعبر هذا الجانب عن مجموعة المخاطر المتعلقة به والتي تم تناولها على وجه المثال ضمن المخاطر المتنوعة التي تؤثر على الأداء السياحي، ويتم قياس مستوى الأداء السياحي فيما يتعلق بهذا الجانب من خلال مجموعة المؤشرات أو المقاييس المقترحة الآتية:

- نسبة الزيادة في الأمراض والأوبئة عما سبق.
- نسبة الزيادة في معدلات الهجمات الإرهابية.
- معدلات الثورات والتحركات الشعبية والإجراءات المضادة
- مدى وجود تهديد لبلد المقصد السياحي.

- **الجانب الخامس: بعد العملاء أو السائح:** ويعتبر هذا البعد من أهم الأبعاد حيث يعكس مخرجات الأداء السياحي من خلال قياس مستويات الرضا من العملاء ومدى نجاح إدارة المخاطر المقترحة في تحقيق أهداف رضاء العملاء ويتم قياس المخاطر التي تعيق تحقيق هذا الرضا من خلال مجموعة مؤشرات أو مقاييس تتمثل فيما يلي:

- مدى تحقيق السائح لمتطلبات الزيارة والرحلة السياحية.
- مدى انطباق السائح عن السكان المحليين.
- مدى ردة فعل السائح عن البيئة والناس في بلد المقصد السياحي.
- رأي السائح في الخدمات وحركة ممارسة الأشياء المفضلة.
- مدى الانطباق عن النسق السياحي للمقصد السياحي.
- الرأي العام في المناخ والطقس لبلد المقصد السياحي.
- اقتصاديات الرحلة والتوجه المستقبلي للعودة.

وبعد تناول الاستراتيجية المقترحة وجوانب الأداء السياحي فيها وطريقة قياس مستوي تحقق فاعلية الأداء في كل جانب يتم تناول الدراسة الميدانية لإقامة الدليل على مدى معنويتها من خلال المبحث التالي.

## المبحث الثاني

### الاطار التطبيقي للبحث

يهدف هذا المبحث لتناول الاطار التطبيقي للبحث؛ حيث يعمد الى اختبار دور إدارة المخاطر في تحقيق فاعلية الأداء السياحي في الشركات العاملة في مصر، حيث يتناول هذا المبحث الى تناول منهج واطار الدراسة الميدانية من خلال توضيح الهدف منها، وبيان مجتمع وعينة الدراسة، وعرض أداة الدراسة وبيان الثبات والصدق فيها، ثم بعد ذلك التعريف بالأساليب الإحصائية والبرنامج الإحصائي المستخدم؛ ولذلك يتم تناول هذا المبحث من خلال ما يلي:

#### أولاً: منهج واطار الدراسة

ويتم تناولها من خلال ما يلي:

- **الهدف من الدراسة الميدانية:** تهدف الدراسة الميدانية الى تقديم الدليل العلمي واختبار دور إدارة المخاطر في تحقيق فاعلية الأداء السياحي في الشركات العاملة في السياحة في مصر.

- **مجتمع وعينة الدراسة:** ويتضمن ذلك ما يلي:

▪ **مجتمع الدراسة:** يتضمن مجتمع الدراسة كافة المعنيين بتطوير ودعم فاعلية الأداء السياحي، وهم أصحاب الشركات السياحية المصرية، والمسؤولين بهيئة تنشيط السياحة، وخبراء السياحة في مصر.

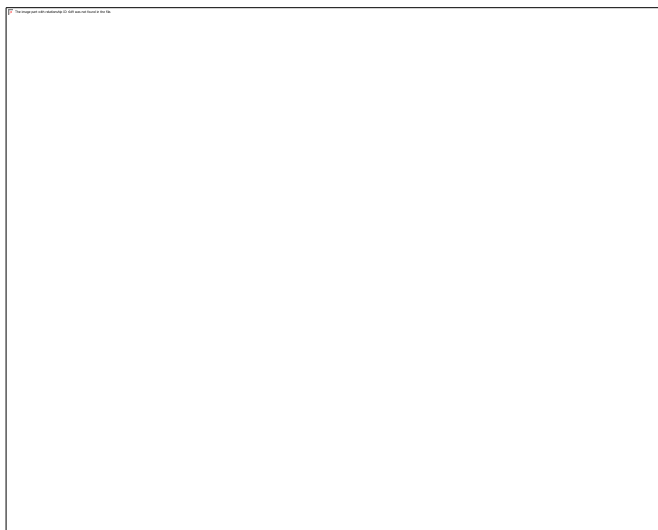
▪ **عينة الدراسة:** تتضمن عينة البحث العينة الطبقية العشوائية للقطاعات الثلاثة التي تمثل مجتمع الدراسة وهي شركات السياحة متمثلة في رؤساء مجلس الإدارة، والمسؤولين بهيئة تنشيط السياحة، وخبراء السياحة في مصر ويتم الاختيار بالطريق العشوائي والذي أسفرت من خلاله العينة على التوزيع التكراري من خلال الجدول رقم (١-٢) الآتي:



جدول (٢-١): التوزيع الطبقي لعينة الدراسة

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
17.6	17.6	17.6	25	خبير سياحي	Valid
45.8	28.2	28.2	40	مسئول هيئة التنشيط السياحي	
100.0	54.2	54.2	77	مخطط سياحي بشركات السياحة	
	100.0	100.0	142	Total	

يبين الجدول السابق أن العينة الطبقيّة تتوزع وفقاً لنسبة التمثيل في المجتمع بما يتماشى مع حجم ذلك المجتمع لكل فئة من فئات الدراسة، حيث بلغت نسبة عينة البحث من شركات السياحة ٥٤.٢%، ونسبة عينة البحث من مسؤولي التنشيط السياحي ٢٨.٢%، وكانت نسبة الخبراء السياحيين المشتركين في عينة الدراسة ١٧.٦%، ليكون إجمالي مفردات عينة الدراسة ١٤٢ مفردة تمثل المجتمع المعبر عن فاعلية الأداء السياحي بمصر، ويمكن التعبير عن الجدول السابق من خلال الرسم البياني التالي رقم ( ١-١ )



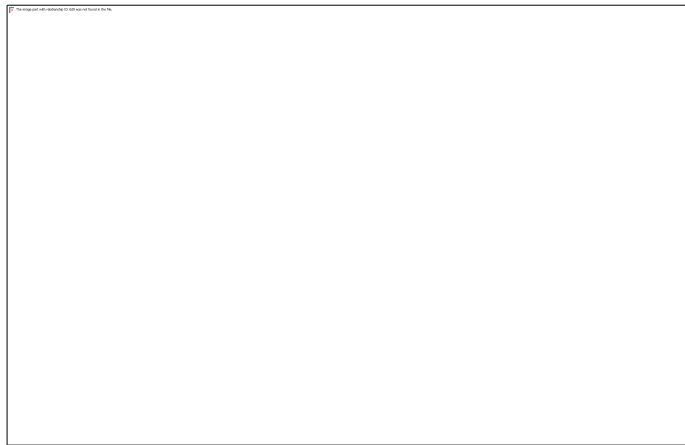
شكل رقم ( ١-١ ) : فئات المبحوثين

- توزيع عينة الدراسة بشأن مستوى خبرة المبحوثين: يتم استخدام التوزيع التكراري لتوزيع عينة الدراسة بشأن متغير مستوى خبرة المبحوثين أحد المتغيرات العامة، كما هو موضح بالجدول التالي رقم (٢-٢).

جدول (٢-٢) توزيع عينة الدراسة لمتغير خبرة المبحوثين

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
2.8	2.8	2.8	4	من 10 الى أقل من 15 سنة	Valid
22.5	19.7	19.7	28	من 15 سنة الى أقل من 20 سنة	
100.0	77.5	77.5	110	من 20 سنة فأكثر	
	100.0	100.0	142	Total	

من خلال الجدول السابق يتبين مستوى خبرة المبحوثين لعينة البحث تتركز في الخبرة من ٢٠ سنة فأكثر بنسبة ٧٧.٥%، يلي ذلك مستوى الخبرة من ١٥ سنة الى أقل من ٢٠ سنة بنسبة ١٩.٧%، وأن أقل مستوى خبرة من ١٠ الى أقل من ١٥ سنة بنسبة ٢.٨%؛ يشير ذلك الى الأهمية التي يكتسبها البحث من الحصول على الردود من ذوي الخبرة المرتفعة في مجال الأداء السياحي في مصر سواء من الخبراء، أو مسؤولي هيئة تنشيط السياحة، أو من المخططين للأداء السياحي في شركات السياحة في مصر، ويمكن التعبير عن الجدول السابق من خلال الرسم البياني التالي رقم (١-٢)



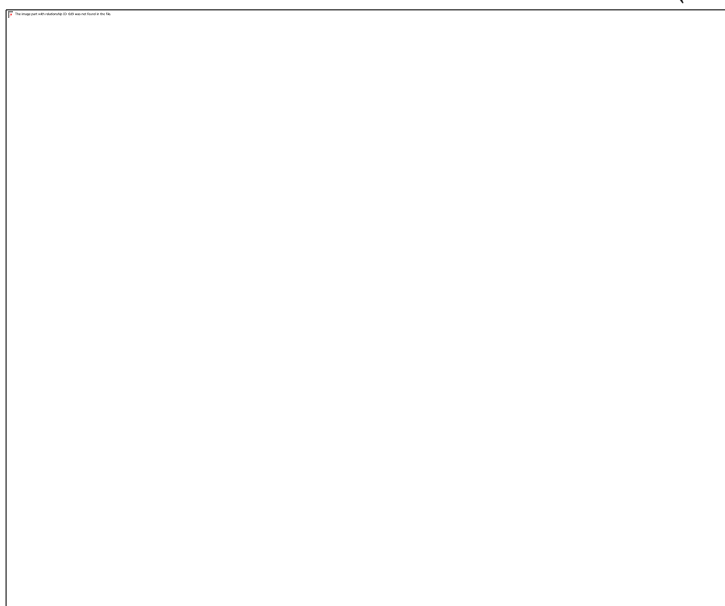
شكل رقم (١-٢) : التعبير عن مستوى خبرة المبحوثين

- توزيع عينة الدراسة بشأن المستوى التعليمي للمبحوثين: يتم استخدام التوزيع التكراري لتوزيع عينة الدراسة بشأن متغير المستوى التعليمي أحد المتغيرات العامة، كما هو موضح بالجدول التالي رقم (٢-٣).

جدول (٢-٣): توزيع عينة الدراسة لمتغير المستوى التعليمي للمبحوثين

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
69.7	69.7	69.7	99	بكالوريوس	Valid
88.7	19.0	19.0	27	ماجستير	
100.0	11.3	11.3	16	دكتوراه	
	100.0	100.0	142	Total	

يبين الجدول السابق أن المؤهل التعليمي للمبحوثين يتركز في الحاصلين علي الدرجة الجامعية الأولى بنسبة ٦٩.٧%، ثم الحاصلين على الدرجات الأعلى من الماجستير والدكتوراه بنسبة ٣٠.٣% تعكس التأهيل العلمي للمبحوثين وتزيد من الموضوعية في الردود على الاستفسارات في قائمة الاستبيان بشأن الأداء السياحي الفعال، ويمكن التعبير عن الجدول السابق من خلال الرسم البياني التالي رقم ( ١-٣ )



شكل رقم ( ١-٣ ) : التعبير عن المؤهل التعليمي للمبحوثين

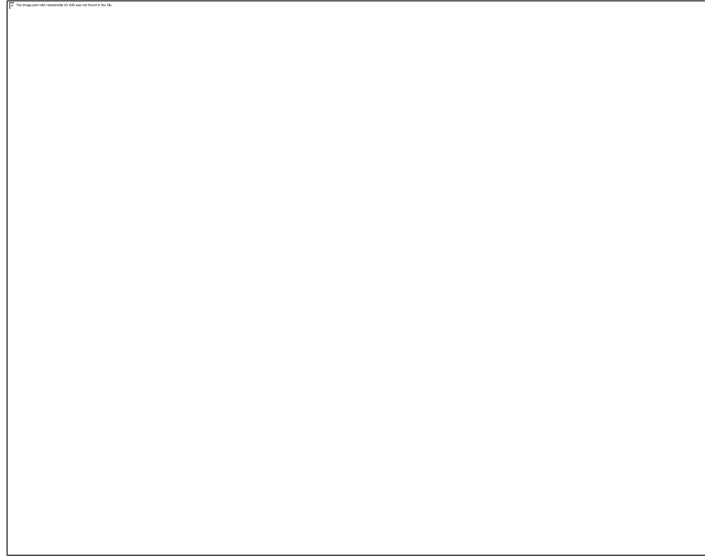
- توزيع عينة الدراسة بشأن أعمار المبحوثين: يتم استخدام التوزيع التكراري لتوزيع عينة الدراسة بشأن متغير العمر أحد المتغيرات العامة لعينة الدراسة، كما هو موضح بالجدول التالي رقم (٢-٤).

- جدول (٤-٢)

توزيع عينة الدراسة لمتغير عمر المبحوثين

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
8.5	8.5	8.5	12	أقل من 30 سنة	Valid
29.6	21.1	21.1	30	من 30 الى أقل من 40 سنة	
57.7	28.2	28.2	40	من 40 الى أقل من 50 سنة	
100.0	42.3	42.3	60	50 سنة فأكثر	
	100.0	100.0	142	Total	

يشير الجدول السابق الى توزيع عينة الدراسة بشأن أعمار المبحوثين حيث تتركز في الفئة العمرية من ٥٠ سنة فأكثر بنسبة ٤٢.٣% يلي ذلك الفئة العمرية من ٤٠ الى أقل من ٥٠ سنة بنسبة ٢٨.٢%، ثم الفئة العمرية من ٣٠ الى أقل من ٤٠ سنة بنسبة ٢١.١% يعكس ذلك توزيع عينة الدراسة وفئات الاستقصاء على أكثر من فئة عمرية، ويمكن التعبير عن الجدول السابق من خلال الرسم البياني التالي رقم (٤-١)



شكل رقم (٤-١) : التعبير عن أعمار المبحوثين

- التعريف بأداة الدراسة: تمثلت أداة جمع البيانات في الاستبيان الذي صمم لغرض ذلك وتضمن الآتي:
  - القسم الأول: مجموعة الأسئلة العامة: وتتضمن الاسم (وهو اختياري)، ومستوي الخبرة العملية، والمؤهل التعليمي، ونوع الوظيفة، وسن المبحوثين.

- **القسم الثاني:** ويتضمن مجموعة من الأسئلة الآتي:
- **السؤال الأول:** يتضمن مدي ملائمة متطلبات إدارة المخاطر لمهام الأداء الفعال في شركات السياحة، وعددها (٨) مهام، طلب من المبحوثين الإجابة عنها من خلال سلم ليكرت الخماسي الذي يتدرج من ملائم جدا، الى ملائم، ثم ملائم الى حد ما، وغير ملائم، ثم غير ملائم جدا.
- **السؤال الثاني:** يتضمن السؤال على نوعية المخاطر السياحية ذات التأثير المباشر في تحقيق فاعلية الأداء في شركات السياحة في مصر، وتم تناول هذه المخاطر من خلال عدد من التقسيمات تشمل مت يلي:
- **المخاطر الاستراتيجية:** وعددها (٥) مخاطر طلب من المبحوثين بيان مدي تأثيرها في فاعلية الأداء من خلال تدرج سلم ليكرت الخماسي.
- **مخاطر تخطيط الأداء السياحي:** وعددها (٥) مخاطر طلب من المبحوثين بيان مدي تأثيرها في فاعلية الأداء من خلال تدرج سلم ليكرت الخماسي.
- **المخاطر الإدارية:** وعددها (٦) مخاطر طلب من المبحوثين بيان مدي تأثيرها في فاعلية الأداء من خلال تدرج سلم ليكرت الخماسي.
- **المخاطر السياسية والأمنية:** وعددها (٥) مخاطر طلب من المبحوثين بيان مدي تأثيرها في فاعلية الأداء من خلال تدرج سلم ليكرت الخماسي.
- **المخاطر الاقتصادية:** وعددها (٥) مخاطر طلب من المبحوثين بيان مدي تأثيرها في فاعلية الأداء من خلال تدرج سلم ليكرت الخماسي.
- **المخاطر الاجتماعية:** وعددها (٤) مخاطر طلب من المبحوثين بيان مدي تأثيرها في فاعلية الأداء من خلال تدرج سلم ليكرت الخماسي.
- **المخاطر البيئية:** وعددها (٤) مخاطر طلب من المبحوثين بيان مدي تأثيرها في فاعلية الأداء من خلال تدرج سلم ليكرت الخماسي.
- **السؤال الثالث:** يتضمن استطلاع الرأي عن مدي الموافقة على استخدام الاستراتيجية المقترحة في إدارة المخاطر السياحية بغرض تحقيق فاعلية الأداء السياحي، وقد تتضمن هذا السؤال استطلاع رأي المبحوثين لأبعاد هذه الاستراتيجية والتي تتمثل فيما يلي:

- **البعد الأول:** المخاطر الاستراتيجية: ويتم قياسها من خلال مجموعة مقاييس تحقق فاعلية الأداء السياحي عند تناول هذا البعد المقترحة لإدارة المخاطر السياحية، طلب من المبحوثين بيان مدى تحقق هذه الفاعلية من خلال تدرج سلم ليكرت الخماسي.
  - **البعد الثاني:** مخاطر التشغيل الداخلي: ويتم قياسها من خلال مجموعة مقاييس تحقق فاعلية الأداء السياحي عند تناول هذا البعد المقترحة لإدارة المخاطر السياحية، طلب من المبحوثين بيان مدى تحقق هذه الفاعلية من خلال تدرج سلم ليكرت الخماسي.
  - **البعد الثالث:** المخاطر المالية: ويتم قياسها من خلال مجموعة مقاييس تحقق فاعلية الأداء السياحي عند تناول هذا البعد المقترحة لإدارة المخاطر السياحية، طلب من المبحوثين بيان مدى تحقق هذه الفاعلية من خلال تدرج سلم ليكرت الخماسي.
  - **البعد الرابع:** المخاطر السياسية والأمنية: ويتم قياسها من خلال مجموعة مقاييس تحقق فاعلية الأداء السياحي عند تناول هذا البعد المقترحة لإدارة المخاطر السياحية، طلب من المبحوثين بيان مدى تحقق هذه الفاعلية من خلال تدرج سلم ليكرت الخماسي.
  - **البعد الخامس:** المخاطر المتعلقة بالسائح نفسه: ويتم قياسها من خلال مجموعة مقاييس تحقق فاعلية الأداء السياحي عند تناول هذا البعد المقترحة لإدارة المخاطر السياحية، طلب من المبحوثين بيان مدى تحقق هذه الفاعلية من خلال تدرج سلم ليكرت الخماسي.
- وقد تضمن الجدول التالي رقم (٥-٢) عرض لردود فئات الدراسة حول الإجابات لمضمون الاستبيان السابق.

جدول (٥-٢): حركة الردود لأداة الدراسة

نسبة الردود	الإجمالي	مسئولو هيئة تنشيط السياحة	المخططون في شركات السياحة	خبراء السياحة	
١٠٠%	١٧٥	١٠٠	٥٠	٢٥	الاستثمارات الموزعة
٨٤.٥٧%	١٤٨	٨١	٤٢	٢٥	الاستثمارات المرتدة
٣.٤٢%	٦	٤	٢	٠	الاستثمارات المستبعدة
٨١.١٤%	١٤٢	٧٧	40	25	الاستثمارات القابلة للتحليل
	٨١.١٤%	٧٧%	٨٠%	١٠٠%	نسبة الردود

يبين الجدول السابق نسبة الردود لكل فئة من فئات الدراسة حيث يتبين أن أكثر فئة مفقود فيها الردود لعينة البحث فئة شركات السياحة وتحقق نسبة ٧٧% وهي مقبولة الى حد ما نظر لزيادة عدد الاستثمارات عن العينة المستهدفة، وأن الباحث يري صلاحية الردود للتحليل والتحقق من صحة

فروض البحث وذلك أن النسبة الإجمالية في حدود ٨١.١٤% والتي تكون نتائج التحليل من خلاله قابلة للتعميم.

- **اختبار الثبات والصدق الداخلي:** يستخدم الباحث تحليل الفا كرونباخ، وذلك للتحقق من

درجة الثبات والصدق الداخلي للبيانات والتي تتضح من خلال الجدول التالي رقم (٦-٢).

جدول (٦-٢): اختبار الثبات والصدق الداخلي للإجابات

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.979	75

يبين الجدول السابق أن قيمة الفا ٩٧.٩% وهي تشير الى نسبة ثبات مرتفعة جدا تعكس الاتساق الداخلي في ردود المبحوثين، وأن الردود تشير الى ارتفاع نسبة الصدق في الإجابات حيث يمثل معامل الصدق الجذر التربيعي لمعامل الثبات والذي يبلغ ٩٨,٩% والتي تؤكد قابلية نتائج هذه الدراسة للتعميم.

- **التعريف بالبرنامج والأساليب الإحصائية:** حيث يستند الباحث على مخرجات البرنامج

الإحصائي SPSS.24 ويتم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- اختبار الفا كرونباخ لبيان مستوي الثبات والصدق في إجابات المبحوثين.
  - جداول التوزع التكراري لبيان تكرار الإجابات العامة والديمغرافية لعينة البحث.
  - أساليب النزعة المركزية: وذلك لبيان الأهمية الترتيبية لردود عينة البحث من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري فيما يتعلق باستفسارات استمارة الاستبيان الموزع.
  - اختبار كروسكال- ويلز لاختبار صحة الفرض الثاني مدي الاتفاق والاختلاف لفئات الدراسة عن حول طبيعة المخاطر التي تؤثر على شركات السياحة.
  - تحليل الانحدار المتعدد بدلالة ( ف ) الإحصائية لبيان جودة الملائمة واختبار مدي معنوية الاستراتيجية المقترحة لإدارة المخاطر السياحية.
  - تحليل (R<sup>2</sup>) معامل التفسير لبيان القوة التفسيرية للمتغير المستقل الدل على إدارة المخاطر في الوضع الحالي والمأمول في المتغير التابع الذي يمثل فعالية الأداء السياحي في مصر.
- ثانياً: الإحصاء الوصفي:** يستخدم الباحث مقاييس النزعة المركزية بدلالة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري في ترتيب إجابات المبحوثين بشأن متغيرات الدراسة وفقاً لما يلي:

- ترتيب إجابات المبحوثين متطلبات إدارة المخاطر السياحية: يعبر الجدول التالي رقم (٢-٧) عن ترتيب الأهمية النسبية لإجابات عينة البحث وفقاً للمتوسط الحسابي لهذه الإجابات.

جدول (٢-٧): ترتيب الإجابات بشأن متطلبات إدارة المخاطر السياحية

One-Sample Statistics

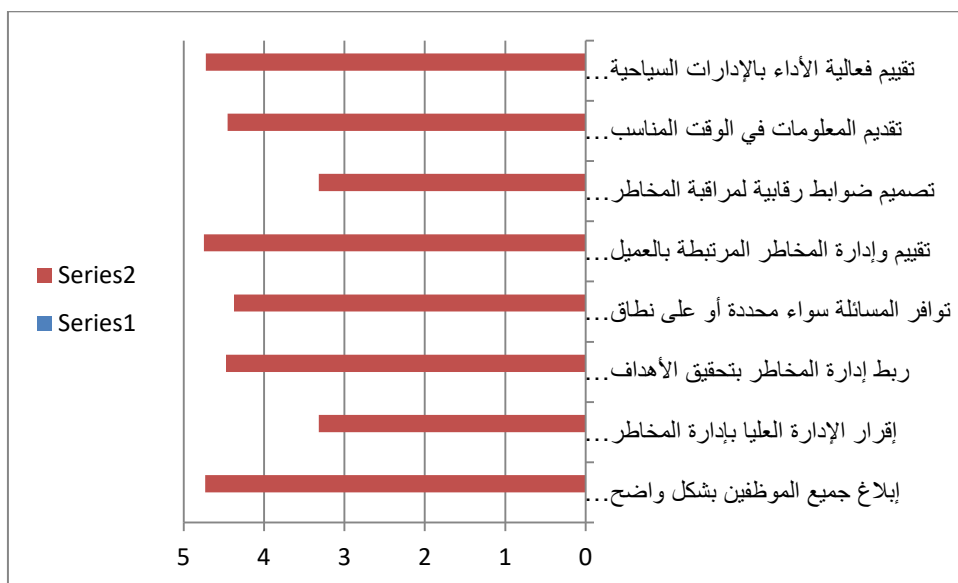
Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	ترتيب	
.04173	.48711	4.7305	142	2	إبلاغ جميع الموظفين بشكل واضح بسياسات إدارة المخاطر وفوائد الإدارة الفعالة لغرض دعم الأداء السياحي
.06506	.77523	3.3169	142	7	إقرار الإدارة العليا بإدارة المخاطر ودعمها وتعزيزها وتشجيعها بغرض تحقيق فاعلية الأداء السياحي
.04321	.51494	4.4718	142	4	ربط إدارة المخاطر بتحقيق الأهداف المتعلقة بتنمية الأداء الفعال بشركات السياحة
.05252	.62579	4.3732	142	6	توافر المسائله سواء محددة أو على نطاق واسع في نظام مراقبة الأداء السياحي
.04173	.49712	4.747	142	1	تقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بالعميل لكل عناصر النشاط السياحي
.06506	.77523	3.3169	142	7	تصميم ضوابط رقابية لمراقبة المخاطر المتعلقة بالأداء السياحي
.04321	.31494	4.4518	142	5	تقديم المعلومات في الوقت المناسب لخدمة الأداء السياحي
.04173	.48732	4.723	142	3	تقييم فعالية الأداء بالإدارات السياحية المختلفة

تترتب إجابات المبحوثين وفقاً للمتوسط الحسابي، حيث يأتي في مقدمة الترتيب تقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بالعميل لكل عناصر النشاط السياحي كأهم مطلب من متطلبات إدارة المخاطر السياحية عند متوسط حسابي قدره ٤.٧٤٧، يليه إبلاغ جميع الموظفين بشكل واضح بسياسات إدارة المخاطر وفوائد الإدارة الفعالة لغرض دعم الأداء السياحي عند متوسط حسابي قدره ٤.٧٣، يلي ذلك تقييم فعالية الأداء بالإدارات السياحية المختلفة عند متوسط حسابي قدره ٤.٧٢ من إجابات المبحوثين.

ويشير الجدول السابق الى أن أخطر المتطلبات أهمية ما يتعلق بإقرار الإدارة العليا بإدارة المخاطر ودعمها وتعزيزها وتشجيعها بغرض تحقيق فاعلية الأداء السياحي عند متوسط حسابي قدره



٣.٣١ من إجابات المبحوثين، ويمكن التعبير عن الأهمية الترتيبية لمتطلبات إدارة المخاطر من خلال الرسم البياني رقم (١-٥) التالي:



شكل رقم (١-٥): ترتيب متطلبات إدارة المخاطر السياحية

- ترتيب إجابات المبحوثين أنواع المخاطر الاستراتيجية السياحية: يعبر الجدول التالي رقم (٢-٨) عن ترتيب الأهمية النسبية لإجابات عينة البحث وفقاً للمتوسط الحسابي لهذه الإجابات.

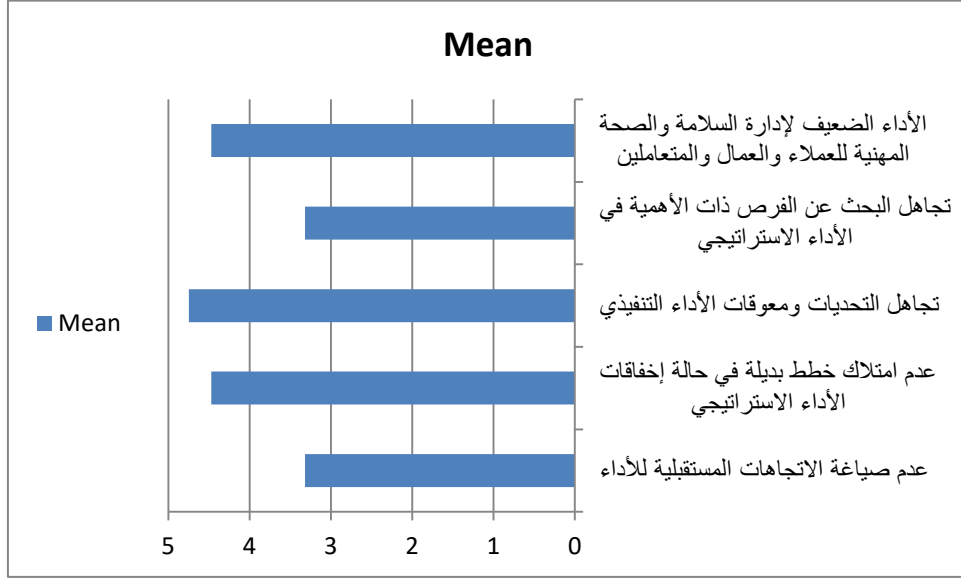
- جدول (٢-٨): ترتيب الإجابات بشأن أنواع المخاطر الاستراتيجية السياحية

One-Sample Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	الترتيب	
.06506	.77523	3.3169	142	3	عدم صياغة الاتجاهات المستقبلية للأداء
.04321	.51494	4.4718	142	2	عدم امتلاك خطط بديلة في حالة إخفاقات الأداء الاستراتيجي
.04173	.49732	4.7465	142	1	تجاهل التحديات ومعوقات الأداء التنفيذي
.06506	.77523	3.3169	142	3	تجاهل البحث عن الفرص ذات الأهمية في الأداء الاستراتيجي
.04321	.51494	4.4718	142	2	الأداء الضعيف لإدارة السلامة والصحة المهنية للعملاء والعمال والمتعاملين

تترتب إجابات المبحوثين بشأن أنواع المخاطر الاستراتيجية السياحية، حيث يأتي في مقدمة الترتيب وفقاً للمتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين "مخاطر تجاهل التحديات ومعوقات الأداء

التفيزي" عند متوسط حسابي قدره ٤.٧٤، يلي ذلك كلاً من" مخاطر عدم امتلاك خطط بديلة في حالة إخفاقات الأداء الاستراتيجي والأداء الضعيف لإدارة السلامة والصحة المهنية للعملاء والعمال والمتعاملين" عند نفس المتوسط الحسابي والانحراف المعياري حيث يبلغ ٤.٤٧، يلي ذلك كلا من مخاطر عدم صياغة الاتجاهات المستقبلية للأداء وتجاهل البحث عن الفرص ذات الأهمية في الأداء الاستراتيجي عند متوسط حسابي ٣.٣١ من إجابات المبحوثين ويمكن التعبير عن الأهمية الترتيبية أنواع المخاطر الاستراتيجية من خلال الرسم البياني رقم ( ٦-١ ) التالي:



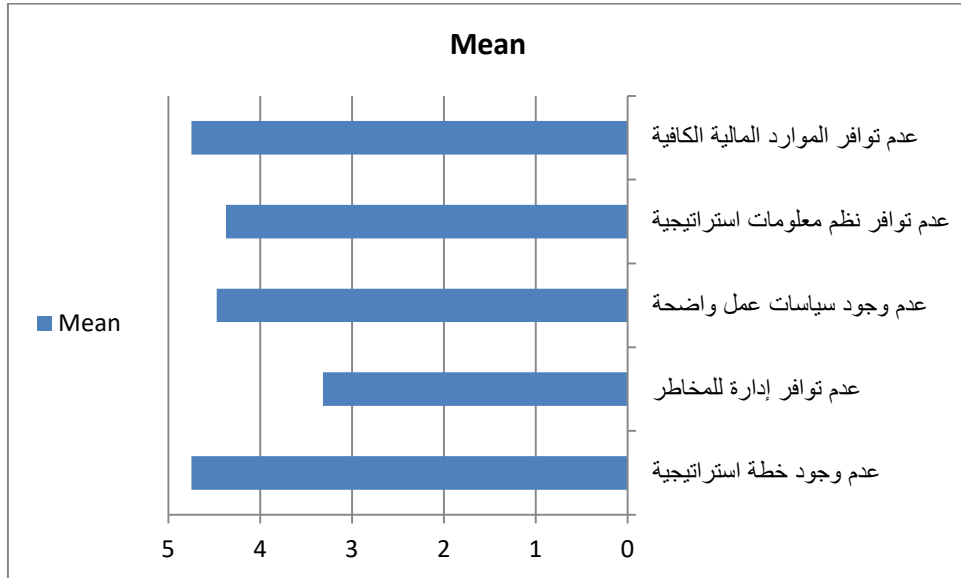
شكل رقم (٦-١): ترتيب المخاطر الاستراتيجية

- ترتيب إجابات المبحوثين أنواع مخاطر تخطيط الأداء السياحي: يعبر الجدول التالي رقم (٩-٢) عن ترتيب الأهمية النسبية لإجابات عينة البحث وفقاً للمتوسط الحسابي لهذه الإجابات.

جدول (٩-٢): ترتيب الإجابات بشأن أنواع مخاطر التخطيط السياحي

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.04173	.49732	4.7465	142	عدم وجود خطة استراتيجية
.06506	.77523	3.3169	142	عدم توافر إدارة للمخاطر
.04321	.51494	4.4718	142	عدم وجود سياسات عمل واضحة
.05252	.62579	4.3732	142	عدم توافر نظم معلومات استراتيجية
.04173	.49732	4.7465	142	عدم توافر الموارد المالية الكافية

يبين الجدول السابق الأهمية الترتيبية لمتطلبات إدارة مخاطر التخطيط السياحي وفقاً للمتوسط الحسابي حيث يأتي في بداية الترتيب كلاً من مخاطر عدم وجود خطة استراتيجية، ومخاطر عدم توافر الموارد المالية الكافية عند متوسط حسابي ٤.٧٤، يلي ذلك مخاطر عدم وجود سياسات عمل واضحة عند متوسط حسابي ٤.٤٧، وتكون في الأهمية الترتيبية المتأخرة عدم توافر إدارة مخاطر فعالة تدعم التخطيط السياحي عند متوسط حسابي ٣.٣١ من إجابات المبحوثين، ويمكن التعبير عن الأهمية الترتيبية لأنواع مخاطر التخطيط السياحي خلال الرسم البياني رقم (٧-١) التالي:



شكل رقم (٧-١): ترتيب مخاطر التخطيط السياحي

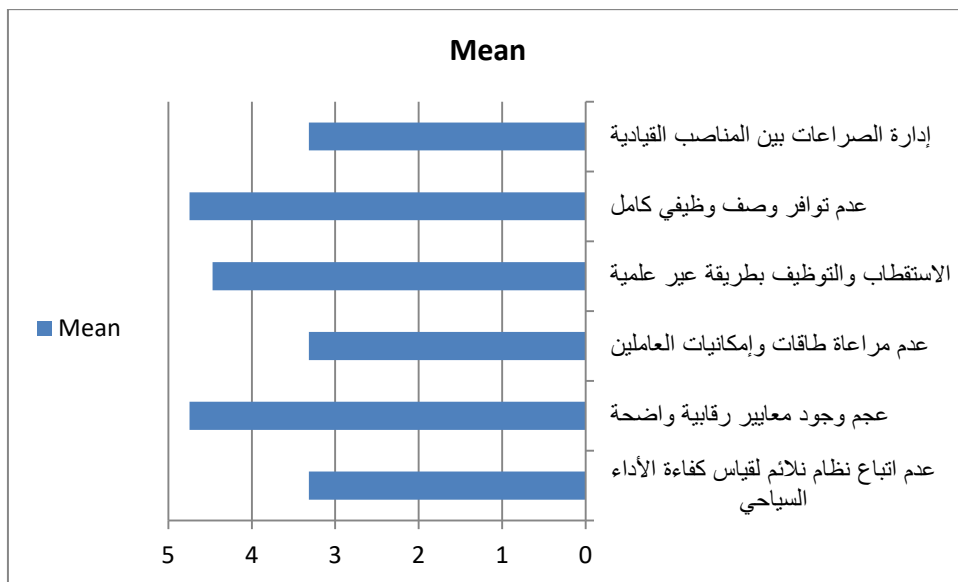
- ترتيب إجابات المبحوثين أنواع المخاطر الإدارية للأداء السياحي: يعبر الجدول التالي رقم (١٠-٢) عن ترتيب الأهمية النسبية لإجابات عينة البحث وفقاً للمتوسط الحسابي لهذه الإجابات.

جدول (١٠-٢): ترتيب الإجابات بشأن أنواع المخاطر الإدارية

One-Sample Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.06506	.77523	3.3169	142	عدم اتباع نظام نلائم لقياس كفاءة الأداء السياحي
.04173	.49732	4.7465	142	عجم وجود معايير رقابية واضحة
.06506	.77523	3.3169	142	عدم مراعاة طاقات وإمكانيات العاملين
.04321	.51494	4.4718	142	الاستقطاب والتوظيف بطريقة غير علمية
.04173	.49722	4.7445	142	عدم توافر وصف وظيفي كامل
.06506	.77523	3.3169	142	إدارة الصراعات بين المناصب القيادية

يبين الجدول السابق الأهمية الترتيبية لأنواع المخاطر السياحية الإدارية، حيث يأتي في بداية هذه المخاطر عدم وجود معايير رقابية واضحة وعد توافر وصف وظيفي كامل للعاملين في الشركات السياحية عند متوسط حسابي متقارب يبلغ ٤.٧٤، يليه عمليات الاستقطاب والتوظيف في المنشآت السياحية يتم بطريقة تقليدية (٤.٤٧)، وأن أقل المخاطر الإدارية تتمثل في عدم اتباع نظام ملائم لقياس كفاءة الأداء السياحي عند أقل متوسط حسابي من إجابات المبحوثين (٣.٣١)، ويمكن التعبير عن الأهمية الترتيبية لأنواع الإدارية السياحية خلال الرسم البياني رقم (٨-١) التالي:



شكل رقم (٨-١): ترتيب مخاطر الإدارة

- ترتيب إجابات المبحوثين أنواع المخاطر السياسية والأمنية للأداء السياحي: يعبر الجدول التالي رقم (١١-٢) عن ترتيب الأهمية النسبية لإجابات عينة البحث وفقا للمتوسط الحسابي لهذه الإجابات.

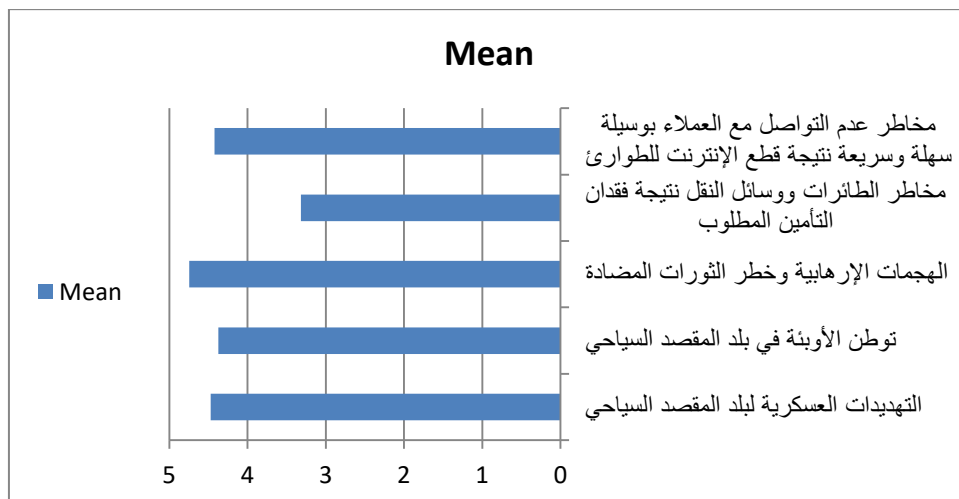
جدول (١١-٢): ترتيب الإجابات بشأن أنواع المخاطر السياسية والأمنية للأداء السياحي

One-Sample Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.04321	.51494	4.4718	142	التحديات العسكرية لبلد المقصد السياحي
.05252	.62579	4.3732	142	توطن الأوبئة في بلد المقصد السياحي
.04173	.49732	4.7465	142	الهجمات الإرهابية وخطر الثورات المضادة
.06506	.77523	3.3169	142	مخاطر الطائرات ووسائل النقل نتيجة فقدان التأمين المطلوب
.04221	.81494	4.4218	142	مخاطر عدم التواصل مع العملاء بوسيلة سهلة وسريعة نتيجة قطع الإنترنت للطوارئ

يبين الجدول السابق الأهمية الترتيبية لأنواع المخاطر السياسية والأمنية المتعلقة بالأداء السياحي، حيث تحصل مخاطر الهجمات الإرهابية وخطر الثورات المضادة على أعلى أهمية عند متوسط حسابي قدره ٤.٧٤، يلي ذلك مخاطر التهديدات العسكرية عند متوسط حسابي يبلغ ٤.٤٨، ثم يلي ذلك مخاطر عدم التواصل مع العملاء بوسيلة سهلة وسريعة نتيجة قطع الإنترنت للطوارئ عند متوسط حسابي ٤.٤٢ من إجابات المبحوثين.

وتأتي مخاطر الطائرات ووسائل النقل نتيجة فقدان التأمين المطلوب عند أهمية ترتيبية متأخرة وفقاً للمتوسط الحسابي الذي يبلغ ٣.٣١ من إجابات المبحوثين، ويمكن التعبير عن الأهمية الترتيبية لأنواع مخاطر السياسية والأمنية خلال الرسم البياني رقم ( ٩-١ ) التالي:



شكل رقم (٩-١): ترتيب المخاطر السياسية والأمنية

- ترتيب إجابات المبحوثين أنواع المخاطر الاقتصادية لأداء السياحي: يعبر الجدول التالي رقم (١٢-٢) عن ترتيب الأهمية النسبية لإجابات عينة البحث وفقاً للمتوسط الحسابي لهذه الإجابات.

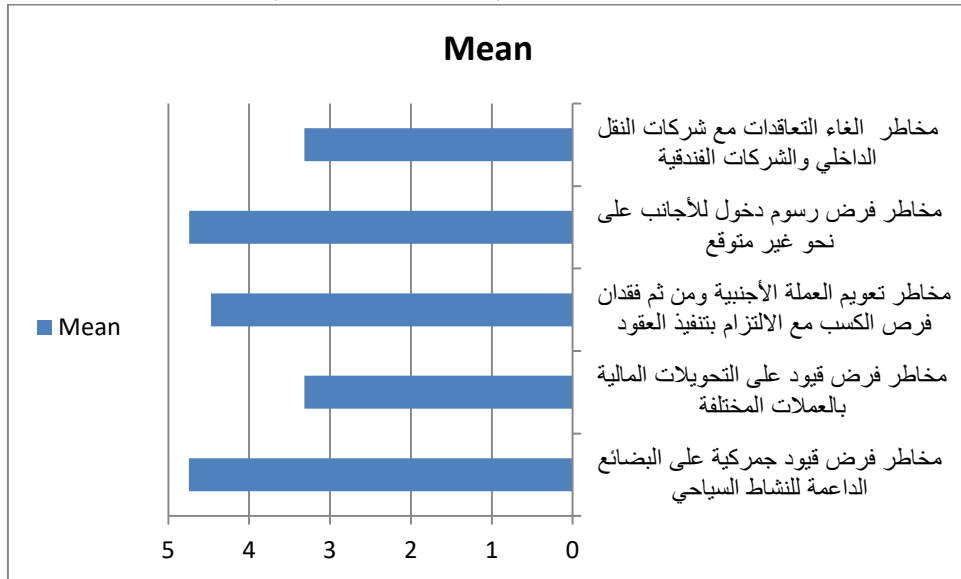
جدول (١٢-٢): ترتيب الإجابات بشأن أنواع المخاطر الاقتصادية

One-Sample Statistics

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.04173	.49732	4.7465	142	مخاطر فرض قيود جمركية على البضائع الداعمة للنشاط السياحي
.06506	.77523	3.3169	142	مخاطر فرض قيود على التحويلات المالية بالعملة المختلفة
.04321	.51494	4.4718	142	مخاطر تعويم العملة الأجنبية ومن ثم فقدان فرص الكسب مع الالتزام بتنفيذ العقود
.04153	.49722	4.7405	142	مخاطر فرض رسوم دخول للأجانب على نحو غير متوقع
.07506	.72523	3.3188	142	مخاطر الغاء التعاقدات مع شركات النقل الداخلي والشركات الفندقية

يبين الجدول السابق الأهمية الترتيبية لأنواع المخاطر الاقتصادية ذات التأثير على الأداء السياحي، حيث يأتي في مقدمة الترتيب مخاطر فرض قيود جمركية على البضائع الداعمة للنشاط السياحي عند متوسط حسابي قدره ٤.٧٤٦٥، يليه بانخفاض بسيط مخاطر فرض رسوم دخول

للأجانب على نحو غير متوقع، ثم مخاطر تعويم العملة الأجنبية، ثم مخاطر فقدان فرص الكسب مع الالتزام بتنفيذ العقود عند متوسط حسابي ٤.٤٧٢ من إجابات المبحوثين. ويأتي في نهاية الأهمية الترتيبية مخاطر إلغاء التعاقدات مع شركات النقل الداخلي والشركات الفندقية عند متوسط حسابي قدره ٣.٣١ من إجابات المبحوثين، ويمكن التعبير عن الأهمية الترتيبية لأنواع المخاطر الاقتصادية من خلال الرسم البياني رقم ( ١٠-١ ) التالي:



شكل رقم (١٠-١): ترتيب المخاطر الاقتصادية

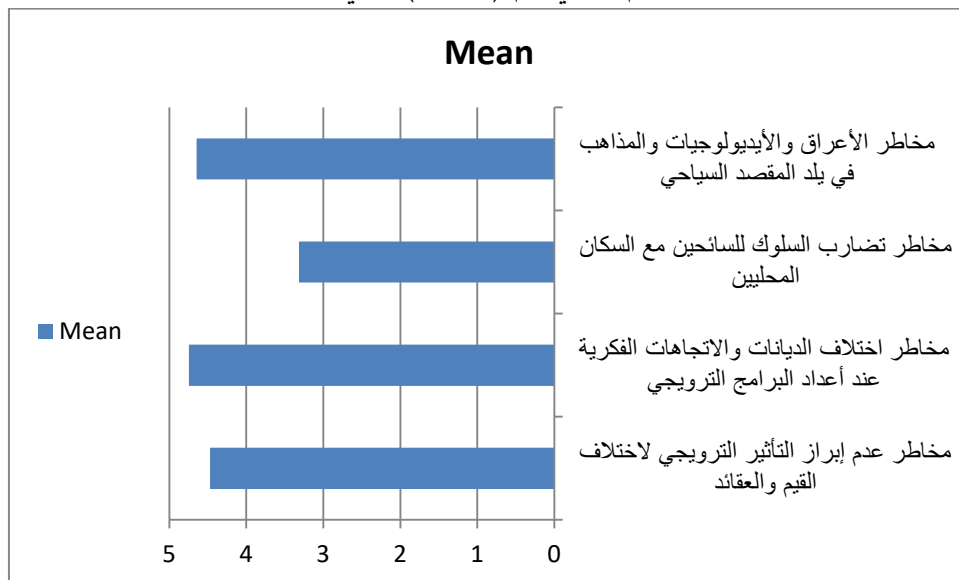
- ترتيب إجابات المبحوثين أنواع المخاطر الاجتماعية للأداء السياحي: يعبر الجدول التالي رقم (١٣-٢) عن ترتيب الأهمية النسبية لإجابات عينة البحث وفقاً للمتوسط الحسابي لهذه الإجابات.

جدول (١٣-٢): ترتيب الإجابات بشأن أنواع المخاطر الاجتماعية

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.04321	.51494	4.4718	142	مخاطر عدم إبراز التأثير الترويجي لاختلاف القيم والعقائد
.02173	.49732	4.7465	142	مخاطر اختلاف الديانات والاتجاهات الفكرية عند أعداد البرامج الترويجي
.06506	.77523	3.3169	142	مخاطر تضارب السلوك للسائحين مع السكان المحليين
.04173	.49432	4.6465	142	مخاطر الأعراق والأيدولوجيات والمذاهب في بلد المقصد السياحي



يبين الجدول السابق الأهمية الترتيبية لأنواع المخاطر الاجتماعية، حيث يأتي في مقدمة الترتيب مخاطر اختلاف الديانات والاتجاهات الفكرية عند أعداد البرامج الترويجية بمتوسط حسابي قدره ٤.٧٤، يلي ذلك مخاطر الأعراق والأيدولوجيات والمذاهب في بلد المقصد السياحي عند متوسط حسابي ٤.٦٤، ويأتي في نهاية الترتيب مخاطر تضارب السلوك للسائحين مع السكان المحليين عند متوسط حسابي قدره ٣.٣١ من إجابات المبحوثين، ويمكن التعبير عن الأهمية الترتيبية لأنواع المخاطر الاجتماعية من خلال الرسم البياني رقم (١١-١) التالي:



شكل رقم (١١-١): ترتيب المخاطر الاجتماعية

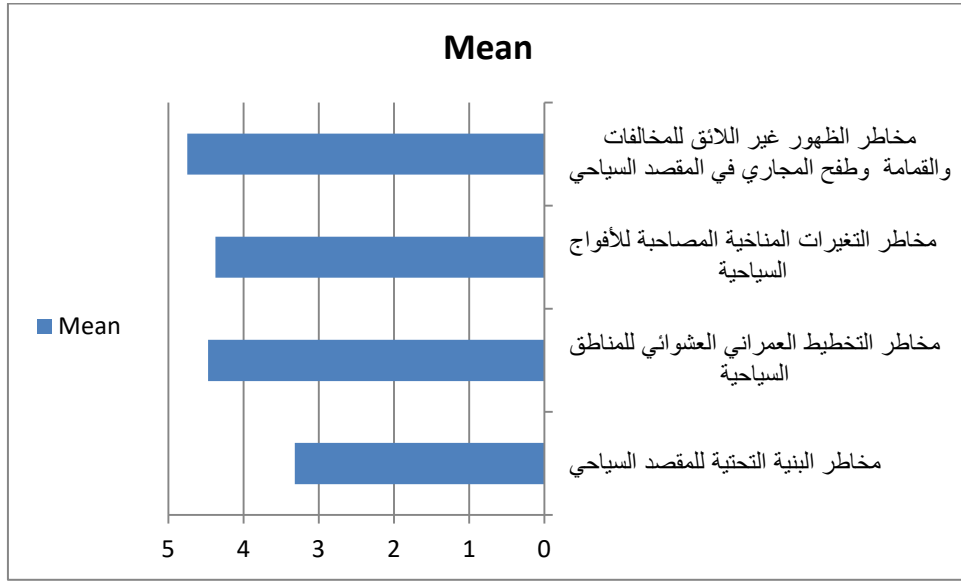
- ترتيب إجابات المبحوثين أنواع المخاطر البيئية للأداء السياحي: يعبر الجدول التالي رقم (١٤-٢) عن ترتيب الأهمية النسبية لإجابات عينة البحث وفقا للمتوسط الحسابي لهذه الإجابات.

جدول (١٤-٢): ترتيب الإجابات بشأن أنواع المخاطر البيئية للأداء السياحي

Std. Error Mean	Std. Deviation	Mean	N	
.06506	.77523	3.3169	142	مخاطر البنية التحتية للمقصد السياحي
.04321	.51494	4.4718	142	مخاطر التخطيط العمراني العشوائي للمناطق السياحية
.05252	.62579	4.3732	142	مخاطر التغيرات المناخية المصاحبة للأفواج السياحية
.04173	.49732	4.7465	142	مخاطر الظهور غير اللائق للمخالفات والقمامة وطفح المجاري في المقصد السياحي

يبين الجدول السابق ترتيب المخاطر البيئية ذات التأثير على الأداء السياحي، حيث يأتي في مقدمة الترتيب مخاطر الظهور غير اللائق للمخالفات والقمامة وطفح المجاري في المقصد السياحي

عند متوسط حسابي قدره ٤.٧٦ من إجابات المبحوثين، يلي ذلك مخاطر التخطيط العمراني العشوائي للمناطق السياحية عند متوسط حسابي ٤.٤٧، ثم مخاطر التغيرات المناخية المصاحبة للأفواج السياحية عند متوسط حسابي ٤.٣٧ من إجابات المبحوثين، ويأتي في نهاية الترتيب مخاطر البنية التحتية للمقصد السياحي عند متوسط حسابي قدره ٣.٣١ من إجابات المبحوثين، ويمكن التعبير عن الأهمية الترتيبية لأنواع المخاطر البيئية من خلال الرسم البياني رقم ( ١٢-١ ) التالي:



شكل رقم (١١-١): ترتيب المخاطر البيئية

**ثالثاً: تحليل النتائج واختبار فروض البحث:** يتم استخدام أساليب الإحصاء الاستدلالي لاختبار فروض البحث حيث ينص الفرض الرئيسي على أنه لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المخاطر في تحقيق فاعلية الأداء في شركات السياحة، ويتم اختبار هذا الفرض الرئيسي من خلال الفروض الفرعية الآتية:

- **اختبار الفرض الفرعي الأول:** ينص على أنه " لا يحقق الوضع الإداري الحالي الأهداف الاستراتيجية لشركات السياحة في مصر، ويتم استخدام الأسلوب الإحصائي (كا<sup>٢</sup>)<sup>(١)</sup> لبيان مدى التوافق بين التكرارات الناتجة عن إجابات المبحوثين، وبين التكرارات المتوقعة بمقارنة الوسط الفعلي بمتوسط توزيع عينة البحث على الإجابات بناء على مقياس "ليكرت" الخماسي، المعبر عنه بالجدول التالي رقم ( ١٥-٢ ).

<sup>١</sup> - احد الاختبارات الإحصائية التي توضح فرق الدلالة بين قيم متوقعة (فرضية) وقيم فعلية (مشاهدة).

جدول (١٥-٢): اختبار صحة الفرض الفرعي الأول

	إبلاغ جميع الموظفين بشكل واضح بسياسات إدارة المخاطر وفوائد الإدارة الفعالة لغرض دعم الأداء السياحي	إقرار الإدارة العليا بإدارة المخاطر ودعمها وتعزيزها وتشجيعها بغرض تحقيق فاعلية الأداء السياحي	ربط إدارة المخاطر بتحقيق الأهداف المتعلقة بتنمية الأداء الفعال بشركات السياحة	توافر المسائلة سواء محددة أو على نطاق واسع في نظام مراقبة الأداء السياحي	تقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بالعمل لكل عناصر النشاط السياحي	تصميم ضوابط رقابية لمراقبة المخاطر المتعلقة بالأداء السياحي	تقديم المعلومات في الوقت المناسب لخدمة الأداء السياحي	تقديم فعالية الأداء بالإدارات السياحية المختلفة
Chi-Square	130.535 <sup>a</sup>	64.479 <sup>b</sup>	68.296 <sup>a</sup>	41.930 <sup>a</sup>	130.535 <sup>a</sup>	64.479 <sup>b</sup>	68.296 <sup>a</sup>	130.535 <sup>a</sup>
df	2	3	2	2	2	3	2	2
Asymp. Sig.	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
a. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 47.3.								
b. 0 cells (0.0%) have expected frequencies less than 5. The minimum expected cell frequency is 35.5.								

يتعلق الجدول السابق باختبارات إحصاءات العينة ويتضح أن التكرارات التي تم الحصول عليها من إجابات المبحوثين تتوزع بنسب مستوية (منتظمة) للعبارات ذات التدرج الخماسي، حيث توزع الإجابات باعتبار الوسط الفرضي<sup>(١)</sup> للإجابات والذي بلغ (٤٢/١ = ٣٥.٥) أو (٤٢/٣ = ٤٧.٣)، يدور حول تحقيق الوضع الإداري الحالي الأهداف الاستراتيجية لشركات السياحة، ويظهر ذلك من خلال تحليل (كا<sup>٢</sup>) يتضح أن كل قيم كا<sup>٢</sup> أكبر من القيم الجدولية عند مستوي معنوية أقل

(١) يمثل الوسط الفرضي المشاهدة الحالية ويساوي مجموع الأوزان النسبية للإجابات علي مقياس " ليكرت الثنائي" وهو يساوي  $3 = 5 / (1+2+3+4+5)$  ويقارن هذا الوسط بالوسط الحقيقي بناء علي إجابات المبحوثين فإذا كان الوسط الفرضي أكبر من الوسط الحقيقي للإجابات دل علي اتجاه إجابات المبحوثين الإيجابية والعكس، وذلك عند مستوي معنوية أقل من مستوي (٠.٠٥).

من مستوي والتي عندها يقبل الفرض القائل أن الوضع الإداري الحالي يحقق الأهداف الاستراتيجية لشركات السياحة في مصر.

ويشير الباحث أن قبول هذا الفرض عند مستوي إجابات متوسط موافق فقط في عدد (٦ فقرات) بنسبة (٤/٥ = ٨٠%) ومستوي إجابات متوسط محايد في عدد (٢ فقرة) بنسبة (٣/٥ = ٦٠%) يوضح مدي الحاجة لتطوير إدارة الأداء السياحي ليحقق كامل الأهداف الاستراتيجية لشركات السياحة، وبالتالي يعكس مدي الحاجة لوجود إدارة المخاطر السياحية.

- اختبار الفرض الفرعي الثاني: ينص علي أنه " هناك اختلاف معنوي حول طبيعة المخاطر التي تؤثر في أداء شركات السياحة في مصر" ولاختبار صحة هذا الفرض يتم استخدام كروسكال - ويلز (Kruskal Wallis Test) المعبر عنه بالجدول التالي رقم (١٦-٢).

جدول (١٦-٢): اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني

Ranks					
Asymp. Sig	Chi-Square	Mean Rank	N	نوع الوظيفة	
.111	4.395	63.60	25	خبير سياحي	المخاطر الاستراتيجية
		63.89	40	مسئول هيئة التنشيط السياحي	
		78.02	77	مخطط سياحي بشركات السياحة	
			142	Total	
.080	5.050	65.50	25	خبير سياحي	مخاطر تخطيط الأداء السياحي
		61.91	40	مسئول هيئة التنشيط السياحي	
		78.43	77	مخطط سياحي بشركات السياحة	
			142	Total	
.073	5.223	63.26	25	خبير سياحي	المخاطر الإدارية
		62.86	40	مسئول هيئة التنشيط السياحي	
		78.66	77	مخطط سياحي بشركات السياحة	
			142	Total	
.178	3.448	64.54	25	خبير سياحي	المخاطر السياسية والأمنية
		64.69	40	مسئول هيئة التنشيط السياحي	
		77.30	77	مخطط سياحي بشركات السياحة	
			142	Total	

تابع جدول (٢-١٦): اختبار صحة الفرض الفرعي الثاني

Asymp. Sig	Chi-Square	Mean Rank	N	نوع الوظيفة	
.079	5.080	64.06	25	خبير سياحي	المخاطر الاقتصادية
		62.61	40	مسئول هيئة التنشيط السياحي	
		78.53	77	مخطط سياحي بشركات السياحة	
			142	Total	
.161	3.655	65.70	25	خبير سياحي	المخاطر الاجتماعية
		63.75	40	مسئول هيئة التنشيط السياحي	
		77.41	77	مخطط سياحي بشركات السياحة	
			142	Total	
.067	5.406	63.72	25	خبير سياحي	المخاطر البيئية
		62.51	40	مسئول هيئة التنشيط السياحي	
		78.69	77	مخطط سياحي بشركات السياحة	
			142	Total	

يبين الجدول السابق مدي الفروق المعنوية بين الفئات المعنية بالدراسة فيما يتعلق بأنواع المخاطر السياحية ذات التأثير الأكبر في الأداء السياحي، حيث يقبل الفرض الإحصائي بوجود اتفاق بين الأطراف المعنية حول هذه المخاطر إذا كانت قيمة (كا<sup>٢</sup>) أقل من القيمة الجدولية عند مستوي معنوي أكبر من مستوي (٠.٠٥) ويرفض هذا الفرض في حالة الاختلاف بين الأطراف المعنية بالدراسة.

ومن خلال مناظرة الجدول السابق يتضح أن جميع قيم (كا<sup>٢</sup>) أقل من القيم الجدولية عند مستوي معنوية أكبر من مستوي (٠.٠٥) والذي عنده يتقرر قبول الفرض الذي ينص على عدم وجود اختلاف معنوي حول طبيعة المخاطر التي تؤثر في أداء شركات السياحة في مصر.

- **اختبار الفرض الفرعي الثالث:** ينص علي أنه " لا تدعم الاستراتيجية المقترحة لإدارة المخاطر فاعلية الأداء الاستراتيجي في شركات السياحة في مصر " ولاختبار صحة هذا الفرض يتم استخدام دالة الانحدار المتعدد بدلالة قيمة (ف) الإحصائية كما هو موضح بالجدول التالي رقم (٢-١٧).

جدول (١٧-٢): اختبار صحة الفرض الفرعي الثالث

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1241.687	5	248.337	2773.013	.000 <sup>b</sup>
	Residual	12.179	136	.090		
	Total	1253.866	141			

يبين الجدول السابق أن قيمة (ف) تبلغ ٢٧٧٣ وهي أكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية يبلغ (٠.٠٠٠) أقل من مستوى ٠.٠٠٥ والتي عندها يرفض الفرض الإحصائي ويقبل الفرض البديل الذي ينص على "تدعم الاستراتيجية المقترحة لإدارة المخاطر فاعلية الأداء الاستراتيجي في شركات السياحة في مصر" وأن هذا الفرض يتم قبوله بقوة تفسيرية للمتغيرات المستقلة التي تعبر عن أنواع المخاطر في الأداء السياحي تظهر من خلال الجدول التالي رقم (١٨-٢).

جدول (١٨-٢): بيان القوة التفسيرية للاستراتيجية المقترحة

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.995 <sup>a</sup>	.990	.990	.29926

يبين الجدول السابق أن قيمة ( $R^2$ ) التي تشير الى معامل التفسير التي تتفسر من خلالها المتغيرات المستقلة التي تعبر عن عناصر المدخل المقترح لإدارة المخاطر في المتغير التابع الذي يمثل الأداء السياحي تبلغ ٩٩% وهي نسبة مرتفعة جدا تحقق فاعلية الأداء السياحي اذا ما تم الأخذ في الاعتبار كل أنواع المخاطر التي تتضمنها هذه الاستراتيجية، وبشير الجدول التالي رقم (١٩-٢) الى اختبار (ت) الإحصائي بشأن معنوية استخدام كل نوع من أنواع المخاطر التي يتضمنها المدخل المقترح.

جدول (١٩-٢): اختبار (ت) لبيان معنوية عناصر مدخل إدارة المخاطر السياحية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.431	.351		4.083	.000
	بعد المخاطر الاستراتيجية	1.231	.082	1.025	15.103	.000
	بعد مخاطر التشغيل الداخلي	-.444-	.055	-.585-	-8.072-	.000
	مخاطر البعد المالي	.054	.074	.033	.730	.467
	بعد المخاطر السياسية والأمنية	-1.446-	.109	-.852-	-13.241-	.000
	بعد مخاطر العميل_ (السائح)	1.412	.090	1.408	15.680	.000

يبين الجدول السابق مدي معنوية أبعاد إدارة المخاطر المقترحة لتحسين الأداء السياحي حيث يتبين أن كل الأبعاد المقترحة تكون قيمة (ت) أكبر من القيمة الجدولية عند مستوي معنوية أقل من مستوي (٠.٠٥) والتي تشير الى فاعلية إدارة أبعادها في تحقيق الأداء السياحي الجيد فيما عدا مخاطر البعد المالي فان قيمة (ت) أقل من القيمة الجدولية عند مستوي معنوية يبلغ ٠.٤٦٧ وهو أكبر من مستوي ٠.٠٥ والتي عندها يتقرر استبعاد مخاطر هذا العنصر عندما يراد تحقيق الفاعلية المطلوبة في الأداء السياحي وفقا لإجابات المبحوثين، وعليه يوصي الباحث بتبني مقاييس أخرى لإدارة مخاطر هذا البعد لغرض تحسين الأداء السياحي في دراسات مستقبلية.

## النتائج والتوصيات

### أولاً: نتائج البحث:

- يمكن اقتراح استراتيجية لإدارة المخاطر السياحية تشتق من الخطة الاستراتيجية لشركات السياحة وتحتوي كل أنواع المخاطر التي تتوزع على مجموعة جوانب أو أبعاد تتعلق بالأداء السياحي ويخصص لكل جانب مجموعة من المقاييس تتحقق من خلالها فاعلية الأداء السياحي في شركات السياحة المصرية.
- ظهور أهمية تقييم وإدارة المخاطر المرتبطة بالعمل لكل عناصر النشاط السياحي كأهم متطلب من متطلبات إدارة المخاطر السياحية، يليه ضرورة إبلاغ جميع الموظفين بشكل واضح بسياسات إدارة المخاطر وفوائد الإدارة الفعالة لغرض دعم الأداء السياحي، ثم تقييم فعالية الأداء بالإدارات السياحية المختلفة.
- تترتب إجابات المبحوثين بشأن أنواع المخاطر الاستراتيجية السياحية، حيث يأتي في مقدمة الترتيب وفقاً للمتوسط الحسابي مخاطر تجاهل التحديات ومعوقات الأداء التنفيذي، يلي ذلك كلاً من مخاطر عدم امتلاك خطط بديلة في حالة إخفاقات الأداء الاستراتيجي والأداء الضعيف لإدارة السلامة والصحة المهنية للعملاء والعمال والمتعاملين، ثم مخاطر عدم صياغة الاتجاهات المستقبلية للأداء وتجاهل البحث عن الفرص ذات الأهمية في الأداء الاستراتيجي.
- تترتب متطلبات إدارة مخاطر التخطيط السياحي وفقاً للمتوسط الحسابي حيث يأتي في بداية الترتيب كلاً من مخاطر عدم وجود خطة استراتيجية، ومخاطر عدم توافر الموارد المالية الكافية، يلي ذلك مخاطر عدم وجود سياسات عمل واضحة.

- تترتب أنواع المخاطر السياحية الإدارية حيث يأتي في بداية هذه المخاطر عدم وجود معايير رقابية واضحة وعدم توافر وصف وظيفي كامل للعاملين في الشركات السياحية، يلي ذلك عمليات الاستقطاب والتوظيف في المنشآت السياحية حيث تتم بطريقة تقليدية، وأن أقل المخاطر الإدارية تتمثل في عدم اتباع نظام ملائم لقياس كفاءة الأداء السياحي.
- تترتب أنواع المخاطر السياسية والأمنية المتعلقة بالأداء السياحي فتحصل مخاطر الهجمات الإرهابية وخطر الثورات المضادة على أعلى أهمية يلي ذلك مخاطر التهديدات العسكرية ومخاطر عدم التواصل مع العملاء بوسيلة سهلة وسريعة نتيجة قطع الإنترنت.
- تأتي مخاطر الطائرات ووسائل النقل نتيجة فقدان التأمين المطلوب في نهاية ترتيب المخاطر السياسية والأمنية عند أهمية ترتيبية متأخرة وفقاً لإجابات المبحوثين.
- تترتب المخاطر الاقتصادية ذات التأثير على الأداء السياحي، حيث يأتي في مقدمة الترتيب مخاطر فرض قيود جمركية على البضائع الداعمة للنشاط السياحي، يلي ذلك مخاطر فرض رسوم دخول للأجانب على نحو غير متوقع، ثم مخاطر تعويم العملة الأجنبية، ومن ثم فقدان فرص الكسب مع الالتزام بتنفيذ العقود السياحية.
- يأتي في نهاية ترتيب المخاطر الاقتصادية مخاطر إلغاء التعاقدات مع شركات النقل الداخلي والشركات الفندقية.
- تترتب المخاطر البيئية ذات التأثير على الأداء السياحي، حيث يأتي في مقدمة الترتيب مخاطر الظهور غير اللائق للمخالفات والقمامة وطفح المجاري في المقصد السياحي، يلي ذلك مخاطر التخطيط العمراني العشوائي للمناطق السياحية، ثم مخاطر التغيرات المناخية المصاحبة للأفواج السياحية، ويأتي في نهاية الترتيب مخاطر البنية التحتية للمقصد السياحي.
- هناك حاجة لتطوير إدارة الأداء السياحي ليحقق كامل الأهداف الاستراتيجية لشركات السياحة ومن ثم افتقاد وجود إدارة المخاطر السياحية.
- يتقرر قبول الفرض الذي ينص على عدم وجود اختلاف معنوي بين فئات الدراسة حول طبيعة المخاطر التي تؤثر في أداء شركات السياحة في مصر.
- تقرر قبول الفرض القائل بأن الاستراتيجية المقترحة لإدارة المخاطر تدعم فاعلية الأداء الاستراتيجي في شركات السياحة في مصر.



- تتفسر المتغيرات المستقلة التي تعبر عن عناصر الاستراتيجية المقترحة لإدارة المخاطر في المتغير التابع الذي يمثل الأداء السياحي بنسبة تبلغ ٩٩% وهي نسبة مرتفعة جدا تحقق فاعلية الأداء السياحي اذا ما تم الأخذ في الاعتبار كل أنواع المخاطر التي تتضمنها هذه الاستراتيجية.

### ثانياً: توصيات البحث:

- تقدم هذه التوصيات الى المخطط الاستراتيجي بشركات السياحة حتي يمكن إعادة هيكلة الخريطة الاستراتيجية للأداء السياحي مرتبطاً بالتعامل مع المخاطر السياحية بأنواعها وتمثل فيما يلي:
- تطبيق الاستراتيجية المقترحة لإدارة المخاطر بجوانبها وأبعادها ومقاييسها؛ وذلك في شركات السياحة مع التحوط لمقاييس وجوانب الأداء السياحي التي تعبر عن ذلك الأداء بما يتلاءم مع درجات وأنواع المخاطر السياحية ذات التأثير المباشر وغير المباشر على الأداء.
  - إعادة تقييم مقاييس المخاطر المالية المرتبة للنشاط السياحي، مع تبني مقاييس أخرى للأداء السياحي في هذا الاتجاه في دراسات مستقبلية.

### المراجع المستخدمة

#### أولاً: المراجع باللغة العربية:

- حسن، نهال حسن على.(٢٠١٢)،" تدبر المخاطر في السياحة وتأثيرها علي الطلب السياحي في مصر"، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالإسماعيلية، العدد(١)، المجلد(٣).
- سالم، حميد سالم (٢٠١٧)،" المخاطر التي تواجه السياحة وسبل إدارتها في ظل التحديات المعاصرة - دراسة نظرية " مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد ٩٦ ، المجلد (٢٣) .
- مصطفى، وجيه عبد الله فهمي (٢٠١٣)،" إعداد دليل خطر مفتوح للنشاط السياحي بالمملكة العربية السعودية : دراسة مفتوحة لمحافظة الطائف"، مجلة البحوث المالية والتجارية جامعة بورسعيد - كلية التجارة ، العدد (١).
- سمره، محمد السيد (٢٠١٦)،" إطار مقترح لرفع مستوى أداء المراجعة الداخلية لمراجعة إدارة مخاطر الأعمال في الشركات المصرية " مجلة الفكر المحاسبى، كلية التجارة ، جماعة عين شمس، العدد٢، المجلد٢٠.

## ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- Alvin, A. "Auditing and assurance services: an integrated approach", 12<sup>TH</sup> Library of Congress Cataloging-in-Publication Information is available. 2006.
- Ashley Schroeder, Lori Pennington Gray, Maximiliano Korstanje and Geoffrey Skoll. (2017) "Managing and Marketing Tourism, Experiences: Extending the Travel Risk, Perception, Literature to Address Affective Risk Perceptions", The Handbook of Managing and Marketing Tourism.
- Kirill Angel and Carlota Menéndez-Plans & Neus Orgaz-Guerrero. (2018) "Risk management: comparative analysis of systematic risk and effect of the financial crisis on US tourism industry Panel data research", International Journal of Contemporary Hospitality Management Vol. 30 No. 3.
- Kotler, Ph & Bowen, J & Maknes, J "Marketing For Hospitality And Tourism" Prentice -Hill- USA-1999
- Mcaleer ,M and Shareef, R, (2005), Risk Management Of Daily Tourist" School Of Economic And Commerce - University Of Western -Australia -2005.
- Olga Mitrofanova, Ayslu Mardanova, Vladimir Evtugyn, Lydia Bogomolnaya, and Margarita Sharipova ( 2017 ) " Effects of Bacillus Serine Proteases on the Bacterial Biofilms " Hindawi BioMed Research International Volume, Article ID 8525912, 10.

- Rita R. Carballo, Carmelo J. León and María M. Carballo. (2017) "The perception of risk by international travellers", Worldwide Hospitality and Tourism Themes Vol. 9 No. 5.
- Robert E. Hoyt Andre P. Liebenberg.(2011)"THE VALUE OF ENTERPRISE RISK MANAGEMEN",The Journal of Risk and Insurance, 2011, Vol. 78, No. 4, 795-822
- Roe, P. (2010)" A Risk Assessment Based Model for Assessing the Environmental Sustainability of Tourism and Recreation Areas", PHD Thesis. Dublin Institute of Technology. Doi: 10.21427/D7530S.
- Salin, P. & Azlin, A. (2017). Risk Management Practices in Tourism Industry, A Case Study of Resort Management. Management & Accounting Review, 16.
- <https://www.iso.org/standard/43170.html>.