

الرقم التسلسلي:

مذكرة مكملة لنيل شهادة: الماستر (أكاديمي)

فرع: علوم اقتصادية

تخصص: مالية و حساب المخاطر

العنوان

إدارة المخاطر في المؤسسات السياحية

دراسة حالة فندق القلعة بالمسيلة

إعداد الطالب

بن التومي هشام

تاريخ المناقشة 2016/05/29

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

- | | | |
|-------------|--------------------------|------------------|
| رئيسا | (الرتبة) | - زغبة طلال |
| مشرفا ومقرا | (الرتبة) أستاذ محاضر | - جاب الله مصطفى |
| ممتحنا | (الرتبة) أستاذ مساعد "ب" | - بن لخضر السعيد |

السنة الجامعية: 2016/2015

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد والشكر على ما أمنيته علينا من فضل ونعمة وعلم فالشكر لله العلي القدير
نتقدم بكل ما تحمله كلمة شكر وعرفان للأستاذ المشرف الدكتور "جاء الله مصطفى" الذي
كان سندا لنا وعونا في رسالتنا هذه كما لا ننسى كل من مد لنا يد العون والمساعدة من
بعيد او من قريب كما لا يفوتني الذكر شكر لجنة المناقشة.

إهداء

- ❖ أهدي ثمرة هذا النجاح إلى من كللها الله بالوقار إلى من علماني العطاء دون انتظار إلى من تطلعوا إلى نجاحي بنظرات الأمل "والدي الكريمين"
 - ❖ إلى جميع الإخوة والأخوات إلى أصغرهم وأعزهم "خير الدين"
 - ❖ إلى جميع العائلة دون استثناء.
 - ❖ إلى كل من يعرفه قلبي ولم يذكره قلبي.
- أهدي عملي هذا إلى كل هؤلاء وأرجو من الله سبحانه وتعالى أن يتقبل منا ثمرة هذا الاجتهاد
- "اللهم انفعنا بما علمتنا وانفع غيرنا بعلمنا"

قائمة الجداول والأشكال والملحق

قائمة الجداول والأشكال:

1. قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	توضيح مزايا وسلبيات السلاسل الفندقية.	56
02	عدد الوافدين على الفندق خلال الأربعة سنوات الأخيرة	74
03	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	82
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	83
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	84
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة	85
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب اجابته حول متغير الخبرة المهنية	86
08	صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة	88
09	قيمة معامل Cronbach's Alpha	89
10	اختبار التوزيع الطبيعي	90
11	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور 01	92
12	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور 02	94
13	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور 03.	95
14	يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور 04	97
15	يبين نتائج اختبار الفرضيات الدراسة	98

2. قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أهم مسببات المخاطر	13
02	البيئة السياحية الخارجية الخاصة والعامة	62
03	الهيكل التنظيمي لفندق القلعة	73
04	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	83
05	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	84
06	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	85
07	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة	86
08	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب إجابته حول متغير الخبرة المهنية	87

3- قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
119-117	استمارة الاستبيان	01
124-120	مخرجات spss	02

الفهرس العام

الصفحة	فهرس المحتويات
I	تشكر
II	إهداء
V-III	قائمة الجداول والأشكال
أ- هـ	مقدمة
	الفصل الأول: مدخل عام لإدارة المخاطر
07	تمهيد
08	المبحث الأول: مفاهيم أساسية للمخاطر
08	المطلب الأول: مفهوم المخاطر
11	المطلب الثاني: مصادر المخاطر
14	المطلب الثالث: تصنيفات المخاطر
16	المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر
16	المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المخاطر
21	المطلب الثاني: أهداف إدارة المخاطر
25	المطلب الثالث: هيكل وتنظيم إدارة المخاطر
29	المبحث الثالث: قواعد وأدوات وخطوات إدارة المخاطر
29	المطلب الأول: قواعد إدارة المخاطر
31	المطلب الثاني: أدوات إدارة المخاطر
32	المطلب الثالث: خطوات إدارة المخاطر
38	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : إدارة المخاطر في المؤسسات السياحية
40	تمهيد
41	المبحث الأول: العمليات السياحية وخصوصيتها
41	المطلب الأول: مفهوم السياحة
43	المطلب الثاني: خصائص ومقومات النشاط السياحي
48	المطلب الثالث: أهمية السياحة

51	المبحث الثاني:الخدمات الفندقية
51	المطلب الأول:نشأة ومفهوم الفندقية
54	المطلب الثاني: خصائص الفندقية
55	المطلب الثالث: تصنيف الفنادق
60	المبحث الثالث:المخاطر في المؤسسات السياحية وكيفية إدارتها
60	المطلب الأول:البيئة الإقتصادية التي تؤثر على النشاط الإقتصادي للمؤسسة السياحية
62	المطلب الثاني: أنواع المخاطر التي تواجهها المؤسسة السياحية
65	المطلب الثالث: إدارة المخاطر في المؤسسة السياحية
69	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : دراسة المخاطر على مستوى فندق القلعة بالمسيلة
71	تمهيد
72	المبحث الأول: تقديم عام لفندق القلعة
72	المطلب الأول:التعريف بالفندق
74	المطلب الثاني :النشاط الإقتصادي في الفندق
76	المبحث الثاني: أبرز المخاطر التي يواجهها الفندق وسبل إدارتها
76	المطلب الأول:المخاطر المالية والبشرية والمنافسة
78	المطلب الثاني: مخاطر الأمن والمخاطر التجارية ومخاطر الأزمات
79	المطلب الثالث: إدارة المخاطر في فندق القلعة
81	المبحث الثالث: تحليل المخاطر في مؤسسة فندق القلعة
81	المطلب الأول:عرض استبيان
82	المطلب الثاني: تحليل البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية
91	المطلب الثالث: تحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة الميدانية
102	خلاصة الفصل
104	الخاتمة
110	قائمة المراجع
117	الملاحق

مقدمة

تواجه جميع المؤسسات مخاطر مختلفة عند ممارسة نشاطها، وهذا ما يؤدي إلى تعرضها للعديد من المخاطر التي تتمثل عموماً في حالة عدم التأكد والتحدي الذي يواجه إدارة المؤسسة هو تحديد مقدار حجم عدم التأكد الذي تقبل به لتستطيع تحقيق أهدافها المتفق عليها أو المسطرة مسبقاً، وعدم التأكد يمثل حالتين هما الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات التي تحيط بها، والتي من شأنها أن تؤثر على نجاح أو فشل المؤسسة، وعلى المؤسسات الرغبة في البقاء مدة أطول والنتافس بكفاءة في السوق، أن تبحث عن طرق ووسائل تساعد على التأقلم والتكيف مع مختلف الأوضاع، واعتماد طريقة إدارة المخاطر يمثل إحدى الوسائل والأدوات الفعالة التي تمكن المؤسسة من التحكم في المخاطر التي تواجهها.

والمؤسسة السياحية تعمل في بيئة تتميز بالتغير السريع والتقدم التكنولوجي، بالإضافة إلى أن القطاع السياحي يعتبر قطاع حساس ويعد أكثر القطاعات تأثراً بالتقلبات التي تحدث في البيئة الخارجية، ولذلك يتعرض إلى العديد من المخاطر والأزمات المعقدة، التي تختلف أسبابها ونتائجها من بلد إلى آخر ومن منطقة إلى أخرى، وبالتالي على المؤسسات السياحية أن تعمل على مجابهة المخاطر التي تواجهها سواء كانت مخاطر تخص السياحة نفسها أو مخاطر مرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على القطاع السياحي، وذلك من خلال خطة علمية مدروسة لإدارة المخاطر تناسب نوع الأزمات التي تواجهها، من خلال توفير كل عناصر التعامل الناجحة مع هذه المخاطر.

1- إشكالية الدراسة

انطلاقاً مما سبق تتضح معالم إشكالية الدراسة من خلال التساؤل التالي:

ما أهمية إدارة المخاطر في المؤسسات السياحية ودورها في التقليل من المخاطر؟

على ضوء هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

❖ ما هو مفهوم المخاطر، وما هي أبرز الطرق والوسائل التي تستعمل في إدارة المخاطر

للتنبؤ بحجم المخاطر التي تتربص بالمؤسسة؟

❖ ما هي طبيعة وأهم أنواع المخاطر المؤثرة في نشاط المؤسسات السياحية؟

❖ كيف تقوم المؤسسات السياحية الجزائرية بإدارة وتسير المخاطر التي تتعرض لها أثناء نشاطها؟

2- فرضيات الدراسة:

انطلاقاً من التساؤلات الفرعية فإن الدراسة تقوم باختبار الفرضيات التالية:
الفرضية الرئيسية:

تتيح إدارة المخاطر في المؤسسات السياحية بدائل عديدة ومرونة في التعامل مع المخاطر المتوقع حدوثها، وذلك عن طريق التعرف على المخاطر ثم إختيار الوسيلة المناسبة للتعامل معها.

الفرضيات الفرعية:

- ❖ ينتج الخطر من تفاعل الأحداث المسببة له وعدم القدرة على التنبؤ، وترتكز وظيفة إدارة المخاطر في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها التقليل من الخسارة فقط.
- ❖ باعتبار أن المؤسسة تعيش في بيئة تتميز بالتركيب والتغير هذا ما يجعلها عرضة للمخاطر، وخاصة أن إدارة المخاطر في المؤسسات السياحية لازالت في خطواتها الأولى.
- ❖ تقوم المؤسسات السياحية بإدارة مخاطرها من خلال العمل على إعداد مسبق لإدارة ومعالجة شتى المخاطر وتحديد وتقييم نوعها وطبيعتها.

3- أهمية الدراسة:

أصبحت المخاطر في الوقت الراهن أحد أهم التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال على المؤسسات الإقتصادية، وأضحت عنصراً لا يمكن تجاهله في إعداد إستراتيجية أو سياسة مستقبلية لأي مؤسسة، بحيث أصبح التحكم فيها والسيطرة عليها مؤشراً يحكم درجة التأقلم أي مؤسسة مع ظروف ومتغيرات البيئة المتسارعة، والمؤسسات الجزائرية ليست بمعزل عن هذه التطورات، لذلك فإن هذا البحث يرمي إلى الكشف عن الإجراءات المتبعة في إدارة المخاطر من أجل تحسين قدرة المؤسسة السياحية الجزائرية على ضمان البقاء والتكيف مع مختلف متغيرات سواء كانت داخلية أو خارجية.

4- أهداف الدراسة:

تتجلى أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

✓ توضيح أهم التحديات والمعوقات التي تواجهها المؤسسة الإقتصادية الجزائرية في عالم اليوم.

✓ معرفة وفهم خطوات ووسائل إدارة المخاطر والأسس التي تقوم عليها وكذا مختلف القواعد التي تحكمها.

✓ إبراز كيفية تعامل فندق القلعة مع مختلف المخاطر التي تعترضها.

✓ التأكيد على ضرورة وجود إدارة متخصصة وظيفتها الأساسية إدارة المخاطر في هيكل الفندق.

5- أسباب إختيار موضوع الدراسة:

يرجع اختيار الموضوع لجملة من الأسباب نلخصها فيما يلي:

✓ الاهتمام الشخصي بدراسة الموضوع.

✓ ارتباط موضوع الدراسة بمجال تخصص الباحث-مالية وإدارة المخاطر.

✓ عدم إدراك الكثير من مسيري المؤسسات الجزائرية بالدور الفعال الذي تلعبه إدارة المخاطر في تقوية مناعة المؤسسة اتجاه كل ما قد يعترضها من مخاطر.

✓ حداثة الموضوع، وقلة الدراسات فيه.

6- المنهج المتبع في الدراسة:

لقد اتبعنا في دراستنا منهجين رئيسيين هما المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لكي نستطيع الإحاطة بكل جوانب الموضوع اللذان يعتمدان على جمع المعلومات والبيانات التي تساعد على وصف المشكلة المدروسة وتحليلها قصد الوصول غلى نتائج محددة وفق الفرضيات المطروحة وكذا على منهج دراسة الحالة من خلال إجراء مقابلات شخصية، وإعداد استبيان فرض علينا استخدام بعض الأساليب الإحصائية في جمع البيانات وتقريرها.

7- حدود الدراسة:

تتعلق الدراسة بمعالجة سبل إدارة المخاطر بالمؤسسة السياحية الجزائرية ، وقد قمنا بدراسة حالة فندق القلعة الواقع في ولاية المسيلة في مدة تقارب الشهر من 10-04-2016 إلى 05-05-2016 حاولنا من خلالها التعرف أكثر على كيفية التعامل مع مختلف المخاطر التي تعترضها.

8- صعوبات البحث:

واجهنا عدة صعوبات أثناء البحث نذكر منها:

- ✓ قلة الكتب المتخصصة في هذا المجال.
- ✓ صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة.
- ✓ صعوبة إسقاط الجانب النظري على الواقع المعاش في المؤسسة الجزائرية.
- ✓ عدم وجود إدارة متخصصة في إدارة المخاطر داخل الشركة، الشيء الذي صعب علينا المهمة خاصة في فهم كيفية تعامل المؤسسة مع المخاطر التي تحيط بها.

9- الدراسات السابقة

✓ دراسة بوزيدي لمجد: إدارة المخاطر في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة ش.ذ.م.م للخدمات العامة والتجارة، مذكرة ماجستير، حيث عالجت الدراسة إشكالية تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للأخطار المحيطة بها وكيفية التعامل معها وتجنبها مستقبلا، أي أن موضوعه أولى أهمية للمؤسسات الصغيرة وطريقة إدارة مخاطره، وركز على تأثير العولمة وتطور المبادلات الدولية والمنافسة القوية المحلية والأجنبية على نشاط المؤسسات الصغيرة والمتوسطة واعتبرها كمصدر دائم للمخاطر بالنسبة لهذا النوع من المؤسسات.

✓ دراسة أسامة صبحي الفاعوري: إدارة المخاطر ودور مشغلي القطاع السياحي في وقت الأزمات (دراسة تطبيقية للدولة الأردنية) بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي السابع إدارة المخاطر واقتصاد المعرفة والمنظم 16-18 أبريل 2007 بجامعة الزيتونة الأردنية، هدفت هذه الدراسة إلى وتقييم الدور الذي يلعبه مشغلي القطاع السياحي الأردني

وكيفية إدارتهم للمخاطر والأزمات التي تتعرض لها الدولة الأردنية كمقصد سياحي مهم على خارطة الأقاليم السياحية، بالإضافة إلى كيفية استجابتهم لهذه الأزمات في حال وقوعها والتصرف اتجاهها، وما هو الدور المباشر وغير المباشر الذي يلعبه مشغلي القطاع السياحي في الدولة الأردنية، وألقى الباحث الضوء على دور وأهمية مشغلي القطاع السياحي في حالة تعافي الدولة من الأزمات التي مرت بها، وخصوصاً على السوق السياحي الدولي . كما حاول الباحث الوصول إلى وصف دور مشغلي السياحي في عملية خلق الصورة المناسبة للأردن كمقصد سياحي آمن لدى السياح المحتملين والفاعلين كمجموعات وأفراد.

10- أقسام الدراسة:

من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة تمت معالجة الموضوع من خلال ثلاث فصول:

يتناول **الفصل الأول** مدخل عام لإدارة المخاطر، حيث يستعرض ذلك في ثلاث مباحث، يتناول مفاهيم أساسية للمخاطر، في حين تطرق المبحث الثاني إلى ماهية إدارة المخاطر، أما الثالث فركز على قواعد وأدوات وخطوات إدارة المخاطر.

أما **الفصل الثاني** فجاء للتطرق إلى إدارة المخاطر في المؤسسات السياحية، وذلك من خلال ثلاث مباحث بين المبحث الأول العمليات السياحية وخصوصيتها في حين يتناول الثاني الخدمات الفندقية، أما الثالث فكان المخاطر في المؤسسات السياحية وكيفية إدارتها.

أما **الفصل الثالث** فقد جاء كدراسة ميدانية في فندق القلعة بالمسيلة، حيث استعرضنا ذلك في ثلاث مباحث تناولنا في الأول تقديم عام لفندق القلعة في حين كان الثاني أبرز المخاطر التي يواجهها الفندق وسبل إدارتها، أما الثالث فكان تحليل المخاطر في مؤسسة فندق القلعة.

الفصل الأول

تمهيد:

الخطر ظاهرة ملازمة لحياة الإنسان، تتعدد صورته وتختلف أشكاله من بيئة إلى أخرى، لذلك فالإنسان يلزمه شعور بالخوف وينتابه إحساس بالقلق، ويترتب على ذلك نوع من الشك في إتخاذ القرارات والتردد فيها، فتفوت عليه فرص الكسب والنجاح، والمخاطر في النشاط الاقتصادي أشد وأكثر وضوحاً، حيث تكون العمليات الاقتصادية أو الأنشطة الاقتصادية بشكل عام عرضة للمخاطر بشتى أنواعها، هذه الأخيرة لا تزال في تزايد مستمر مع تعدد وتنوع حجم هذه الأنشطة، وأصبحت صفة ملازمة للاقتصاديات المعاصرة.

وسنحاول في هذا الفصل أن نتطرق إلى الإطار العام لإدارة المخاطر من خلال ثلاث

مباحث:

- ❖ المبحث الأول: مفاهيم أساسية للمخاطر
- ❖ المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر
- ❖ المبحث الثالث: قواعد وأدوات وخطوات إدارة المخاطر

المبحث الأول: مفاهيم أساسية للمخاطر

المطلب الأول: مفهوم المخاطر

إن دراسة موضوع المخاطرة هي من اهتمام العديد من العلوم والاجتماعية، كالفقه و الإحصاء وعلم الإقتصاد والإدارة المالية والتأمين، ولا ريب أن نظرة كل من هذه العلوم للمخاطرة له خصوصياته التي ينفرد بها عن الآخر، ومع كل التعقيدات النظرية التي تكتنفها دراسة المخاطر فإن معناها لا يمكن أن يخرج من جميع هذه العلوم وهذا ما سنتناوله من خلال ما سيأتي:

الفرع الأول: تعريف المخاطر

يمكن النظر الى التعريف اللغوي قبل التعرج على المعاني الأخرى:

أولاً : للإحاطة بالمفهوم الكامل للمخاطرة لابد من ذكر أصل هذه الكلمة ومعناها اللغوي، لذلك سنحاول أولاً ذكر طائفة من كلام اللغة في معنى مادة خطر والمخاطرة.¹

- الخطر: المجازفة والإشراف على الهلكة

- والخطر هو السبق الذي يتراعى عليه في الرهن، والجمع أخطار، واطخر المال جعله خطراً بين المتراهنين، وتخطروا تراهنوا، والمخطر هو الذي يجعل نفسه خطراً لقرنه فيبارزه ويقابله، والعرض نفسه للهلاك.

- والمخاطرة بضم الميم من الخطر، الإشراف على الهلاك، أو هي كل ما يعتمد على الحظ دون أن يكون للإنسان تدبير فيه، أو هي التصرف الذي قد يؤدي الى الضرر.

- وقيل أيضاً: خاطر بنفسه مخاطرة أشفاها على خطر هلاك، وهذا أمر خطر، أي متردد بين أن يوجد وبين أن لا يوجد.

¹- عبد الناصر براني أبو شهد، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية ط1 دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013 ص18 .

ثانيا: المفهوم الاقتصادي للمخاطر:¹

- تعرف المخاطرة على أنها توقع اختلافات في العائد بين المخطط والمطلوب والمتوقع حدوثه.
- وتعرف أيضا على أنها احتمالية أن تكون التنبؤات خاطئة فإذا كانت احتمالية عالية في أن تكون التنبؤات خاطئة فعند ذلك ستكون درجة المخاطرة عالية أيضا أما إذا كانت الاحتمالية منخفضة فإن درجة المخاطر ستكون منخفضة أيضا.

ثالثا: تعريفات أخرى للمخاطرة

- يمكن تعريف المخاطرة بأنها ظرف أو وضع في العالم الواقعي يوجد فيه تعرض لوضع معاكس، وبشكل أكثر تحديدا يقصد بالمخاطرة حالة يكون فيها إمكانية أن يحدث انحراف معاكس عن النتيجة المرغوبة المتوقعة او المأمولة.²
- يعرف ويبيستر المخاطرة بأنها فرصة تكبد أذى أو تلف أو ضرر أو خسارة.³
- يمكن تعريفها أيضا بأنها توقعات تثير القلق حول العائد المتوقع تحقيقه من عمل استثماري معين، وإن كل عمل استثماري يتضمن مخاطرة.⁴
- حسب احد الكتاب المخاطرة هي "ظاهرة أو حالة معنوية أو نفسية تلازم الشخص عند اتخاذ القرارات أثناء حياته اليومي، وما يترتب عليها من ظهور حالات الشك أو الخوف أو عدم التأكد من نتائج تلك القرارات التي يتخذها هذا الشخص بالنسبة لموضوع معين.⁵

¹- نوال بن عمارة، إدارة المخاطر في مصارف المشاركة الملتقى الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 20-21 أكتوبر 2009، ص2.

²- طارق عبد العال حماد إدارة المخاطر (أفراد-إدارات-شركات-بنوك-مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص16.

³- مرجع نفسه 356.

⁴- حاكم الربيعي، ميثاق الفتاوي، وآخرون، المشتقات المالية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص253.

⁵- حسين بلعجوز، رباح بوقرة، إدارة المخاطر المصرفية بالإشارة الى حالة الجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، ص2.

- كما عرفها (BETTY) وزملائه المخاطرة "أنها مقياس نسبي لمدى تقلب عائد التدفقات النقدية الذي سيتم الحصول عليه مستقبلاً".¹

الفرع الثاني: ما يميز المخاطرة عن الخطر والمجازفة:

أولاً: غالباً ما يستخدم مصطلح الخطر والمجازفة بالتبادل مع بعضهما البعض ومع مصطلح المخاطرة، ومع ذلك فلكي نتوخى الدقة، من المهم أن نفرق بين هذه المصطلحات فالخطر هو السبب في الخسارة، فنقول خطر الحريق أو العاصفة أو السرقة، فكل واحد من هؤلاء السبب في الخسارة الحادثة، أما المجازفة من ناحية أخرى فهي حالة قد تخلق أو تزيد من فرصة نشوء خسارة من خطر ما، ومن الممكن أن يكون شئ ما خطراً ومجازفة معاً فعلى سبيل المثال: المرض خطر يسبب خسارة اقتصادية، ولكنه أيضاً مجازفة تزيد من فرصة حدوث خسارة ناشئة عن خطر الوفاة قبل الأوان.²

يتميز الخطر بعنصرين أساسيين هما:

- احتمالات تكرار الخطر f

- نتيجة الخطر g

ويعبر عن الخطر بشدته أي (نتيجة الخطر × احتمالات تكرار الخطر)

$$C=f \times g$$

وعليه يتم العمل على تقليل المخاطرة بوضع إجراءات للخطر (تحسين حالته بتقليل شدته وتخفيف قدرته الكامنة) أو تقليل أو منع احتمالات حدوثه.

¹ - حسين بلعجوز، رباح بوقرة، مرجع سبق ذكره، ص 2 .

² - طارق عبد العال حماد مرجع سبق ذكره ص 21-22 .

المطلب الثاني: مصادر المخاطر

المقصود بمصدر المخاطر السبب الرئيسي الذي أدى إلى وقوع خسارة ، وعادة ما يتم ربط المخاطر بمسبباتها، وتنقسم مصادر المخاطر إل مسببات موضوعية، وأخلاقية ،طبيعية وشخصية.¹

الفرع الأول : مسببات الخطر الموضوعية

العوامل الموضوعية تتعلق بخصائص الشئ المعرض للخطر ،والتي تزيد من إحتمال وقوع الخطر أو تزيد من شدة الخسارة المالية الناتجة عن تحقق الخطر، وهي تلك المسببات الإضافية التي تزيد من درجة الخطر أو تزيد من فرص وقوع الخسارة، وتتميز هذه المسببات بسهولة التعرف عليها وتحديدها بدقة عن طريق دراسة النواحي الفنية والمادية للشئ المعرض للخطر، ويمكن القول أن درجة التحكم في هذه العوامل الموضوعية محدودة لأنها من المكونات الطبيعية للشخص أوالشئ المعرض للخطر، الأمر الذي يصعب معه تفادي نتائجها الضارة.²

فمثلا الاحتفاظ بمبالغ كبيرة في خزائن غير مؤمنة بشكل جيد يعد من العوامل الموضوعية التي تساهم في إمكانية تعرضها للسرقة، وبالتالي كبر حجم الخسارة المادية المحتملة.

الفرع الثاني: مسببات الخطر الشخصية

وهي مجموعة المسببات أو المصادر التي يكون للعنصر البشري تأثير فيها، أو تنتج بسبب تدخله في مجريات الأمور أو تأثيره أو مشاركته، سواء كانت هذه المشاركة أو ذلك التأثير سلبا أم إيجابا، ويفترض عادة أن يكون التدخل البشري في الظواهر الطبيعية بقصد الحصول على منفعة، إلا أن تدخله هذا قد يزيد من درجة الخطورة او من فرص وقوعها، وبالتالي يكون نتيجة تدخله تحقق الخطر، ويمكن التفرقة بين نوعين من مسببات الخطر الشخصية وهما:

¹ - عيد أحمد أبوبكر ،وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،الأردن-عمان،2009،ص33-34 .

² - مختار محمود الهانسي ،مقدمة في مبادئ التأمين،الدار الجامعية بيروت،1993،ص 37 .

الفرع الثالث: مسببات الخطر الشخصية الإرادية

هي مسببات الخطر التي تؤدي على زيادة درجة الخطورة أو زيادة حجم الخسارة المترتبة على تحقق الخطر نتيجة فعل إرادي متعمد، والمقصود منه إحداث الضرر أو زيادة حجمه، مثلاً: قيادة السيارة بسرعة تزيد عن الحدود القصوى تزيد من احتمال وقوع الحوادث، أو الغش والاحتيال للحصول من شركات التأمين على أكبر تعويض.

الفرع الرابع: مسببات الخطر الشخصية اللاإرادية

ويقصد بها مجموعة من العوامل المساعدة التي تؤدي بشكل عفوي وبدون قصد إلى زيادة تحقيق الخطر أو زيادة شدة الخسائر الناتجة عن تحقق الخطر.

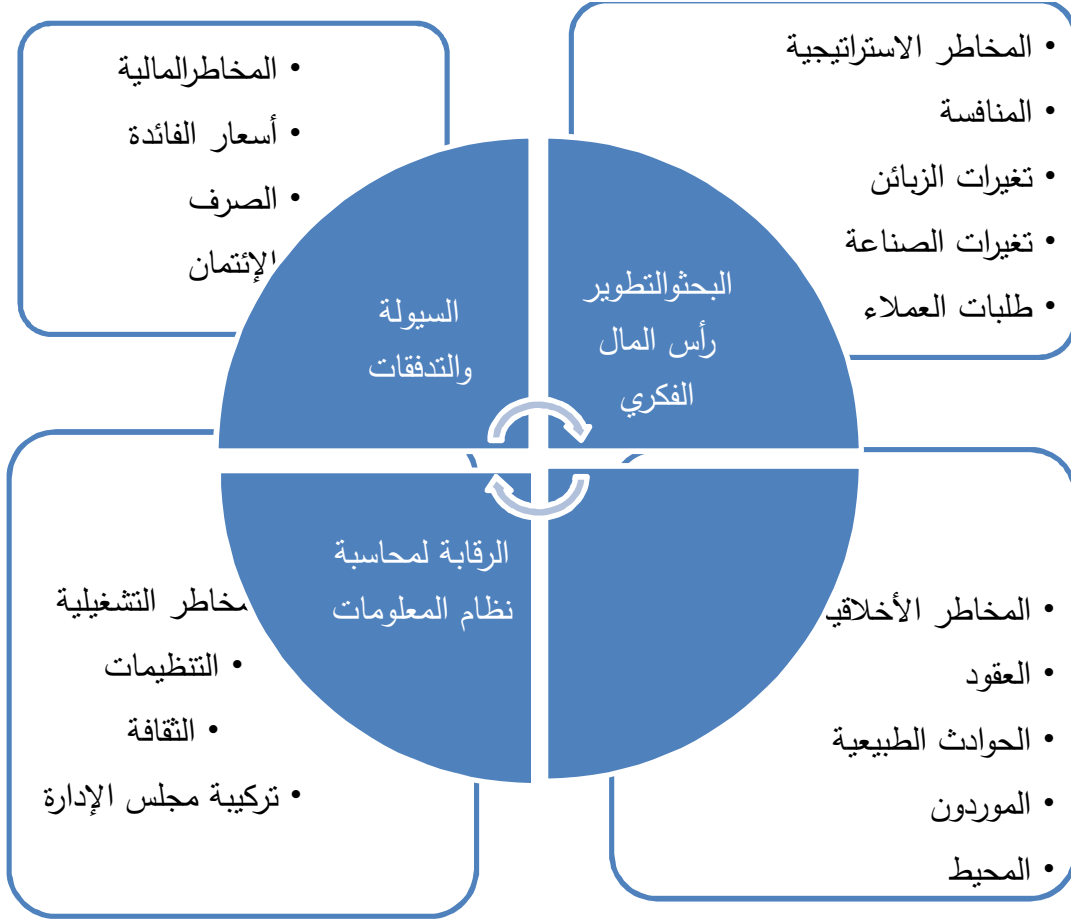
الفرع الخامس: مسببات الخطر الأخلاقية

وهي المسببات التي تمثل أساساً في الصفات واستعداداته النفسية وخبرته التي يتمتع بها الشخص نفسه، مثل التهاون والإهمال والتلاعب يؤدي إلى وقوع خطر المسؤولية المدنية اتجاه الآخرين في حالة تحقق الخطر.

الفرع السادس: مسببات الخطر الطبيعية

هي العوامل التي تساعد وتساهم في زيادة احتمال وقوع المخاطر، وبالتالي حصول الخسارة المادية نتيجة لظواهر طبيعية كالفيضانات والزلازل.

الشكل رقم (01): أهم مسببات المخاطر



المصدر: - بلعوز بن علي، استراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة

الباحث، عدد 07/2009-2010، ص 332

المطلب الثالث: تصنيفات المخاطر

تستخدم تصنيفات مخاطر في المؤسسة لتحديد التأثير الكلي على المؤسسة وعموما هناك طرق عديدة لتصنيف المخاطر، نذكر منها على سبيل المثال ليس الحصر:

الفرع الأول: مخاطر المال والاعمال:

يتم التمييز بين مخاطر الاعمال والمخاطر المالية فمخاطر الأعمال تأتي من طبيعة عمل المؤسسة وتصل بعوامل تؤثر في منتجات السوق، أما المخاطر المالية فمصدرها الخسائر المحتملة في الأسواق المالية نتيجة تقلبات المتغيرات المالية.¹

الفرع الثاني: المخاطر البحتة والمضاربة:

من أفيد التميزات ذلك الخاص بالفرق بين المخاطرة البحتة والمخاطرة المضاربة، وتصف المخاطرة البحتة والمضاربة موقفا يحمل إمكانية حدوث إما خسارة أو مكسب والمخاطرة مثال جيد للمخاطرة المضاربة، أما مصطلح الصرفة أو البحتة على العكس من ذلك فيستخدم لوصف المواقف تلك التي تنطوي فقط على فرصة الخسارة أو اللاخسارة، ومن أفضل الأمثلة على المخاطر البحتة إمكانية الخسارة المحيطة بإمكانية شئ ما، والتميز بين المخاطر البحتة والمضاربة هام لأن المخاطر البحتة فقط هي التي يكون بالإمكان التامين ضدها في العادة، ولا يعنى التامين بحماية الأفراد من الخسائر الناشئة من المخاطر المضاربة.²

الفرع الثالث: المخاطر الاستاتيكية والدينامكية:

يقصد بالمخاطر الدينامكية تلك المخاطر الناشئة من حدوث تغيرات في الاقتصاد، أما المخاطر الاستاتيكية فتتضمن الخسائر التي ستحدث حتى لو لم تحدث تغيرات في الاقتصاد.

¹ - بلعزوز بن علي، مرجع سبق ذكره، ص332.

² - طارق عبد العال حماد مرجع سبق ذكره، ص26.

الفرع الرابع: تقسيم المخاطر حسب طبيعتها:

نذكر منها على سبيل الذكر فقط¹:

- ✓ مخاطر السوق؛
- ✓ مخاطر الائتمان؛
- ✓ مخاطر السيولة؛
- ✓ مخاطر النماذج؛
- ✓ مخاطر الملائمة؛
- ✓ مخاطر النماذج؛
- ✓ مخاطر العمليات (التشغيل)؛
- ✓ المخاطر القانونية.

¹ - بلعزوز علي، مرجع سبق ذكره، ص 334 .

المبحث الثاني: ماهية إدارة المخاطر

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة المخاطر

الفرع الأول: لمحة تاريخية حول إدارة المخاطر

نشأت إدارة المخاطر من إنماج تطبيقات الهندسة في البرامج العسكرية والفضائية، والنظرية المالية والتأمين في القطاع المالي، وكان التحول من الاعتماد على إدارة التأمين إلى فكر إدارة المخاطر المعتمد على علم الإدارة في تحليل التكلفة والعائد والقيمة المتوقعة، والمنهج العلمي لإتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد حيث كان أول ظهور لمصطلح إدارة المخاطر في مجلة ها رفار د بيزنس ريفيو عام 1956.¹

ولقد طرح المؤلف ما بدا في ذلك الوقت فكرة ثورية وهي أن شخصا ما بداخل المنظمة ينبغي أن يكون مسئولاً عن إدارة المخاطر البحتة، إن الهدف من هذا المقال هو تحديد أهم مبادئ برنامج علمي لإدارة المخاطر، ويتطلب ذلك إيجاد تصور لمن ينبغي أن يكون مديراً متفرغاً للمخاطر في الشركة الكبيرة.²

وفي 1998 قام باحثون من معهد (wharton school) باستئان لممارسة إدارة المخاطر في 2000 شركة وهذا يشمل إستعمال المشتقات، ومن بين هذه الشركات هناك 400 شركة استجابة معه، وهذا ليس مفاجئاً لأن الإستهتيان وجد أن الشركات تستخدم مجموعة من الطرق، ولديها العديد من الأسباب لاستخدام المشتقات، وكان من الواضح أن ليس كل المخاطر المدارة بالضرورة يتم إلغائها بشكل كامل وحوالي نصف المجاوبين قرروا إستعمال المشتقات كأداة لإدارة المخاطر، وثلاث من مستعملي المشتقات يأخذون وضعيات تعكس نظوتهم إلى الأسواق.

¹ - عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة إدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية، جامعة فرحات عباس، 20-21 أكتوبر 2009 ص 4 .

² - طارق عبد العال حماد مرجع سبق ذكره ص 46 .

والإتجاه العام لإدارة المخاطر هو إعتبرها كجزء من الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات المالية، ومركز ثقل في إستقرارها مستقبلا.¹

الفرع الثاني: مفهوم إدارة المخاطر

باعتبارها علما جديدا نسبيا فقد تم تعريف إدارة المخاطر بطرق متنوعة إلا أن هناك فكرة واحدة تظهر في كل التعريفات المطروحة تقريبا، أن إدارة المخاطر تتعلق بدرجة أساسية بالمخاطرة البحتة وتتضمن إدارة تلك المخاطر ورغم أن من شأن هاتين النقطتين أن تساعدنا على فهم ماهية إدارة المخاطر، إلا أنها لاتصف بدرجة كافية جوهر المفهوم وهذا ما يجعلنا نتعرض لمجموعة من التعاريف حول إدارة المخاطر.

❖ تعاريف مختلفة لإدارة المخاطر

التعريف الأول:

إدارة المخاطر عبارة عن منهج أو مدخل علمي للتعامل مع المخاطر البحتة عن طريق توقع الخسائر العارضة المحتملة وتصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها أن تقلل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي للخسائر التي تقع إلى الحد الأدنى.²

التعريف الثاني:

هي تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق إكتشاف الخطر وتحليله وقياسه وتحديد وسائل مجابهته مع إختيار أنسب هذه الوسائل لتحقيق الهدف المطلوب.³

¹- عصماني عبد القادر مرجع سبق ذكره، ص 4 .

²- طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 51 .

³- أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2007، ص 55.

التعريف الثالث:

ويرى بريجهام وهيوستن (Brigham & Houston 1998) أن إدارة المخاطر هي مجموعة من الأنشطة تستهدف تقليل الخسائر المحتملة من وقوع المخاطر، وأن هذه الأنشطة تندرج تحت ثلاثة مراحل رئيسية هي:¹

* تحديد المخاطر التي تواجه المنشأة وتعريفها.

* قياس التأثير المحتمل لكل خطر.

* تحديد كيفية التعامل مع الخطر موضوع الاهتمام.

التعريف الرابع:

هي الإدارة التي تكلف بالتعامل مع الأخطار البحتة ومعالجة آثارها الضارة عند تحققها بأقل تكاليف ممكنة.²

التعريف الخامس:

إدارة المخاطر عبارة عن تنظيم متكامل يهدف إلى مجابهة المخاطر بأفضل الوسائل وأقل التكاليف وذلك عن طريق:³

- اكتشاف الخطر

- تحليله

- قياسه

¹ - بوعكاز نوال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، حدود الهندسة المالية في تفعيل إستراتيجيات التغطية من المخاطر المالية في ظل الأزمة المالية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010-2011، ص 88.

² - عبد الناصر يراني ابوشهد مرجع سبق ذكره، ص 208 .

³ - شقيري نوري موسى، محمود إبراهيم نور وآخرون، إدارة المخاطر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 26

- تحديد وسائل مواجهته ثم اختيار أنسب وسيلة للمواجهة.

التعريف السادس:

هي عبارة عن إجراء منتظم للتخطيط من أجل تحديد، تحليل، الاستجابة ومتابعة المخاطر المتعلقة بأي مشروع، وتتضمن الإجراءات والأدوات والتقنيات التي ستساعد مدير المشروع على تعظيم إمكانية وأسباب تحقيق نتائج إيجابية وتخفيض إمكانية وأسباب تحقيق نتائج غير ملائمة.¹

وتكون إدارة المخاطر أكثر فعالية عندما تؤدي مبكراً في حياة المشروع وهي مسؤولية مستمرة عبر تنفيذ المشروع.

التعريف السابع:

هي مجال التوصل لمنع الخطر والتقليل من حجم الخسائر عند حدوثه، والعمل على عدم تكراره بدراسة أسباب حدوث كل خطر لتلافيه مستقبلاً.²

التعريف الثامن:

هي النشاط الإداري الذي يهدف إلى التحكم بالمخاطر وتخفيضها إلى مستويات مقبولة، و بشكل أدق هي عملية تحديد و قياس و السيطرة و تخفيض المخاطر التي تواجه المؤسسة.³

التعريف التاسع: هي العملية التي يتم من خلالها زيادة قيمة المنشأة من خلال تقليل احتمالات فشلها وإعسارها.⁴

¹ - عصماني عبد القادر، مرجع سبق ذكره، 4.

² - عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، وآخرون، تقييم وإدارة المخاطر، ط1، القاهرة، 2008، ص6.

³ - عبد الرشيد بن ديب، عبد القادر شلالي، مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر، الملتقى الدولي الثالث حول استراتيجية ادارة المخاطر في المؤسسات الآفاق والتحديات، بجامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 25-26 نوفمبر 2008، ص3.

⁴ - محمد عبد الحميد عبد الحي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، جامعة حلب، 2014، ص14 .

التعريف العاشر:

إدارة المخاطر هي مجموعة الإجراءات المستمرة والدائمة التي تتبعها المؤسسة بشكل منظم ومنهجي لمواجهة كل الأخطار التي تصاحب أنشطتها داخليا أو خارجيا، بهدف ضمان بقائها وتحقيق المزايا المستدامة من كل نشاط داخل المؤسسة.¹

التعريف الحادي عشر:

إدارة المخاطر بمفهومها المعاصر إطار واسع وشامل لمعالجة المخاطر التي تواجهها المنظمة أو أية وحدة اقتصادية لذلك فإن إدارة المخاطر في إطارها المعاصر تمثل ظاهرة نوعية جديدة لا يمكن لهذه الظاهرة أن تأخذ أبعادها التطبيقية إلا بتطوير ذهنية شمولية إزاء الأخطار وتعامل مع كافة جوانبها وترسم السبل العقلانية لمعالجتها ضمن برنامج تكاملي ويستلزم ذلك توفر مهارات جيدة ومعلومات أدق ونظم اتصالات وتنسيق متقدمة بين الجهات المعنية داخل المنظمة.²

من خلال هذه التعاريف السابقة يمكن إيضاح التعريف الخاص بالطالب:

إدارة المخاطر عبارة عن مجموعة من الأدوات والإجراءات التي تستخدمها المؤسسة (المنشأة) بشكل علمي ومنهجي للتقليل من المخاطر أو بعبارة أخرى تفاديها.

¹ - عبد الكريم قندوز، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، التحوط وإدارة المخاطر بالمؤسسات المالية الإسلامية، جامعة حسينية بن بوعلوي، الشلف، 2011-، 201، ص 38 .

² - رجال منال محمد، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 84.

المطلب الثاني: أهداف إدارة المخاطر

لا يكفي الحديث عن هدف واحد لإدارة المخاطر مثلما لا يكفي الحديث عن هدف واحد لمنشأة الاعمال، أو أي منظمة أخرى، ويكون لمعظم المنظمات بالطبع أهداف متعددة ومن بين الأهداف المتعددة فيمالي أكثر شيوعاً¹:

- ضمان كفاية الموارد عقب حدوث الخسارة.

- تقليل تكلفة التعامل مع المخاطر البحتة الى أدنى حد.

- حماية الموظفين من الإصابات الخطيرة والوفاة.

- أداء الإلتزامات القانونية والتعاقدية.

- القضاء على القلق.

ويقول كل من mer and hedges في كتابهما الكلاسيكي إدارة المخاطر أن إدارة المخاطر لها مجموعة متنوعة من الأهداف يصنفها الى فئتين: أهداف ماقبل الخسارة وأهداف ما بعد الخسارة على النحو التالي:

أهداف ما بعد الخسارة	أهداف ماقبل الخسارة
- البقاء	- الإقتصاد (التوفير)
- مواصلة النشاط	- تقليل التوتر
- استقرار الأرباح (أو المكاسب)	- أداء الإلتزامات المفرضة خارجياً
- استمرارية النمو	- المسؤولية الإجتماعية
- المسؤولية الإجتماعية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على المعطيات السابقة.

¹ - طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص145-147.

ووفقاً لـ **mer and hedges** في الغالبية العظمى من الحالات ترتبط أهداف ما قبل الخسارة بالتوفير وتحاشي التوتر والقلق، على حين تتصل أهداف ما بعد الخسارة باكتمال وسرعة التعافي، وتنتج هذه الأهداف معا هدف إدارة المخاطر المسيطر أو السائد وهو التأكد إقتصاديا قبل الخسارة من أن التعافي اللاحق سيكون مرضيا.

أولاً- البقاء والإستمرارية: من الواضح أنه أياً تكون المنظمة، فإنها يمكن أن تتحقق فقط إذا ظلت المنظمة موجودة فقط أما إذا دمر وجود المنظمة فلا يمكن تحقيق أي من الأهداف.

إذن فالهدف الأول لإدارة المخاطر هو البقاء وضمان إستمرارية وجود المنظمة ككيان عامل الإقتصاد وبهذا المعنى تكون الوظيفة الرئيسية لإدارة المخاطر هي القيام بدور مساند في هرم أهداف المنظمة، إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر ليس المساهمة بشكل مباشر في أهداف المنظمة الأخرى مهما تكن، بل ضمان أن بلوغ الأهداف الأخرى لن تمنعه الخسائر التي قد تشب بسبب المخاطر البحتة، ويعني هذا أن الهدف الأكثر أهمية ليس تقليل التكاليف إلى أدنى حد أو الإسهام في ربح المنظمة، إن الهدف الرئيسي لإدارة المخاطر هو الحفاظ على بقاء المؤسسة ككيان إقتصادي يفرض وجوده في بيئة الأعمال والحفاظ على الفاعلية التشغيلية للمؤسسة وبالنسبة لمعظم المنظمات يمكن ترجمة هذا الهدف إلى الهدف الأبسط المتمثل في تفادي الإفلاس.¹

ثانياً: وباعتبار هدف البقاء الذي نعتبره الهدف الأول بين أهداف إدارة المخاطر هناك عدد من الأهداف الأخرى التي قد يتعارض بعضها مع الهدف الأول ومع بعضها البعض²

• **الإقتصاد:** هو أول الأهداف الثانوية لإدارة المخاطر، هنا يكون الهدف هو خفض تكلفة التعامل مع المخاطر البحتة الى ادنى مستوى ممكن، تماشياً مع الهدف الأول الخاص بالبقاء.

¹ - عبدلي لطيفة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته سعيدة)، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2011-2012، ص 58.

² - طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 149-152.

- **تقليل التوتر:** يقصد بهدف تقليل التوتر والقلق بأنه هدف النوم الهادئ ليلا راحة البال التي تأتي من معرفة أن تدابير مناسبة قد تم إتخاذها للتصدي للظروف المعاكسة ،وعندما يظل تعرض كارثي دون حماية او عندما لاتعرف الإدارة ما اذاكان قد تم التصدي لهذه التعرضات أم لا فإن عدم التأكد والقلق الذهني يمكن لهما أن يصرفا إنتباه الإدارة عن الإعتبارات الأخرى ،وفي الحالات القصوى يمكن أن يكون للقلق والإنزعاج الذي ينشا من عدم التأكد بخصوص بقاء المنظمة تأثير ضار على صحة ورفاهة المنظمة، إن القلق يستنزف الطاقة التي كان من الممكن أن توظف بشكل أكثر إنتاجية وجدوى في قنوات أخرى ،وراحة البال التي تأتي من الأمان الذي تمنحه استراتيجية إدارة مخاطر جيدة التصميم والتنفيذ، يسمح للمديرين بتوجيه طاقاتهم نحو النمو والربحية.
- **إستقرار الأرباح او المكاسب:**ينبع هدف إستقرار الأرباح أو المكاسب من التأثير الذي يمكن أن تحدثه التغيرات والتباينات الواسعة في المكاسب على الملاك والأطراف الثالثة، حيث يفضل المساهمون الأرباح المستقرة عن المكاسب التي تتقلب بشكل واسع ولان المستثمرون يفضلون عموما التدفق المستقر للدخل فغن إدارة المخاطر يمكن أيضا ان تسهم في الأداء الإجمالي للشركة بخفض التباينات في الدخل التي تنتج من الخسائر المرتبطة بالمخاطر البحتة إلى اقل مستوى ممكن التخطيط وهو هدف مرغوب في حد ذاته بالإضافة إلى ذلك فان خفض التباين في الدخل يمكن أيضا ان يساعد في تعظيم الإستقطاعات الضريبية عن الخسائر وتقليل الضرائب على الأرباح، ولان الخسائر غير المؤمن ضدها تكون قابلة للإستقطاع فقط بقدر ما يكون ممكنا تعويضها أو مقابلتها بالأرباح ،فإن العبئ الضريبي الطويل المدى للمنشأة سوف يكون أقل عندما تكون الأرباح مستقرة نسبيا بمرور الوقت.
- **استمرارية النمو:** لا يكون تعظية الأرباح الهدف الغالب في المنظمة ومن بين الأهداف الأخرى التي كثيرا ما تذكر في الأهداف المؤسسية النمو،فالمنظمة صاحبة سجل النمو القوى تعتبر القدرة على مواصلة النمو أحد أهدافها ،وعندما يكون النمو هدفا تنظيميا هاما

تصبح الوقاية من التهديدات التي تواجه ذلك النمو أحد أهداف إدارة المخاطر الهامة واستراتيجيات إدارة المخاطر الجيدة الإعداد والتنفيذ يمكن أن تسهل إستمرارية النمو في حالة حدوث خسارة كان من الممكن أن تهدد ذلك النمو لولاها.

● **أداء الإلتزامات مفروضة من الخارج:** يرتبط هدف أداء الترتامات مفروضة خارجيا بعلاقات المنظمة بالمنظمات الأخرى ومع الدولة ويتناول كثيرمن المستخدمة في علاقات العمل مسألة من سيكون مسئولاً عن الخسائر في ظل ظروف محددة،فالدائنون على سبيل المثال عموماً أن يؤمن المقترض على الملك المرهون كضمان ،والعقود التي تحتوي على أحكام من هذا النوع تخلق إلتزاماً تجاه طرف خارجي يجب على عملية إدارة المخاطر أن تتصدى له ،وبالإضافة إلى الإلتزامات التي تنشأ بموجب العقود،وقد يترتب على المنظمة إلتزامات بموجب القانون ،فقط تشترط قوانين الدولة أن تشتري المنظمات المنخرط في أنشطة ذات نوع معينة أشكالاً محددة من التأمين .

● **المسئولية الاجتماعية:**يضيف mehr and hedges المسئولية الاجتماعية بأنها هدف سابق للخسارة وهدف لاحق للخسارة ويربط الجانب السابق للخسارة من المسئولية الاجتماعية مجموعة الإلتزامات الاجتماعية التي تواجه المنشأة بسبب علاقتها بموظفيها وبالمنظمات الأخرى وبالمجتمع عموماً.

● وتنتج تدابير منع الخسارة والسيطرة عليها التي تشكل جزءاً لا يتجزء من عملية إدارة المخاطر مردودات مرغوبة ويقدر ما تمنع هذه التدابير تدمير الأصول أو حدوث إصابات للأفراد ،يستفيد المجتمع بالإضافة إلى ذلك فإنه عندما تشهر شركة إفلاسها يتضرر الموظفون والملاك على حد سواء أما عندما تحمي إستراتيجيات إدارة المخاطر المناسبة المنظمة من تكبد خسائر فادحة،يتم تقادي الإفلاس وتداعياته وكثيراً ما يتعارض هدف المسئولية الاجتماعية مع هدف الإقتصاد.

ثالثاً: أهداف أخرى

تهدف إدارة المخاطر بشكل رئيسي إلى التأكد من:¹

- إستيفاء كافة المتطلبات القانونية وفي كل الأوقات

- حصر إجمالي التعرض للمخاطر

- تحديد تركيز المخاطر وتلافيه

المطلب الثالث: هيكل وتنظيم إدارة المخاطر²

الفرع الأول: سياسية إدارة المخاطر:

يجب على سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة أن تضع منهجها وميولها تجاه المخاطر وكذلك منهجها في إدارة المخاطر، كما يجب على سياسة المخاطر تحديد المسؤوليات تجاه إدارة المخاطر داخل المؤسسة كله، بالإضافة لما سبق يجب أن تشير المؤسسة إلى أي متطلبات قانونية فيما يخص بيان سياسة المؤسسة مثال الصحة والسلامة.

ترتبط بعمليات إدارة المخاطر مجموعة مندمجة من الأدوات والتقنيات يتم إستخدامها في المراحل المختلفة للنشاط وللعمل بشكل فعال، تتطلب عملية إدارة المخاطر:

- التزام الرئيس التنفيذي ومدراء المؤسسة

- توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة

- تخصيص الموارد الملائمة لتدريب وتطوير الوعي بالمخاطر من قبل أصحاب المصلح

¹ - سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف بالإسكندرية، مصر، 2005، ص20.

² - عبدلي لطيفة مرجع سبق ذكره، ص32-33.

الفرع الثاني: دور مجلس الإدارة:

يقع على مجلس الإدارة مسئولية تحديد الإ تجاه الإستراتيجي للمؤسسة ،وخلق بيئة وهياكل إدارة المخاطر لتعمل بصورة فعالة.

ويمكن أن يتم ما سبق من خلال مجموعة من المدراء ،أو لجنة غير تنفيذية ،أو لجنة المراجعة أو أي وظيفة تتلائم مع أسلوب المؤسسة في العمل وتكون قادرة على العمل كراعي لإدارة المخاطر ، يجب كحد أدنى أن يأخذ مجلس الإدارة في الحسبان عند تقييم نظام الرقابة الداخلية مايلي:

- طبيعة ومدى حجم الأخطار المقبولة التي تستطيع الشركة تحملها ضمن نشاطها الخاص.
- إحتما لية تحقق تلك الأخطار .
- كيفية غدارة الأخطار غير المقبولة.
- قدرة الشركة على تخفيض إحتمال تحقق المخاطر وتأثيره على النشاط.
- تكاليف وعوائد المخاطر وأنشطة التحكم في المخاطر المطبقة .
- فاعلية عمليات إدارة المخاطر
- الآثار الضمنية لقرارات مجلس الإدارة على المخاطر.

الفرع الثالث: دور وحدات العمل:

وتتضمن مايلي:

- تتحمل وحدات العمل المسئولية الأولى في إدارة المخاطر على أساس يومي .
- تعتبر وحدات العمل مسئولة عن نشر الوعي بالمخاطر داخل نشاطهم، كما يجب تحقيق أهداف الشركة من خلال نشاطهم.

- يجب أن تصبح إدارة المخاطر موضوعاً للإجتماعات الدورية للإدارة وذلك للأخذ في الحسبان مجالات التعرض للخطر ووضع أولويات العمل في ضوء تحليل فعال للخطر
- يجب أن تتأكد إدارة وحدة العمل من شمول إدارة المخاطر ضمن المرحلة الذهنية للمشروعات وحتى إنتهاء المشروع.

الفرع الرابع: دور وظيفة إدارة المخاطر:

- إعتقاداً على حجم المؤسسة قد يتحمل أعباء إدارة المخاطر أعباء إضافية وتتحول من مدير للخطر يعمل جزء من الوقت إلى قسم لإدارة المخاطر يعمل طول الوقت، ويجب أن تتضمن وظيفة إدارة المخاطر مايلي:
- وضع سياسة وإستراتيجية إدارة المخاطر
- التعاون على المستوى الإستراتيجي والتشغيلي فيمل يخص إدارة المخاطر
- بناء الوعي الثقافي للخطر داخل المؤسسة ويشمل التعليم الملائم
- إعداد سياسة وهيكل للخطر داخليا لوحدات العمل
- تصميم ومراجعة عمليات إدارة المخاطر
- التنسيق بين أنشطة مختلف الوظائف التي تقدم النصيحة فيما يخص نواحي إدارة المخاطر داخل المؤسسة
- تطوير عمليات مواجهة المخاطر والتي تتضمن برامج الطوارئ وإستمرارية النشاط
- إعداد التقارير عن المخاطر وتقديمها لمجلس الإدارة وأصحاب المصلحة

الفرع الخامس: دور المراجع الداخلي:

- قد يختلف دور المراجع الداخلي من مؤسسة إلى أخرى، وعملياً قد يتضمن دور المراجع الداخلي كل أو بعض مايلي:

- تركيز عمل المراجع الداخلي على الأخطار الهامة التي يتم تحديدها بواسطة الإدارة، ومراجعة عمليات إدارة المخاطر داخل المؤسسة.
- منح الثقة في إدارة المخاطر
- تقديم الدعم الفعال والمشاركة في عمليات إدارة المخاطر
- تسهيل أنشطة تحديد وفحص الأخطار وتعليم العاملين بإدارة المخاطر والمراجعة الداخلية
- تنسيق عملية إعداد تقرير المخاطر المقدم لمجلس الإدارة ولجنة المتابعة الداخلية.. إلخ بغرض تحديد الدور الأكثر ملائمة لمؤسسة معينة، يجب على المراجعة الداخلية التأكد من عدم الإخلال بالمتطلبات المهنية الخاصة بتحقيق الإستقلالية والموضوعية.

الفرع السادس: الموارد والتطبيق:¹

- يجب توفير الموارد الضرورية لتطبيق سياسة إدارة المخاطر بالمؤسسة، وذلك على كل مستوى إداري داخل كل وحدة عمل.
- بالإضافة إلى وظائف التشغيل الأخرى بالمؤسسة، يجب تعريف بوضوح أدوار المشاركين في إستراتيجية /تنسيق إدارة المخاطر، وهذا التعريف الواضح مطلوب أيضا للمشاركين في مراجعة ومتابعة إجراءات التحكم وتسهيل عمليات إدارة المخاطر.
- يجب أن يتم دمج أنشطة إدارة المخاطر داخل المؤسسة عن طريق العمليات الإستراتيجية والموازنة ويجب إلقاء الضوء عليها ضمن عمليات التدريب والتطوير والإنتاج مثال مشاريع تطوير سلعة /خدمة.

¹ - الجمعية المصرية لإدارة الاحطار، معيار إدارة الخطر، ص14.

المبحث الثالث: قواعد وأدوات وخطوات إدارة المخاطر:

المطلب الأول: قواعد إدارة المخاطر:

هناك قواعد يمكن إتباعها عند التعامل مع الأخطار الصافية

الفرع الأول: لاتجازف بأكثر ماتستطيع تحمل خسارته:

القاعدة الأولى والأهم في ثلاث قواعد هي لا تجازف بأكثر ماتستطيع تحمل خسارته ورغم أن هذه القاعدة لا تقول لنا بالضرورة ما ينبغي عمله بشأن معينة، إلا أنها تقول أي المخاطر يجب القيام بشيء حيالها و إذا بدأنا بالقرار بأنه عندما لا يتم عمل شيء حيال مخاطرة معينة ، تحتفظ المؤسسة باحتمال نشوء خسارة من تلك المخاطر فان تقرير المخاطر التي يجب عمل شيء بشأنها خلاصته تقرير أي المخاطر لا يمكن الاحتفاظ بها . إن العامل الأهم في تقرير أي المخاطر تتطلب عملا محددًا ما هو الخسارة المحتملة القصوى التي قد تنتج من المخاطرة و بعض الخسائر يمكن أن تكون مدمرة إقتصاديا حيث تأتي بالكامل على أصول المؤسسة في حين يتضمن البعض الآخر عواقب مالية ثانوية فقط وإذا كانت الخسارة المحتملة القصوى من التعرض لموقف ما كبير لدرجة أن ينتج عنها خسارة غير محتملة ،فإن الإحتفاظ لا يكون واقعا والشدة المحتملة يجب تقليلها إلى مستوى قابل للإدارة أو يجب تحويل المخاطرة أما إذا تعذر تقليل الشدة وتحويل المخاطرة فإنه يجب تفاديها ،ومسألة حجم المخاطرة التي يمكن الإحتفاظ بها بأمان مسألة معقدة وفنية حيث يرتبط مستوى الإحتفاظ بالمخاطر الفردية إرتباطا بالقدرة الكلية على إحتمال الخسارة ويتوقف ذلك بدوره على التدفق النقدي للمؤسسة واحتياجاتها السائلة وقدرتها على زيادة التدفق النقدي في حالة الطوارئ وبالنسبة لكل المؤسسة، يمكن تغطية بعض الخسائر من التدفق النقدي بينما يتطلب البعض الآخر الأخذ من الإحتياطات النقدية.

في حين في حالات أخرى الإقتراض وبعض الخسائر قد تكون أكبر من قدرة هذه الاحتياطات على إحتمالها ومن الواضح أن المبلغ الذي تستطيع المؤسسة تحمله سوف يتفاوت

من مؤسسة لأخرى، كما يتفاوت المستوى أيضا بمرور الوقت تبعا للموارد التي قد تكون متاحة وقت حدوث الخسارة.¹

الفرع الثاني: فكر في الاحتمالات:

إن الفرد الذي يمكنه أن يقرر احتمالية حدوث خسارة ما يكون في وضع أفضل يمكنه من التعامل مع المخاطرة مما لو كان مفتقدا مثل هذه المعلومات، ومع ذلك فإن أهمية غير ضرورية أو في غير محلها يمكن أن تعطي مثل هذه الاحتمالات احتمال حدوث أو عدم الخسارة أقل أهمية من الشدة المحتملة إذا حدثت الخسارة، وحتى عندما يكون احتمال الخسارة ضعيفا، فإن الاعتبار الأساسي يكون الشدة المحتملة.²

فمثلا إذا كان وقوع حادث معين هو واحد بالمليون فيمكن الاحتفاظ بالخطر في هذه الحالة إذا كانت الخسارة المالية المحتملة الناتجة عن وقوعه ضئيلة أما إذا كانت الخسارة المادية المحتملة الناتجة عن وقوعه جسيمة فيجب على مدير الخطر آنذاك تحويل الخطر لجهة أخرى أقدر على مواجهته مثل التأمين أو أسلوب منع الخسارة.³

الفرع الثالث: لاتخاذ بالكثير من أجل القليل :

حسب هذه القاعدة يجب عدم شراء بوليصة تأمين إذا كان قسط التأمين كبيرا نسبيا مقارنة بمبلغ التعويض الذي يمكن الحصول عليه عند وقوع الخطر المؤمن ضده.

¹ - عبدلي لطيفة، مرجع سبق ذكره ص35.

² - طارق عبد العال حماد، ادارة المخاطر (أفراد-إدارات-شركات-بنوك)،الدار الجامعية شارع زكريا غنيم،2003،ص103 .

³ - أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، مرجع سبق ذكره،ص50 .

المطلب الثاني: أدوات إدارة المخاطر

مثما ذكرنا في تعريفنا لإدارة المخاطر فإن جزءا جوهريا وأساسيا من وظيفة إدارة المخاطر يتمثل في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة أو الأثر المالي المترتب على الخسائر المتكبدة إلى الحد الأدنى ، وقد أشار ذلك إلى اثنين من التقنيات العريضة المستخدمة في إدارة المخاطر للتعامل مع المخاطر ويمكن تصنيف التقنيات إلى منهجين عريضين : التحكم في المخاطرة وتمويل المخاطرة

الفرع الأول: التحكم في المخاطرة :

من منظور تعريف عريض يقصد بتقنيات التحكم في المخاطرة أن تقلل بأدنى تكاليف ممكنة تلك المخاطر التي تتعرض لها المنظمة، وتشمل أساليب التحكم في المخاطرة تحاشي المخاطرة والمدخل المختلفة إلى تقليل المخاطرة من خلال منع حدوث الخسائر ومجهودات الرقابة والتحكم.....وفي حالة تحاشي المخاطرة يرفض الفرد او المنظمة تقبل التعرض لخسارة ناشئة عن نشاط معين .¹

ويتكون خفض المخاطرة من جميع التقنيات بهدف خفض إمكانية حدوث الخسارة أو الشدة المحتملة للخسائر التي يتم تكبدها ومن الشائع التمييز بين منع حدوث الخسارة أي تلك الجهود التي تستهدف منع حدوث الخسارة والتحكم في الخسائر أي المجهودات الرامية إلى تقليل درجة شدة الخسارة إذا قدر لها أن تحدث أن تحدث، وتشمل أمثلة تقنيات منع الخسارة خطوات لخفض عدد إصابات العاملين عن طريق تركيب أجهزة واقية حول الماكينات . وتهدف تقنيات خفض المخاطرة الأخرى إلى التقليل من حدة أو شدة الخسائر التي تقع فعلا مثل تركيب أنظمة رش المياه لإطفاء الحرائق ، وهذه تدابير للتحكم في الخسارة، وتشمل أساليب التحكم في الشدة الأخرى فصل أو تشنيت الأصول وجهود الإنقاذ . ورغم أن تشنيت الأصول لن يقلل عدد الحرائق أو الانفجارات التي يمكن أن تقع، إلا أن من شأنه أن يحد من الشدة المحتملة

¹- طارق عبد العال حماد مرجع سبق ذكره، ص52 .

للخسائر التي تحدث، كذلك فإن عمليات الإنقاذ التي يتم إجراؤها عقب حدوث خسارة يمكن أن تقلل بشدة من تكاليف الخسارة الناجمة.

الفرع الثاني: تمويل المخاطرة:

يرتكز تمويل المخاطر على ضمان إتاحة الأموال لتعويض الخسائر التي تحدث، ويأخذ تمويل المخاطر بدرجة أساسية شكل الاحتفاظ أو التحويل (الاحتفاظ بجزء من المخاطر ونقل أو تحويل جزء آخر)، وعند تقرير أي التقنيات يجب تطبيقه للتعامل مع مخاطرة معينة يجب على مدير إدارة المخاطر أن يدرس حجم الخسائر المحتملة واحتمال حدوثها والموارد المتاحة لتعويض الخسارة إن قدر لها أن تحدث كما يجب تقييم عوائد وتكاليف إتباع مثل هذا المنهج ثم إتخاذ القرار باستخدام أفضل المعلومات المتاحة.¹

المطلب الثالث: خطوات إدارة المخاطر

إن القول بأن إدارة المخاطر تمثل منهجا او مدخلا علميا للتعامل مع المخاطر البحتة يوحي ضمنيا بأن العملية تتضمن سلسلة منطقية من الخطوات.

الفرع الأول: تحديد الهدف²

إن أول خطوة في إدارة المخاطر هي تحديد الأهداف وتقرير احتياجات المنشأة من برنامج إدارة المخاطر حيث تحتاج المنشأة إلى خطة معينة للحصول على أقصى منفعة ممكنة من جراء نفقات برنامج الخطر وتعتبر هذه الخطوة كذلك وسيلة لتقييم الأداء.

فمثلا قد يكون الكلفة المتدنية هدف أساسي لإدارة المخاطر ولكن قد ينتج عن التركيز على عنصر التكلفة إتباع برنامج في إدارة المخاطر غير كافي او غير ملائم وقد ينتج عن ذلك تحمل تكاليف ضخمة جدا ناتجة عن الخسائر الكبيرة التي من الممكن أن تتحملها المنشأة في ظل برنامج غير كاف أو غير ملائم .

¹ - عبدلي لطيفة، مرجع سبق ذكره ص 34 .

² - أسامة عزمي، سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، مرجع سبق ذكره، ص 45.

لذلك يجب أن يكون الهدف الأساسي لإدارة المخاطر هو حماية كفاءة أنشطة المنشأة للتأكد من عدم وجود أخطار صافية أو خسائر متوقعة تعيق من تحقيق أهداف المنشأة هذا الهدف يتضمن أمرين هما:

- تجنب الخسائر الضخمة التي يمكن أن تعيق المنشأة من أداء أنشطتها المختلفة أو ينتج عنها إفلاس.

- حماية العاملين بالمنشأة من أخطار الأشخاص مثل الوفاة أو الإصابة أو المرض. أما اعتبارات التكلفة وكفاءة استخدام الموارد أو تكوين علاقات عامة جيدة فيجب النظر إليها على أنها أهداف فرعية لإدارة المخاطر وليست أهداف أساسية.

الفرع الثاني: تحديد الخطر وتقييمه

أولاً: تحديد الخطر (تعريف الخطر)¹

يهدف تعريف الخطر إلى تحديد تعرض الشركة لعدم التأكد وهذا ما يتطلب معرفة جوهرية بالمؤسسة والسوق التي تشارك فيه والبيئة القانونية والثقافية التي تتواجد ضمنها ويتطلب ذلك الفهم السليم لأهداف المؤسسة الإستراتيجية والتشغيلية ويشمل ذلك العوامل الحيوية لضمان نجاح المؤسسة والفرص والتهديدات المرتبطة بتحقيق تلك الأهداف يجب أن تتم عملية تعريف المخاطر بأسلوب منهجي لضمان تعريف جميع الأنشطة الهامة للمؤسسة وكذلك تعريف جميع الأخطار الناجمة عن تلك الأنشطة كذلك يجب تحديد التغيرات المصاحبة لتلك الأنشطة وتصنيفها حسب أهميتها

ويمكن تصنيف أنشطة وقرارات المؤسسة بعدة طرق منها مايلي:

- إستراتيجية: تهتم بالأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة ويمكن أن تتأثر بعدة عوامل منها توافر رأس المال والمخاطر السياسية والسيادية والتغيرات القانونية والتشريعية والسمعة وتغيرات البيئة الطبيعية.

¹ - عبدلي لطيفة مرجع سبق ذكره ،ص39 .

- تشغيلية: تهتم بالنواحي النشاط اليومي التي تواجهها المؤسسة خلال سعيها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية .

- مالية: تهتم بالإدارة الفعالة والرقابة على النواحي المالية للمؤسسة وتأثير العوامل الخارجية مثل مدى توافر الائتمان وأسعار الصرف وتحركات أسعار الفائدة ومختلف التعويضات السوقية الأخرى

ثانياً: تقييم الخطر¹

على إدارة المخاطر تقييم هذه الأخطار التي تم اكتشافها وتحديدها، ويقصد بتقييم الأخطار قياس احتمال وقوع الخطر (معدل تكرار الخطر) وكذلك قياس شدة (وطأة) الخسارة المحتملة الناتجة عن وقوع الخطر، وبذلك على القائمين على تصميم برامج إدارة المخاطر ضرورة التمييز بين الأخطار المختلفة التي تتعرض لها المنشأة من حيث الأهمية ودرجة الخطورة وفي ضوء ذلك يتم تقسيم الأخطار التي تتعرض لها المنشأة إلى ثلاثة أنواع هي:

1- الأخطار الجسيمة (الأخطار المدمرة أو الجسيمة)

وهي الأخطار التي يترتب على تحقيقها توقف المنشأة نهائياً عن العمل وإعلان إفلاسه مثل حوادث الانفجارات أو الحريق.

2- الأخطار المتوسطة :

وهي الأخطار التي يترتب على تحققها اقتراض المنشأة من المؤسسات المالية بهدف تغطية الخسائر المالية والمحافظة على إستمرارية المنشأة، مثل الاختلاس، خيانة الأمانة، حريق صغير.

¹- عيد أحمد أبوبكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، مرجع سبق ذكره، ص--59-60.

3-الأخطار الصغيرة (الأخطار الثانوية):

هي الأخطار التي يترتب على تحققها خسائر مالية يمكن العمل على تغطيتها من الإيرادات الدورية للمنشأة، كما يمكن تأجيل تغطية الخسائر دون التأثير على إستمرارية المنشأة مثل التلف الجزئي، السرقة، حريق بسيط.

الفرع الثالث: تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة الخطر (اتخاذ القرار)¹

بعد تحديد الأخطار وقياسها تأتي مرحلة اختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة كل خطر على حدة.

وهناك مدخلان أساسيان للتعامل مع الأخطار التي تواجه الفرد أو المؤسسة هما

- مدخل التحكم في الخطر (الوقاية والمنع)

- مدخل تحويل الخطر

أما التحكم في الخطر فيركز على تدنية الخسائر المتوقعة عن وقوع الخطر بينما مدخل تحويل الخطر فيركز على ترتيب رأس المال اللازم لمواجهة الخسائر الناشئة عن تحقق الأخطار بعد تطبيق مدخل التحكم في الخطر .

وتعد هذه المرحلة من مراحل إدارة المخاطر بمشكلة إتخاذ قرار حيث يجب على مدير المخاطر إتخاذ القرار بشأن أنسب الطرق المتاحة في التعامل مع كل خطر على حدة وأحيانا يتخذ أصحاب المشروع القرار بشأن ذلك وأحيانا قد يوجد خطة مسبقة للتعامل مع الأخطار المختلفة أو معيار لاختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة خطر معين وفي هذه الحالات يعتبر مدير المخاطر مسؤولاً عن إدارة برنامج إدارة المخاطر أكثر من كونه صانع قرار، ولاتخاذ قرار إختيار وسيلة معينة لمواجهة خطر معين فإن مدير المخاطر يأخذ في الاعتبار احتمال وقوع الخسارة

¹ - شقيري نوري موسى ،محمود إبراهيم نور وآخرون،مرجع سبق ذكره،ص32-33 .

،وحجم الخسارة المادية المحتملة، والعوامل المساعدة للخطر، والموارد المتاحة لمواجهة الخسارة إذا تحققت ويتم تقييم المزايا والتكاليف لكل وسيلة.

الفرع الرابع: تنفيذ القرار والتقييم والمراجعة¹

أولاً: تنفيذ القرار

إن قرار الاحتفاظ بمخاطرة ما يمكن تحقيقه في وجود احتياطي أو بدونه وفي وجود صندوق تمويلي أو بدونه فإذا تعلق القرار بإدراج تراكم صندوق تمويلي ما fund، يجب إتخاذ إجراء إداري لتنفيذ القرار وإذا كان القرار هو استخدام منع الخسارة للتعامل مع مخاطرة معينة. يجب في هذه الحالة تصميم وتنفيذ برنامج مناسب لمنع الخسارة. ويجب أن يتلو قرار تحويل المخاطرة من خلال التأمين اختيار شركة التأمين وعقد مفاوضات للتعاقد معها.

ثانياً: التقييم والمراجعة

يجب إدراج التقييم والمراجعة في البرنامج لسببين:

- الأول: أن عملية إدراج المخاطر لا تتم في فراغ فالأشياء تتغير وتنشأ مخاطر جديدة وتختفي مخاطر قديمة، ولذلك فالتقنيات التي كانت مناسبة في العام الماضي قد لا تكون المثلى هذا العام، والانتباه المتواصل مطلوب .

- والسبب الثاني هو أن الأخطاء ترتكب أحيانا ويسمح إجراء تقييم ومراجعة لبرنامج إدارة المخاطر لمديري المخاطر بمراجعة القرارات واكتشاف الأخطاء قبل أن تصبح باهظة التكاليف.

ورغم أن التقييم والمراجعة يجب أن يكونا وظيفتين متواصلتين لمدير المخاطر، إلا أن بعض الشركات تستعين أيضا باستشاريين مستقلين بشكل دوري لمراجعة برنامجها ، وهؤلاء عبارة عن مستشاريين مستقلين يمكن استخدامهم لتقييم كامل برنامج إدارة المخاطر أو أقسام معينة من

¹ - طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 63-64 .

البرنامج، ورغم أن هؤلاء يتم في العادة استخدامهم بواسطة منشآت الاعمال غير القادرة أو المستعدة لإنشاء وظيفة مدير المخاطر داخل المنظمة، إلا أن كثيرا من الشركات الموجودة لديها مدير مخاطر بالفعل قد ترى أن إجراء مراجعة خارجية أمر مرغوب.

خلاصة الفصل الأول:

تناولنا في هذا الفصل نظرة عامة حول إدارة المخاطر من خلال التطرق إلى مفهوم المخاطر والتي تعني حالات الشك وعدم اليقين من نتائج تلك القرارات، وأنواعها ومصادرها، حيث وجدنا أن هناك تقسيمات عديدة ومختلفة لأنواع المخاطر، قبل أن نعرج على مفهوم إدارة المخاطر وأهدافها وهيكل وتنظيم إدارة المخاطر. ثم تطرقنا إلى قواعد وأدوات إدارة المخاطر والخطوات الأساسية المتمثلة في تحديد الهدف، تحليل الخطر أو تعريفه، تحديد البدائل واختيار الوسيلة المناسبة لمواجهة الخطر (اتخاذ القرار)، تنفيذ القرار والتقييم والمراجعة.

الفصل الثاني

تمهيد:

يعتبر النمو الكبير الذي يشهده النشاط السياحي إحدى أهم الظواهر الاقتصادية و الإجتماعية التي يتميز بها الوقت الحاضر فقد أصبحت السياحة لدى الكثير من البلدان أحد أهم الأنشطة الاقتصادية، ومصدرا رئيسيا من مصادر عوائدها من العملات الأجنبية وفرص العمل، لذلك تحظى السياحة باهتمام كبير في إستراتيجيات التنمية لدى العديد من البلدان وبالأخص النامية منها.

ومثل أي قطاع إقتصادي فإن النشاط السياحي او العمليات السياحية يواجه مخاطر تؤدي في حالة تحققها إلى إحداث آثار سلبية على القطاع السياحي بشكل خاص وعلى البلد بشكل عام، وهذا يتطلب من المؤسسات السياحية المختلفة أن تضع خطة متكاملة لإدارة هذه المخاطر.

وتمتلك الجزائر ما يؤهلها لتكون رائدة في هذا المجال، وذلك لما تحتويه على مناظر طبيعية متنوعة ومقومات تاريخية وثقافية ومواقع أثرية مختلفة، هذا ما يحفزها في تنمية هذا النشاط وتحقيق التنمية الاقتصادية.

سنحاول في هذا الفصل أن نتطرق إلى إدارة المخاطر في المؤسسة السياحية من خلال ثلاث مباحث:

❖ المبحث الأول: العمليات السياحية وخصوصيتها

❖ المبحث الثاني: الخدمات الفندقية

❖ المبحث الثالث: المخاطر في المؤسسات السياحية وكيفية إدارتها

المبحث الأول: العمليات السياحية وخصائصها

المطلب الأول: مفهوم السياحة

الفرع الأول: تعريف السياحة

أولاً: تعريف جوييرفرولر (GUYER FREULLER) السياحة ظاهرة من الظواهر العصرية التي تنشأ عن الحاجة المتزايدة للحصول على الراحة والاستجمام، وتغير الجو والإحساس بجمال الطبيعة وتذوقها، والشعور بالبهجة والمتعة من الإقامة في مناطق ذات طبيعة خاصة.¹

ثانياً: هي عملية انتقال الإنسان من مكان لآخر لفترة زمنية بطريقة مشروعة تحقق المتعة النفسية. أوهي ظاهرة من ظواهر العصر التي تنبثق منه الحاجات المتزايدة للحصول على الراحة والاستجمام وتغير الجو الروتيني والإحساس بجمال المناظر الطبيعية والشعور بالبهجة والمتعة في الإقامة.²

ثالثاً: تعريف العالم النمساوي هيرمان فون شوليرون على أنها الاصطلاح الذي يطلق على كل العمليات المتداخلة وخصوصاً العمليات الاقتصادية المتعلقة بدخول الأجانب وإقامتهم المؤقتة وانتشارهم داخل حدود منطقة أو دولة معينة.³

رابعاً: تعريف المنظمة العالمية للسياحة: على أن السياحة ينبغي أن تتضمن أربعة نقاط أساسية وهي:⁴

* تتطوي السياحة على تحرك الناس من موقع إلى موقع آخر خارج مجتمعهم المحلي.

¹-Dann ,G ,the sociology of tourism ;European origins and Development, Emerald Group Publishing ,London,2009,p89

²- زيد منير عيوي، الإقتصاد السياحي ،ط1، دار الولاية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2008، ص،15.

³- ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2008، ص، 23 .

⁴- زايد مراد، السياحة كصناعة في الإقتصاد الوطني ،حالة الجزائر، الملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة ،جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 10/09، مارس، 2010، ص،1.

* إن الجهات القصد السياحية توفر نطاقا من النشاطات والخبرات والتسهيلات والخدمات.

* إن الحاجات والدوافع المختلفة للسائح تتطلب إشباعا، وان هذه الحاجات والدوافع بدورها تخلق تأثيرا اجتماعيا.

* تتضمن صناعة السياحة عددا من النشاطات الفرعية، وهذه النشاطات تولد مجتمعة دخلا ضمن الإقتصاد الوطني ينتج من خلال العملات الصعبة الأجنبية التي تدخل إلى البلد السياحي المزار عن طريق السياح

الفرع الثاني: مصطلحات لها علاقة بالسياحة:ومن أهم المصطلحات نذكر

أولاً: الزائر: هو الشخص الذي يسافر إلى مكان خارج إقامته المعتادة لمدة تقل عن 12 شهرا، ولا يكون غرضه الحصول على المال.¹

ثانياً: السياح:² جاء تعريف السائح الدولي على أنه كل شخص يكون موجودا بشكل مؤقت في دولة أجنبية ويعيش خارج مكان سكنه الأصلي خلال 24 ساعة أو أكثر ويستدل هذا التعريف على أن السياح هم:

- الشخص الذهاب للترفيه أو العلاج أو لأسباب أخرى.
- الشخص الذهاب لاجتماعات دولية أو لحضور مباريات رياضية دولية أو المشاركة بها.
- الشخص الذهاب للدراسة أو التخصص في مجال معين.

ثالثاً: المنتزهون: هم الذين لا تتعدى مدة إقامتهم 24 ساعة وهم:

- الأشخاص الذين يسافرون لحضور اجتماعات أو أداء مهمات

¹- عوينان عبد القادر، السياحة في الجزائر الإمكانات والمعوقات (2000-2025) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2012، 03-2013، ص 11 .
²- مروان السكر، الإقتصاد السياحي، ط1، دار مجد لاوي للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 14 .

- المشتركون في الرحلات البحرية على ظهور السفن، حتى وإن تعدت مدة إقامتهم 24 ساعة.

- المسافرون الذين يتوقفون في الطرق حتى ولو زادوا على 24 ساعة.¹

من خلال التعرض الى تعاريف المختلفة للسياحة وذكر بعض المصطلحات التي لها علاقة بالسياحة نجد أن السياحة هي ظاهرة تتعلق باستغلال أوقات الفراغ عند البشر بسفرهم إلى بلاد أخرى خارج وطنهم أو داخله للراحة والاستجمام والاستمتاع.

ويمكن أيضا استخلاص النقاط التالية:

* أن السياحة تنشأ من الحاجة للحصول على الراحة.

* أن السياحة لا يكون القصد من ورائها الحصول على عمل.

* يجب أن لا تؤدي السياحة إلى إقامة دائمة.

المطلب الثاني: خصائص ومقومات النشاط السياحي

الفرع الأول: خصائص النشاط السياحي

يتميز النشاط السياحي بجملة من الخصائص تجعله يختلف عن باقي الأنشطة الاقتصادية الأخرى وفي مايلي ذكر لأهم الخصائص:

أولاً: المنتج السياحي منتج مركب: فهو مزيج من عناصر متعددة تتكامل مع بعضها لتشكل أو تقدم منتجاً سياحياً، فالمنتج السياحي عبارة عن عوامل جذب طبيعية (ظروف مناخية، جغرافية، وبيئية) وعوامل جذب تاريخية (حضارية دينية وثقافية) بالإضافة إلى بنى أساسية عامة مثل الطرقات، المطارات، وأماكن الإقامة، والقرى السياحية.... الخ.²

¹ - عثمان محمد غنيم، بنينا نبيل سعد، التخطيط السياحي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص23.

² - عامر عيساني، الأهمية الاقتصادية لتنمية السياحة المستدامة، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009-2010، ص19.

ثانيا: المنتج السياحي عبارة عن عوامل الجذب السياحي وهو يتميز بعدم قابليته للمس باعتباره خدمة، كما يتميز بتبينه فالخدمات غير متشابهة وقابل للفناء في أي لحظة، فهذا المنتج لا يباع إلا من خلال السياحة، وهو يسمح بإشباع حاجيات سياحية، وهذه المغريات لا تدر عائدا إلا إذا بيعت في شكل منتج سياحي بوجود خدمات مساعدة هي التسهيلات السياحية المتمثلة في الهياكل القاعدية ومنشآت الإقامة والمنشآت الترفيهية كالملاعب وأماكن التسلية.¹

ثالثا: تعد السياحة نشاطا إقتصاديا متزايدا أو متضاعف الطبيعة وبصورة مطردة وخاصة فيما يتعلق بالدخل والاستخدام السياحيين، وتفسير ذلك أن إقدام السياح على الإنفاق وتحويل نقودهم إلى عملات الدولة التي يزورونها من أجل تسديد تكاليف الخدمات التي يحتاجونها،²

رابعا: تعتبر السياحة صادرات غير منظورة فهي لا تتمثل في ناتج مادي يمكن نقله من مكان إلى آخر، وعليه وهي تعتبر واحد من الصناعات القليلة التي يقوم فيها المستهلك، بالحصول على المنتج بنفسه من مكان إنتاجه، وعليه فإن الدولة المضييفة لا تتحمل نفقات نقل خارج حدودها، كما هو الحال بالنسبة للمنتجات الأخرى، التي تتطلب بالإضافة إلى تكاليف إنتاجها تكاليف نقلها.³

خامسا: السياحة تتميز بالموسمية أي أنها تمر بثلاث مواسم حيث يتذبذب الطلب على الخدمات السياحية، وهذه المواسم هي:⁴

¹- نبيل الروبي، اقتصاديات السياحة، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1990، ص13.
²- كواش خالد، أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة للحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص19.
³- كواش خالد، مرجع سبق ذكره، ص20 .
⁴- سراب إلياس، حسن الرفاعي وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2002، ص14 .

• موسم الذروة:

يعتبر هذا الموسم موسم ازدياد الطلب السياحي، ففيه يزداد عدد السياح ويعتبر هذا الموسم الأفضل من حيث الفرص التسويقية والتشغيلية، كما أن أسعار الخدمات السياحية وأجور الإقامة فيه مرتفعة.

• موسم الوسط:

في هذا الموسم يتذبذب الطلب على الخدمات السياحية ويكون عدد السياح متوسطا والأسعار فيه أقل من موسم الذروة، ماعدا مناطق معينة لا تتأثر بالموسمية مثل: جزر هاواي وبعض جزر الكاريبي .

• موسم الكساد:

فيه يقل الطلب على الخدمات السياحية وقد ينعدم نهائيا، وفي هذه الحالة تلجأ معظم المنشآت السياحية إلى تخفيض الأسعار لتشجيع السياح على القدوم، يتم التركيز هنا على السياحة الداخلية

سادسا: تعتبر السياحة من أهم القطاعات الخدمية التي أصبحت تشكل مصدرا رئيسيا للدخل الوطني في الاقتصاديات الحديثة، لأنها تمثل منظومة متكاملة من الأنشطة المختلفة.¹

الفرع الثاني: مقومات النشاط السياحي

يتأثر النشاط السياحي بعدة عوامل تساعد على تدفق السائحين من مختلف دول العالم إلى البلد المضيف في المواسم المختلفة لقضاء عطلهم أو الاستمتاع أو التنزه أو العلاج... الخ،

¹ - هاني نوال، تنافسية القطاع السياحي في الدول العربية، مجلة الباحث- عدد 13/2013، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص74.

وتتمثل هذه العوامل أو المقومات في مقومات طبيعية، أثرية وتاريخية، ثقافية، اجتماعية... الخ، وهذا على سبيل الذكر فقط ليس الحصر

أولاً- المقومات الطبيعية: تتعدد هذه المقومات ما بين الموقع الجغرافي، التضاريس، المناخ، توزيع النبات والمياه والحيوانات.¹

1- الموقع الجغرافي: يعتبر عاملاً أساسياً وهاماً في التدفق السياحي على المناطق المختلفة، وتتمثل أهميته في تحديد خصائص المناخ وأشكال النبات، كما أنه يبرز ما يتمتع به البلد من شبكة الطرق المعبدة ووسائل النقل والاتصال.

2- المناخ: يؤثر في بصورة مباشرة في الأنشطة السياحية حيث أن خصائص بعض عناصر المناخ توفر جذب سياحي لأقاليم محدودة طوال السنة أو خلال فترات محددة، فالسائح يفضل الجو المعتدل ودرجة الحرارة المقبولة.

3- التضاريس: فنقصد بها شكل سطح الأرض من حيث الارتفاع والانخفاض والانحدار والاستواء وغير ذلك مثل الجبال والهضاب والسهول والبحيرات، والتي ترتبط بها ظواهر أخرى متنوعة يمثل بعضها عرضاً سياحياً .

4- النبات الطبيعي: فهو الآخر يشكل عنصراً هاماً من عناصر الجذب السياحي لما يحققه من تنوع وأشكال وألوان جمالية منفردة ومناظر طبيعية تشكل لوحة بارعة الجمال أبدعها الخالق سبحانه وتعالى، وهو يختلف حسب اختلاف المناخ والموقع وأشكال السطح.. الخ

5- البرية: التي تعد هي الأخرى عامل جذب هام من خلال ازدياد أنشطة الصيد والقنص التي تمارس في مناطق وأقاليم كثيرة، وللحفاظ عليها من الانقراض اتخذت إجراءات تحذر من الصيد

¹ - بشيرة عالية، السياحة الجزائرية ودورها في كشف معوقات التنمية الاجتماعية للبناء السوسيوثقافي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الثقافي، جامعة الجزائر 2009، 2-2010، ص 95 .

الجائر من خلال إقامة المجتمعات الطبيعية التي أصبحت مقصدا سياحيا يستمتع فيه السائح بمشاهدة الحيوانات في طبيعتها الأصلية.

ثانيا - المقومات الأثرية والتاريخية:

تشمل الحضارات القديمة والمراكز العلمية والثقافية والبحثية وهي تمثل عمق المعرفة الإنسانية وربط الماضي بالحاضر ومن ضمن هذه الحضارات الحضارة الفرعونية ومعابد الكرنك... الخ وكل هذه الحضارات والمعالم التاريخية تمثل مغريات سياحية.¹

ثالثا - المقومات الإجتماعية والدينية: تتمثل المقومات الاجتماعية في طريقة حياة الشعوب وسلوكها التي قد تجتمع بين القديم الرائع والحديث المتقدم بالإضافة إلى النظم الإجتماعية التي يعيش في ظلها، فالعادات السلوكية تختلف وتتباين من مجتمع لآخر ويتبلور هذا في عادات، الطعام، الملبس، الحرف، المهن، اللغة، عادات الزواج، والثقافات المختلفة، وهذه الأمور تدفع السواح لمعرفة واكتشاف هذه المناطق للتعرف على عاداتها وتقاليدها، وتعتبر الموارد البشرية وعنصر الضيافة من أهم دعائم البناء السياحي بالإضافة إلى مقدار إحساس السائح بالأمن والحب الذي يظهر من خلال تقييم الخدمات للسائحين، أما المقومات الدينية مثل الأماكن المقدسة والآثار الدينية كالمساجد والكنائس فتمثل عنصرا من عناصر الجذب السياحي لإشباع رغبات هذا النوع من السياحة.²

رابعا - المقومات المالية والخدمة: وتتمثل في مدى توفر البنية التحتية، كالمطارات النقل البري والجوي، ومدى تطور مختلف القطاعات الصناعية، التجارية، البنوك، العمران... الخ، ومدى توافر الخدمات المكملة كالبريد، الإطعام، الفنادق، المقاهي، مراكز الترفيه والتسلية.³

¹ - محمد المطا عمر، صناعة السياحة وأهميتها الاقتصادية، الندوة العلمية أثر الاعمال الإرهابية على السياحة، دمشق، 06-07-2010، ص16.

² - علي أحمد هارون، أسس الجغرافيا الإقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص128.

³ - هوارى معراج، محمد سليمان جردات، السياحة وأثرها في التنمية الاقتصادية العالمية حالة الاقتصاد الجزائري، مجلة الباحث، عدد 01/2004، ص22.

المطلب الثالث: أهمية السياحة

للسياحة أهمية كبيرة في اقتصاديات البلدان منها الإقتصادية والسياسية والاجتماعية... الخ وتمثل فيمايلي:

الفرع الاول: الأهمية الإقتصادية: يمكن إبراز الأهمية الإقتصادية من خلال النقاط التالية:

أولاً- توفير مناصب الشغل:تعتمد السياحة على العمل الإنساني وتتصل بالعديد من القطاعات، فهي تؤدي على خلق فرص عمل جديدة في كافة القطاعات ،فالتوسع في إنشاء المشاريع السياحية والمشاريع المرتبطة بها سواء عن طريق مساهمة رأس المال الأجنبي أو الوطني أو الاثنين معا يساعد على خلق العديد من فرص العمل.¹

ثانياً- تدفق رؤوس الأموال الاجنبية: تساهم السياحة في توفير جزء من النقد الأجنبي لتنفيذ خطط التنمية الشاملة، ويمكن تلخيص بعض أنواع النقد الأجنبي الناتج عن السياحة في الآتي:²

- مساهمة رؤوس الأموال الأجنبية في الاستثمارات الخاصة بقطاع السياحة.
- المدفوعات السيادية التي تحصل عليها الدولة مقابل منح تأشيرات الدخول إلى البلاد.
- فروق تحويل العملة.
- الإنفاق اليومي للسائحين مقابل الخدمات السياحية، بالإضافة إلى الإنفاق على السلع الإنتاجية والخدمات لقطاعات اقتصادية أخرى.
- الإيرادات الأخرى للفنادق من السائحين.

¹- أسيا محمد إمام الأنصاري، إبراهيم خالد عواد، إدارة المنشآت السياحية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن ،2002،ص29.

²- أحمد ماهر، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة المنشآت السياحية والفندقية، ط2، المكتب العربي الحديث-الإسكندرية-مصر، 1999،ص17.

ثالثاً- تحسين ميزان المدفوعات: السياحة تساهم كصناعة تصديرية في تحسين ميزان المدفوعات الخاص بالدولة، ويتحقق هذا نتيجة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية المستثمرة في المشروعات السياحية، والإيرادات السيادية التي تقوم الدولة بتحصيلها من جمهور السائحين، وخلق استخدامات جديدة للموارد الطبيعية والمنافع الممكن تحقيقها نتيجة خلق علاقات اقتصادية بين قطاع السياحة والقطاعات الأخرى.¹

الفرع الثاني: الأهمية الاجتماعية والثقافية:²

أولاً: الأهمية الاجتماعية:

- السياحة مطلب اجتماعي ونفسي هام من أجل استعادة الإنسان لنشاطه وعودته للعمل بكفاءة من جديد.

- تساهم السياحة في الحد من ظاهرة البطالة، وتحسين مستوى المعيشي للمواطنين

ثانياً: الأهمية الثقافية:

- تعد السياحة أداة للاتصال الفكري وتبادل الثقافة والعادات والتقاليد بين الشعوب وأداة للإيجاد مناخ مشعب بروح التفاهم والتسامح بينهم، كما تعتبر كذلك أداة للتبادل المعرفي (تبادل العلوم والمعارف).

- تعمل السياحة على انتشار ثقافات الشعوب وحضارات الأمم بين أقاليم العالم المختلفة، كما تعمل زيادة معرفة الشعوب ببعضها البعض، وتوطيد العلاقات وتقريب المسافات الثقافية بينهم.

¹- أحمد ماهر، عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص25.

²- عيسى مرازقة، التنمية السياحية المستدامة في الجزائر (دراسة أداء وفعالية مؤسسات القطاع السياحي في الجزائر)، الملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 09-10 مارس 2010، ص5-6.

الفرع الثالث: الأهمية البيئية:

يمكن إبراز الأهمية السياحية للبيئة من خلال النقاط التالية.¹

- تعود السياحة بالمنفعة على البيئة من خلال التدابير المحفزة على حماية السمات المادية للبيئة والمواقع والمعالم التاريخية والحياة البرية.
- يعتبر النشاط السياحي وسيلة لرفع الوعي بأهمية الطبيعة ونشر التوعية بين السياح وأصحاب المشاريع والحكومة والسكان المحليين.
- توليد الأموال تساهم في المحافظة على الطبيعة والبيئة وبذلك تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد السياحية.

الفرع الرابع: الأهمية السياسية:

للسياحة كذلك أهمية سياسية حيث تساهم في:²

- السياحة تؤدي إلى تحسين العلاقات بين الدول.
- النتائج الإيجابية للسياحة على المستوى الاقتصادي والاجتماعي تساهم في حل الكثير من المشكلات السياسية.
- تعمل على تحقيق الحوار ومعرفة الآخر وتساعد على التفاهم بين الشعوب الدول المختلفة، ونشر مبادئ السلام العالمي.

¹ حميدة بوعموشة، دور القطاع السياحي في تمويل الاقتصاد الوطني لتحقيق التنمية المستدامة-دراسة حالة الجزائر-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-2011-2012، ص 41 .

² عوينان عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 27.

المبحث الثاني: الخدمات الفندقية

المطلب الأول: نشأة ومفهوم الفندقية

الفرع الأول: نشأة الفندقية وتطورها:¹

لم تكن الفنادق في العصور القديمة كما هي عليه في وقتنا الحالي فهي لم تظهر في الشرق القديم نظرا لما عرف عن هذه الشعوب من كرم الضيافة، إلا بعد الفتوحات الرومانية، فعرفت في القسطنطينية وفي بلاد الفرس ومن بعدها في سائر بلدان الشرق القديم باسم (خان) وهو اللفظ المقابل لكلمة Inn الإنجليزية وكلمة Auberge الفرنسية، وكلمة خان هي من أصل تركي وفارسي وتعني بيت أو نزل أو مكان أو محل.

أما الفندقية عند الإغريق فقد نشأت في أحضان المعابد والأماكن المقدسة حيث كانت تجرى الاحتفالات والمراسيم الدينية، وحيث كان المرضى يشاركون الحجيج هذه الاحتفالات اعتقادا منهم بأن البركة سوف تحل بهم ويشفون من أمراضهم، وبهذا كانت الفندقية القديمة عند الإغريق أساسا للفندقية الدينية والعلاجية إلى حد ما. وبعد أن اتسعت رقعة الإمبراطورية اليونانية القديمة ظهر نوع ثالث من الفندقية يمكن أن نسميه الفندقية التجارية أو السياحية، كان الغرض منها إيواء وإطعام كبار التجار أو الحكام الذين كانوا يغدون إلى العاصمة لتقديم الهدايا والولاء للأباطرة الإغريق بقصد توطيد مراكزهم في بلادهم أو بقصد الحصول على مزايا سياسية أو إقليمية خاصة.

ويرجح أن يكون أصل لفظ فندق من كلمة Pondoketa أو Pondokia اليونانية التي كانت تطلق على النزل التي أنشئت في الموانئ والمدن المشتهرة بالمراكز التجارية في ذلك الوقت وهي تعبر في الأصل على تلك النزل الإغريقية القديمة، أما الفندقية عند الرومان فلم

¹ - العايب أحسن، دور الترويج في تسويق الخدمات الفندقية-دراسة حالة فندق السيوس الدولي -عنابة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20-أوت 1955، سكيكدة، 2008-2009، ص 8-9 .

تأتي بجديد يزيد على ما أتت به الفندقية الإغريقية من الناحية النوعية، إلا أنها فاقت هذه الأخيرة صقلتها ونظمتها من الناحية الشكلية والقانونية، فكان القانون الروماني هو القانون الوحيد الذي نظم صناعة الفنادق بصفة خاصة.

وفي العصور الوسطى التي انتشرت فيها المسيحية وعمت القارة الأوروبية، وتطورت طرق المواصلات في القرن التاسع عشر نتيجة اختراع الآلات والسكك الحديدية، مرت الخانات بمرحلة طويلة في التطور، انتقلت فيها من الخانات الريفية الصغيرة المجهزة بأثاث ورياش فاخرة إلا أنها موزعة بلا ذوق ولا تنسيق يكفل الراحة لنزلائها، إلى فنادق كبيرة خدمة للعدد الكبير من المسافرين الذين يحطون بالمدن وبالتالي تحولت مهنة الفنادق إلى صناعة الفنادق كما هي معروفة في العصر الحديث.

الفرع الثاني: مفهوم الفندقية

الفندقية عبارة عن صناعة سياحية لمؤسسة تجارية تشكل مزيجا من الخدمات المتجانسة أو بالمفهوم الكلاسيكي فإن صناعة الفندقية عبارة عن المنشآت والمؤسسات السياحية التي تقدم مجموعة من الخدمات التي يتم من خلالها عرض غرف ومنازل جاهزة وذلك بعقد إيجار لفترة مؤقتة.

أولاً: كما يمكن القول بأن الفندق هو المكان الذي يستطيع المكوث فيه جميع أولئك الذين يحسنون التصرف ويستطيعون دفع أجور إقامتهم وتسليتهم والخدمات الأخرى كالطعام فيكون بمثابة بيت مؤقت، بيت بعيد عن البيت تتوفر فيه جميع مستلزمات الراحة لكنه مقابل أجور محددة.¹

¹ - برنجي أيمن، الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك - دراسة حالة مجموعة من الفنادق الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2008-2009، ص 90 .

ثانياً: تعريف الفندق: هو مكان يحصل فيه المقيم/السائح/الضيف أو النزيل أو العميل على جميع الخدمات التي بإمكانه الحصول عليها في منزله، ولكن نظير أجر متفق عليه مسبقاً.¹

ثالثاً: القانون البريطاني: عرف الفندق كالاتي: الفندق مكان يتلقى فيه المسافر الملتزم خدمات المأوى والطعام مقابل سعر محدد قادر على دفعه.

وبموجب هذا القانون يجب على الفندق أن يقدم خدمات المأوى والطعام والشراب إلى المسافرين القادرين على دفع ثمنها.²

رابعاً: الفندق هو مؤسسة أو نزل تقدم خدمة الإقامة تقدم بالدرجة الأولى بالإضافة إلى خدمة الطعام، المشروبات وخدمات أخرى يحتاج إليها النزيل لقاء أجر معين.³

خامساً: الفندق هو مرفق للإقامة المؤقتة والذي ينتج ويبيع ويقدم الخدمات والبضائع لتلبية حاجة السواح من النوم والراحة والطعام والعلاج والترفيه ومقابلات الأعمال وغيرها وذلك حسب هدف ودافع سفرهم، وكمية ونوعية الخدمات المقدمة تعتمد على درجة هذا المرفق، والهدف من استثمارها هو الحصول على الربح.⁴

سادساً: تعريف الجمعية الأمريكية للفنادق والموتيلات: الفندق نزل أعدت طبقاً لأحكام القانون ليجد النزيل المأوى والمأكل وخدمات أخرى لقاء أجر معلوم.⁵

من خلال التعاريف أعلاه يمكن إعطاء التعرف التالي:

¹ - زيد منير، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، ط1، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص45.

² - برجم حنان، مستقبل التسويق الفندقي في الجزائر، ملتقى حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، جامعة باجي مختار عنابة، بدون سنة، ص3.

³ - Muriel Deneau ,Patrick Courtin, droit et droit du tourisme ,2^{ème} édition, édition Bréal, France, 1996, P: 201.

⁴ - مروان السكر، مرجع سبق ذكره، ص28.

⁵ - طنطاوي علاء، إدارة الفنادق، ط1، مكتبة عين شمس القاهرة 1999، ص31.

الفندق مكان عام تتوفر فيه جميع مستلزمات الراحة للشخص أو الأشخاص الذين يقيمون فيه، وبذلك تصبح المستلزمات التي يقدمها مثل وسائل الترفيه، الوجبات الغذائية، الإقامة..... إلخ بمثابة منتج للفندق، والهدف من وراء ذلك هو تحقيق الربح والإستمرارية.

المطلب الثاني: خصائص الفندقية

يتميز الفندق بعدد من الخصائص نوضحها فيمايلي:

- 1- يحتوي الفندق على عدد من الأسرة لتتويم الأفراد وتوفير الراحة لهم.
 - 2- يمكن النظر إلى الفندق على أنه نظام رئيسي مركب يتألف من مجموعة من الأنظمة الفرعية لكل منها طبيعة مميزة وخصائص مختلفة.
 - 3- يمثل الفندق وحدة اقتصادية متكاملة حيث يمارس نشاط الخدمات والنشاطات الأخرى المتممة كالتسويق والمبيعات والأفراد.....
 - 4- إن هناك خدمات مشتركة تسعى جميع الفنادق إلى تحقيقها من أهمها تقديم خدمات المأوى والطعام والشراب للأفراد مقابل أجر معين.¹
 - 5- الجاهزية لتقديم الخدمات والبضائع في كل وقت من الليل والنهار، وهذا يميز نوعية العمل في هذه القطاعات.
 - 6- المشاركة الكبيرة للعمل الحي عند إنتاج وتقديم وتعريف الخدمات والبضائع.
 - 7- غلاء المنشآت الفندقية ومرافق الطعام في السياحة وهذه الحاجة تتبع من عدة أسباب هي:
- 1-7- تأثير الفصيلة السياحية عليها حيث أنها لا تستخدم إلا عدة شهور في السنة أي فقط في الفصل السياحي، لذلك فإن المصروفات الكبيرة للحفاظ عليها واستمرارها تأخذ جزءا كبيرا من ثمن البضائع والخدمات الفندقية.

¹ - طارق عبد الفتاح الشريعي، التسويق (التسويق السياحي-التسويق الفندقى)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 217 .

7-2- إن التجهيزات الداخلية للفنادق ومرافق الطعام عالية الجودة، لذلك هي عالية الثمن وهذا ينبع من هدفها حيث أنها مخصصة لاستهلاك الناس أثناء وقت فراغهم وبحثهم عن الراحة.¹

المطلب الثالث: تصنيف الفنادق

هناك العديد من التقسيمات التي أعطيت للفنادق وذلك بحسب طريقة التقسيم حيث يلاحظ بصفة عامة أنه لا يوجد معيار ثابت لتصنيف الفنادق لذا نجد أن الدول تختلف فيما بينها من زاوية تصنيف الفنادق حيث يعتمد تصنيف الفندق على طبيعة عمله والغرض الذي أنشأ من أجله وعلى موقع الفندق وسوف نتناول فيما يلي بعض طرق التقسيم وذلك على النحو التالي:

الفرع الأول: تقسيم الفنادق من حيث الملكية:²

أولاً- فنادق القطاع الخاص: وهي منشآت مملوكة لشخص واحد أو عائلة وهي تكون صغيرة الحجم وتدار إدارة عائلية.

ثانياً- السلاسل الفندقية: وهنا نجد أن شركة واحدة تقوم بإدارة عدد كبير من الفنادق مثل فندق هيلتون وشيراتون، وفنادق السلاسل مزايا وسلبيات.

¹ - زيد منير عيوي، الإقتصاد السياحي، مرجع سبق ذكره، ص 34-35 .

² - طارق عبد الفتاح الشريعي، مرجع سبق ذكره، ص 218.

الجدول رقم (1): توضيح مزايا وسلبيات السلاسل الفندقية.

المزايا	السلبيات
- استخدام اسم معروف ومشهور على المستوى العالمي	- دفع مبالغ مالية مقابل العمل باسم السلسلة
- توفر الأمن الوظيفي للعاملين	- عدم المرونة الكافية في الاستجابة للتغيرات في السوق (بسبب ضرورة استشارة الإدارة المركزية)
- استخدام نظم الحجز الدولية	- عدم تكوين صورة ذهنية عملية حول الفندق
- تحسين عرض الخدمات الفندقية	

المصدر: يوسف ابوفارة، سميرزويد، النشاط الترويجي في البيئة الفندقية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثالث، ص203، بدون سنة نشر.

ثالثاً - فنادق القطاع المختلط:

وهي إما تكون مملوكة ملكية مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص أو بين الدولة وإحدى الشركات الأجنبية.

رابعاً - الفنادق الحكومية:

وهي التي تكون مملوكة ملكية كاملة للدولة مثل الفنادق التابعة للقوات المسلحة.

الفرع الثاني: التصنيف من حيث الموقع:

يحتوي هذا التصنيف على خمسة أنواع من الفنادق وهي¹

¹ - طارق عبد الفتاح الشريعي، مرجع سبق ذكره، ص219.

أولاً- فنادق مراكز المدن: وهي الفنادق التي تقع داخل حدود المدينة وتتراوح درجاتها من الممتازة إلى الثالثة أما أحجامها فتتراوح ما بين 50 غرفة إلى 3000 غرفة وملكيته متفاوتة ما بين أهلية وشركات مختلطة.

ثانياً- فنادق الضواحي: نظراً لارتفاع تكلفة الأراضي فقد تلجأ بعض الشركات إلى إقامة فنادقها في ضواحي المدينة حيث يكون سعر الأرض منخفضاً وعادة ما تتكون هذه الفنادق من 250-500 غرفة .

ثالثاً- فنادق المطارات: وهذه الفنادق تم إنشاؤها أصلاً لخدمة المسافرين بالطائرات والمسافر العابر الذي يضطر إلى سبب من الأسباب إلى التوقف عن مواصلة رحلته وعلى ذلك فهذا النوع من الفنادق يرتبط أشغاله بالمطارات وحركة السفر، ولقد أصبحت هذه الفنادق عنصراً منافساً لفنادق مراكز المدن حيث يفضلها النزيل من أجل الإقامة لفترة قصيرة،

رابعاً- فنادق العبور (الموتيل Motel): وهو مبنى معد لسكنى السفر بسياراتهم على الطرق السريعة ويقام عادة من دور واحد ودورين على الأكثر ويضم غرفاً متجاورة أمام كل منها مكان مخصص لوقوف سيارة المسافر وتتراوح مدة الإقامة من عدة ساعات إلى يوم كامل.

خامساً- المنتجعات Resorts: وهي تلك الأماكن أو القرى التي تبني عادة على شواطئ البحار الدافئة .

الفرع الثالث: التصنيف من حيث الطبيعة (الخدمات المقدمة):

يحتوي هذا النوع على ثمانية أنواع من الفنادق هي:¹

أولاً- الفنادق التجارية: تسعى هذه الفنادق على أن تكون مكاناً لاجتماع الناس لغايات تجارية لذلك نجد أن موقعها يكون عادة في قرب المدن التجارية والصناعية أو بالقرب من بورصة

¹ - عبد العزيز أبوبعده، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة-منهج تطبيقي -مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص157.

الأوراق المالية والمطارات وترتكز هذه الفنادق اهتمامها على بعض نوعيات رجال الأعمال المؤقتين والدائمين وعلى سياحة المؤتمرات والولائم وإقامة الحفلات والأفراح، وأغلب الفنادق التجارية تكون ذات غرف كثيرة وتملكها الشركات الكبيرة وتديرها السلاسل الفندقية الشهيرة أو تكون مملوكة للسلسلة نفسها.

ثانيا- فنادق الإقامة: وقد أنشأت بغرض إيواء العاملين البعيدين عن أسرهم، ويعمل هذا الفندق كمبنى أو أكثر يضم عدة غرف، وبالطبع تكون أسعارها أرخص بكثير من الفنادق الأخرى، كما أن ملكيتها تابعة لمالك واحد أو لجمعيات تعاونية أو دينية وقد لا يكون هدفها الرئيسي هو الربح مثل دور المسنين.

ثالثا- فنادق المقامرة: تمتاز هذه الفنادق بالمغالاة في ديكوراتها وقاعاتها الداخلية الجميلة والخلابة وتكون دائمة ضخمة جدا، وغالبا فنادق كنجوم، كما تحوي على طوابق تحت الأرض تتضمن حمامات السياحة، قاعات رياضية، مسارح.... الخ

رابعا- بيوت الشباب

خامسا- الفنادق المتحركة

سادسا- المنتجات

سابعا- الفنادق العلاجية

ثامنا- الفنادق الرياضية

الفرع الرابع: التصنيف من حيث عدد النجوم:¹

أولا- فنادق ذات خمسة نجوم: وهي أرقى أنواع الفنادق حيث تقدم خدمات متكاملة بأسعار مرتفعة.

¹ - طارق عبد الفتاح الشريعي، مرجع سبق ذكره، ص 220.

ثانيا- فنادق ذات أربع نجوم: وهي تقدم خدمات متكاملة أيضا ولكن بمستوى أقل من فنادق الخمس نجوم

ثالثا- فنادق ثلاث نجوم: وهي أقل من فنادق أربع نجوم ولا تتوفر الخدمات الإضافية الموجودة في المستوى السابق.

رابعا- فنادق ذات نجمين: وهي فنادق شعبية نظرا لانخفاض مستوى الأثاث كم أن هناك شيوخ في استخدام المناطق العامة كدورات المياه.

خامسا- فنادق ذات نجمة واحدة: وهي فنادق غاية في التواضع وذلك بالنسبة لخدماتها وعدد غرفها وأسعارها.

المبحث الثالث: المخاطر في المؤسسات السياحية وكيفية إدارتها

إن التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الاقتصادية التي تنتشر فيها المؤسسة السياحية، تزيد من حجم المخاطر التي تواجهها هذه المؤسسات، كما تلعب التطورات السريعة والمتزايدة في مختلف المجالات أنواع جديدة من المخاطر، وهذا ما يتطلب توفر الآليات المناسبة من قبل هذه المؤسسات لمواجهة كل هذه الأنواع من المخاطر.

المطلب الأول: البيئة الاقتصادية التي تؤثر على النشاط الاقتصادي للمؤسسة السياحية

البيئة السياحية بشكل عام هي كافة القوى ذات الصلة بالمؤسسة السياحية، أي يقصد بها القوى ذات الصلة لجميع المتغيرات أو الكيانات التي تؤثر على أداء المؤسسة السياحية.¹

إن توضيح مفهوم البيئة السياحية التي تؤثر في أداء المؤسسة السياحية، يمكننا من تحديد أنواع المخاطر التي تواجه المؤسسات السياحية وكيفية إدارتها، وقد اهتم الباحثون بعناصر البيئة المحيطة به ليقدمها من ناحية أخرى كمخرجات في صورة مدخلات من البيئة المحيطة به ليقدمها من ناحية أخرى كمخرجات في صورة خدمات سياحية و فندقية .

وتواجه المؤسسات السياحية اليوم بيئة خارجية معقدة ومضطربة وعلى درجة عالية من التغير السريع، نتيجة للتغيرات والتعديلات في القواعد والسياسات وأساليب العمل، والبيئة السياحية تتوفر فيها الفرص التي يمكن أن تقتنصها المؤسسة السياحية وتحقق من خلالها أهدافها وأرباحها، كما أنها تتوفر على التهديدات أو المعوقات التي يمكن أن تتعرض لها وتسبب لها مخاطر تؤدي في حالة تحققها إلى تحمل خسارة، وهذا يتطلب ضرورة توفر المخططات والسياسات الإدارية المسبقة الملائمة للتعامل مع هذه الفرص والتهديدات.

وعادة ما تتصف البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسات السياحية بأربعة خصائص أساسية هي:

¹ - طارق طه، إدارة الفنادق (مدخل معاصر)، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000، ص133.

* المصاعب

* المخاطر

* سرعة الحركة

* التنوع

فالبينة الخارجية التي تتصف بهذه الصفات هي بيئة دائمة التغير، فالمصاعب متجددة والمخاطر غير محددة، والحركة تعني التغير المستمر، والتنوع يعني عدم وجود حدود ساكنة، وبالتالي فإن المؤسسات التي تبقى ساكنة في بيئة ديناميكية سوف تفشل في تحقيق أهدافها وتتعرض لمخاطر تتسبب لها في خسائر كبيرة، فالبينة السياحية الخارجية تتأثر بعوامل بيئية مختلفة مثل: المنافسة الوضع الاقتصادي، الظروف السياسية، البيئة الطبيعية، البيئة التكنولوجية والبيئة الإجتماعية والثقافية.¹

والشكل رقم (2) الذي يوضح تصنيف البيئة السياحية الخارجية إلى نوعين أساسيين هما:²

1- البيئة الخارجية الخاصة Specific Environment: وتتمثل بالدوائر المتجانسة مع المنظمة تظهر نمط التأثير المباشر عليها وتشمل (العملاء، المنافسين، الحكمة، جماعات الضغط، الموردين، العولمة).

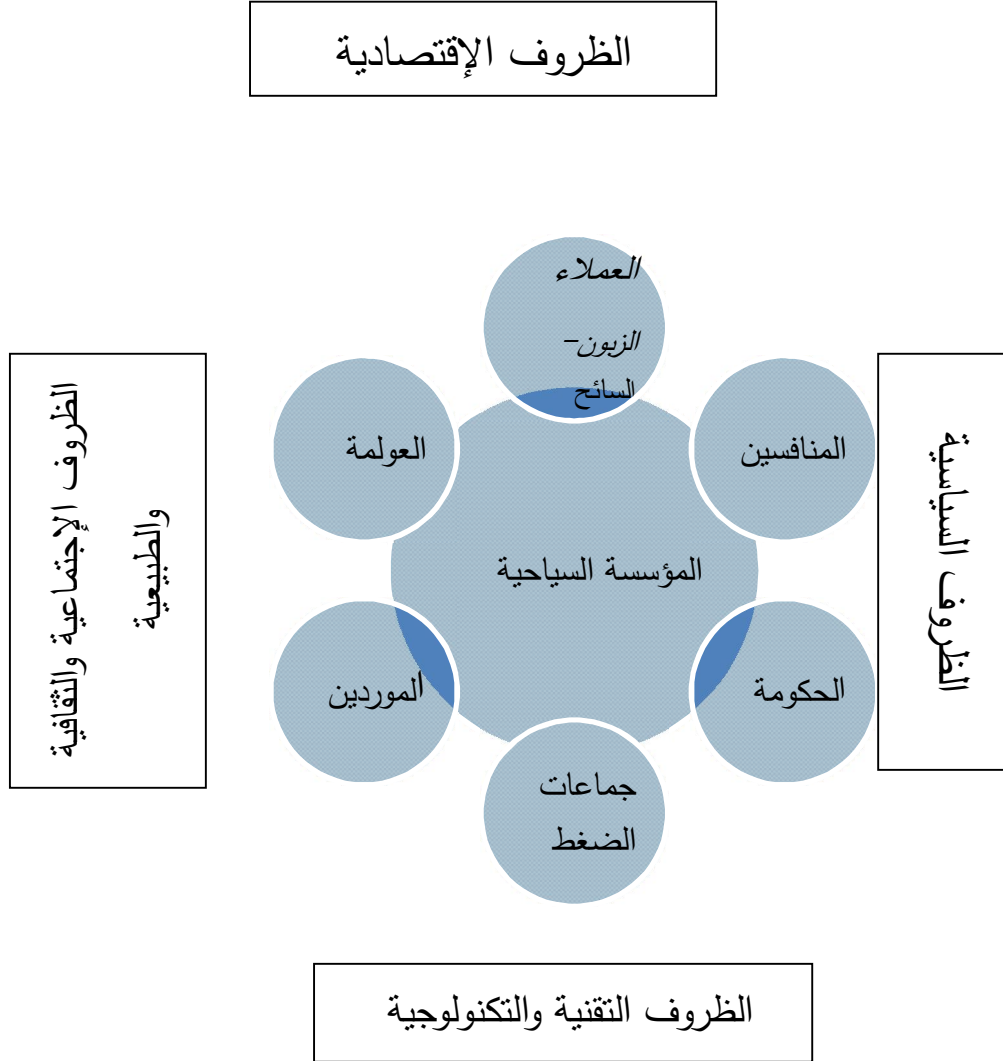
2- البيئة الخارجية العامة General Environment: وتشمل الظروف الإقتصادية والظروف السياسية والاجتماعية والظروف الثقافية والتقنية والظروف الطبيعية.

ويكمن الفرق بينهما أن الأولى لها تأثير مباشر والثانية لها تأثير غير مباشر

¹ - محمد البنا، اقتصاديات السياحة ووقت الفراغ، ط1، جامعة المنوفية، مصر العربية، 1998، ص 61 .

² - طارق طه، مرجع سبق ذكره، ص 135 .

الشكل رقم(2) البيئة السياحية الخارجية الخاصة والعامة



المصدر: طارق طه، إدارة الفنادق (مدخل معاصر)، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000، ص135

المطلب الثاني: أنواع المخاطر التي تواجهها المؤسسة السياحية

المؤسسات السياحية وكغيرها من المؤسسات الإقتصادية الأخرى، تتعرض لمخاطر تختلف بشدتها وأسبابها ونتائجها مما يؤثر في قطاع السياحة على كافة المستويات: محليا، إقليميا، وعالميا، وكليا، وأن السياحة تتسم بالحساسية وسرعة التأثر بالمخاطر الخارجية والأزمات التي يتعرض لها عناصر الطلب أو العرض السياحي للدولة، مما يعني أن على المنظمة السياحية

والفندقية أن تواجه مخاطر وأزمات سياسية واجتماعية اقتصادية وبيئية معقدة بالإضافة إلى سعيها الدائم الى خدمة العملاء وإشباع رغباتهم وتحقيق الربحية في أن واحد.¹

الفرع الاول: مخاطر مرتبطة بالبيئة الداخلية²

وتتمثل في جملة المخاطر التي تنتج عن المتغيرات والعوامل المرتبطة والمؤثرة تأثيرا مباشرا على المؤسسة وأدائها ونذكر منها.

أولاً- المخاطر التنظيمية أو الإدارية: تعاني المؤسسة من قصور واضح في الخبرات التنظيمية وذلك بسبب سيادة إرادة الإدارة الفردية أو العائلية التي تقوم على مزيج من التقاليد والاجتهادات الشخصية والتي تتميز بمركزية إتخاذ القرار وعدم الاستفادة من مزايا التخصص وتقسيم العمل في زيادة الإنتاجية وغياب الهياكل التنظيمية وعدم تناسق القرارات بسبب نقص القدرة والمهارات الإدارية للمدير غير المحترف، وتدخله في كافة شؤون المؤسسة هذا كله من شأنه أن تنجر عليه مخاطر عدة، كخطر زوال المؤسسة كنتيجة للصراعات والخلافات وغيرها من المخاطر المرتبطة بضعف التسير والتحكم في العمليات الإدارية.

ثانياً- المخاطر المالية: تمثل المخاطر المالية أهم ابرز المشكلات التي تواجه المؤسسات عموما وتتمثل في مشكلة الإئتمان والتمويل، فغالبا ما تحجم مؤسسات التمويل عن تزويد المؤسسات باحتياجاتها المالية وهذه المخاطر تشكل تهديدا مستمرا لاستمرارية المؤسسة وتطورها، والجدير بالذكر هنا أن المؤسسات الصغيرة هي الأكثر عرضة لهذا النوع من المخاطر بسبب محدودية مواردها وعدم قدرتها على توفير الضمانات المناسبة للحصول على احتياجاتها المالية.

¹- الهام خضير شبر، إدارة المخاطر وإدارة الأزمات في المنظمة السياحية (تطبيقات ومقترحات على مستوى العربي)، ماجستير اقتصاد سياحي، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2007، ص 15 .

²- مصطفى محمد مسند، استراتيجية إدارة مخاطر التمويل الأصغر بالمصارف السودانية، ملتقى دولي حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 25-26 نوفمبر، 2008، ص 12 .

ثالثاً- المخاطر المتعلقة بالموارد البشرية: تفتقر المؤسسات إلى الإطارات الفنية لأسباب كثيرة أهمها عدم ملائمة نظم التعليم والتدريب لمتطلبات التنمية بالإضافة إلى عدم القيام بدورات تكوينية وتدريبية لصقل مهارات العمل وتنميتها وهذا ما يجعل العاملين أقل خبرة أقل مهارة الأمر الذي يمكن أن تتجر عنه مخاطر ناتجة عن حدوث خسائر مادية فادحة نتيجة ضعف كفاءة العمال، كما توجد مخاطر أخرى تتمثل في خروج المهارات الكفاءات البشرية من المؤسسة نحو الخارج أو نحو مؤسسات أكبر توفر لها مزايا أكثر مما يحول دون قدرة هذه المؤسسة على الاستمرار في نشاطها وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق أهدافها، وهو ما يعرف بالمخاطر الفكرية، بالإضافة إلى المخاطر المتعلقة بسرقة الأمتعة في الفنادق والمطارات.

الفرع الثاني: مخاطر مرتبطة بالبيئة الخارجية

أولاً- مخاطر المتعلقة بالسياح : بما أننا في مؤسسة سياحية يمكن اعتبار السياح (المستهلكون) وباعتبارهم الركيزة الأساسية فإنهم سلاح ذو حدين، وتتمثل مخاطرتهم في إمكانية تغير وجهاتهم وتفضيلاتهم مما قد يسبب للمؤسسة خسائر ناتجة عن تغير وجهتهم وهو ما يعرف بمخاطرة خسارة العملاء.¹

ثانياً- مخاطر المنافسة: تعتبر المنافسة كلها مخاطر بالنسبة لأي مؤسسة مهما كان حجمها ونوعها حيث تسعى كل المؤسسات في السوق إلى توسيع حصتها السوقية على حساب باقي المؤسسات من خلال استقطاب عملائها سواء عن طريق التميز المعنوي القائم على تطوير منتجات جديدة ومبتكرة من خلال سياسات تسعيرية أقوى، وبطبيعة الحال تختلف القدرة على جلب أكبر المزايا التنافسية من مؤسسة إلى أخرى وهنا دائماً ترجع إلى إمكانيات المؤسسة السياحية ومواردها المالية لأن وسائل الدعاية والإشهار تعتبر دائماً مكلفة وذات تكاليف عالية.²

¹- عبدلي لطيفة مرجع سبق ذكره، ص70 .

²- فاتح مجاهدي، إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالاعتماد على نظم المعلومات الأعمال، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 25-26، نوفمبر 2008، ص11.

ثالثاً- مخاطر البيئة الطبيعية: وتتمثل في جميع الكوارث الطبيعية الممكن أن تؤثر على مصادر أو موارد المؤسسة أو على أصولها أو على نشاطها بشكل عام كخطر الزلزال، الفيضانات، الحرائق... الخ

رابعاً- المخاطر الأمنية: وتشمل المخاطر المتعلقة بالظروف الأمنية وهذا النوع له تأثير كبير في موارده على النشاط السياحي، والسياحة لها حساسية كبيرة اتجاه الظروف الأمنية لان السائح عادة يستبعد الوجهات التي تتضمن المخاطر الأمنية كالإرهاب والحروب الأهلية، كما أن السائح يبحث بالأساس عن الأمن والطمأنينة إضافة إلى بحثه عن المتعة والراحة، وإذا افتقد عامل الاستقرار السياسي والأمني تبرز مشكلة عدم الثقة بكل الجهود التي تبذل لجذبه إلى المنطقة أو الدولة السياحية.

خامساً- مخاطر البيئة السياسية والتشريعية: وتتمثل هذه المخاطر في الخسائر التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة في حال صدور قوانين وتشريعات جديدة تتعكس مع بعض أو كل أهداف المؤسسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي.¹

المطلب الثالث: إدارة المخاطر في المؤسسة السياحية

الفرع الأول: إدارة المخاطر على مستوى المؤسسة السياحية

المؤسسة السياحية تواجه مخاطر متنوعة ومعقدة، الشيء الذي يفرض عليها وضع خطة متكاملة لإدارة هذه المخاطر، وأن تعمل جاهدة على أن تجد الحلول المناسبة للتخفيف من حدة آثارها، بعد دراسة أسبابها ونتائجها ووضع البدائل المناسبة لاحتواء ما تخلفه هذه المخاطر في حال تحققها من مشكلات اجتماعية وبيئية واقتصادية.

ويرى البعض أن الأزمة تعني الخطر والفرصة في آن واحد، مما يعني أن وجود خطة لإدارة المخاطر، قد يجعل الأزمة تجربة ذات جوانب ايجابية على المدى الطويل، ولذلك يجب التحكم في أساليب إدارة المخاطر والتعرف على تقنيات لا تهتم فقط بأن تجعل الخسائر المترتبة

¹ - عبدلي لطيفة مرجع سبق ذكره، ص 72 .

نتيجة الأزمة في أدنى حدودها، بل تهتم بالإضافة إلى ذلك تحويل الأزمة إلى مصدر لتحقيق توسعات أو مزيد من الفرص الإيجابية .

وهذا يعني أن غياب برنامج عملي فاعل لمواجهة المخاطر، يمكن أن يؤدي بالمؤسسة إلى الهلاك والانهيار، ولكي تؤدي الإدارة العليا وظيفتها هذه، تحتاج إلى أدوات تنظيمية تتولى التنسيق بين الأجهزة المعنية لإعداد برنامج لإدارة المخاطر ومتابعة تنفيذه، لأن هذه الوظيفة لا ينهض بها شخص واحد أو قسم متخصص بمفرده وإنما هي واجب الجميع.¹

الفرع الثاني: مقترحات لإدارة المخاطر في المؤسسة السياحية

إذا افتقدت القيادات السياحية إلى الوعي وثقافة مفاهيم وأساليب إدارة المخاطر وإدارة الأزمات فهذا يعني غياب برنامج عملي فاعل لمواجهة المخاطر والأزمات وبالتالي يقضي بالمنظمة إلى الهلاك أو الانهيار، ولكي تؤدي الإدارة العليا وظيفتها هذه تحتاج إلى أدوات تنظيمية تتولى التنسيق بين الأجهزة المعنية لإعداد برنامج إدارة المخاطر ومتابعة تنفيذه، فإن هذه الوظيفة لا ينهض بها قسم متخصص بمفرده وإنما هي مسؤولية الجميع. وهذا ما سنوضحه في تقديم بعض المقترحات يجب توفرها، وسيتم طرحها كخطوتين أساسيتين لتغطية هذا الجانب.

الخطوة الأولى: إقامة مركز لإدارة المخاطر وإدارة الأزمات على مستوى الجهة المسؤولة عن القطاع السياحي، وكذلك إنشاء قسم أو وحدة متخصصة مسئولة عن إدارة المخاطر والأزمات على مستوى المنظمات السياحية الفرعية لغرض التنسيق فيما بينهم لاتخاذ التدابير والإجراءات والقرارات اللازمة أثناء الخطر أو الأزمة.²

وتتمثل مهام المركز الأساسية فيما يلي:³

¹- بوشنافة أحمد، جمول طارق، إدارة الخطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 25-26 نوفمبر، ص8.

²- الهام خضير شبر، مرجع سبق ذكره، ص27.

³- رحال منال محمد، إدارة المنشآت السياحية و الفندقية، مرجع سبق ذكره، 115-117 .

1- رصد الأحداث الطارئة والمخاطر والأزمات التي تواجه قطاع السياحة عموماً والمنظمات السياحية سواء أزمات من داخل أو من خارج القطاع السياحي، وإعداد التقارير والدراسات وتقديم المقترحات وتحديد التوصيات.

2- تحقيق الاتصالات الدائمة والتنسيق المستمر مع مسؤولي إدارة المخاطر والأزمات في منظمات الأعمال السياحية المتخصصة (فنادق وشركات سفر وشركات طيران.... الخ).

3- تدعيم قدرة العناصر البشرية اللازمة للعمل في مجال إدارة المخاطر وإدارة الأزمات والتعامل الجيد مع الأحداث الطارئة.

4- التعاون والتنسيق مع وسائل الإعلام المختلفة ونشر ثقافة إدارة المخاطر وإدارة الأزمات بهدف رفع درجة الوعي وعلى كافة المستويات حول كيفية مواجهة الأزمات وتقليل آثارها السلبية على قطاع السياحي والمنظمات السياحية بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام.

5- الاستفادة من تجارب الآخرين على المستوى الإقليمي والدولي لغرض تعزيز القدرات الوطنية في مجال إدارة الأزمات وخاصة في موضوع بناء قاعدة معلومات وتبادل الخبرات في مجال إدارة الأزمات.

وقد كان الهدف من تأسيس المركز توفير منظومة متكاملة لإدارة المخاطر والأزمات على مستوى النشاط السياحي وتحقيق حماية لكافة أنشطة التنمية السياحية المستدامة والاستثمار السياحي ودعم صانعي القرار في أوقات الأزمات من خلال تقديم المعلومات وتحليلها وتشخيص ورصد الأحداث المخاطر والإنذار المبكر لها وإمكانية إعداد دليل للمخاطر والأزمات التي يتعرض لها والمتوقع حدوثها أو التنبؤ لها على مستوى النشاط السياحي وفروعه المختلفة على أن يتمتع بصلاحيات مؤهلة للنهوض بوظائفه.

الخطوة الثانية: من أجل إمكانية وضع برنامج موحد متكامل لإدارة المخاطر والأزمات ولتحقيق أهداف المركز أعلاه يتطلب توفر مهارات متخصصة متنوعة في ممارسة إدارة المخاطر والأزمات بشكل فعال على مستوى القيادات الإدارية العليا ومراكز اتخاذ القرار أولاً وعلى المستويات التنفيذية ثانياً.

ومن المهم أن نذكر أن عدم فهم وممارسة مهارة إدارة المخاطر وإدارة الأزمات بشكل فعال له أسبابه على الأقل من وجهة نظر إدارية وهي باختصار.¹

- 1-المعلومات الخاطئة والناقصة عن الأحداث والأزمات التي تواجه المنظمة.
 - 2-التفسير الخاطئ للأمور والأحداث الطارئة والمفاجئة التي تحدث.
 - 3-الضغوط الداخلية والخارجية على أداء المنظمة.
 - 4-ضعف المهارات القيادية في إدارة المنظمة.كون القيادة (علم وفن وذكاء).
 - 5-الجمود والتكرار في الأداء الإداري حيث لا يقبلون بالتغيير والتطوير الفكري والإبداعي والتشريعي.
 - 6-تعارض الأهداف بين الإدارة والعاملين.
 - 7-البحث عن الحلول السهلة ما يزيد المشكلة بدلا من بذل الجهود والوقت لحلها ولأنهم لا يبحثون عن حلول جذرية بل آنية وقتية.
 - 8-الشائعات التي تشيع نوعا من عدم الثقة في إدارة المنظمة وعاملها وبين الجمهور إذا لم يتم اكتشافها وإطفائها في الوقت المناسب.
- والنقاط الثمان أعلاه توضح أهمية أن يكون فريق عمل متخصص لإدارة المخاطر والأزمات لدى الجهة القطاعية المشرفة على السياحة ويعمل الفريق على التنبؤ بالأزمات والأحداث على مستوى النشاط السياحي ودراستها من حيث تكرارها وتأثيرها قوميا وإقليميا وعالميا، ويتطلب هذا الفريق تعاونا كاملا بين مؤسسات الدولة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية والتعليمية من جهة وبين فروع النشاط السياحي المحلية ويتم اختيار الفريق على أساس طبيعة الخطر أو نوع الأزمة المراد أدارتها فالفريق يتولى أزمة سياسية يختلف عن الذي يتولى أزمة اقتصادية أو أزمة تفجير فندق أو منتجعات سياحية أو كارثة طبيعية وغيرها فهذه المخاطر ولدت العديد من التخصصات العديدة التي تناسب نوع الأزمة أو الخطر .

¹ - عبد الرحمن تيشوري، إدارة الأزمات والمشكلات، صحيفة الحوار المتحدة عبر موقع الانترنت www.rezagar.com، العدد 366 في 2015/11/2.

خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل إدارة المخاطر في المؤسسة السياحية من خلال التطرق إلى العمليات السياحية وخصوصيتها، وقد جاء في هذا المبحث ثلاث مطالب: مفهوم السياحة، خصائص ومقومات النشاط السياحي وأهمية السياحة، ثم تطرقنا إلى الخدمات الفندقية من خلال نشأة ومفهوم الفندقة، خصائص الفندقة، تصنيف الفنادق، كما تعرفنا على المخاطر في المؤسسات السياحية وكيفية إدارتها من خلال البيئة الاقتصادية التي تؤثر على النشاط الاقتصادي للمؤسسة السياحية، أنواع المخاطر التي تواجهها المؤسسة السياحية، إدارة المخاطر في المؤسسة السياحية.

الفصل الثالث

تمهيد:

في هذا الفصل سنحاول إسقاط الجانب النظري على دراسة ميدانية من خلال دراسة حالة فندق القلعة بالمسيلة، وذلك بهدف معرفة الكيفية التي يدير بها الفندق أنواع المخاطر التي يواجهها، وكذا التعرف على الأساليب والإجراءات التي يتبعها بهدف السيطرة والتحكم في المخاطر التي تعترضه، وهل مفهوم إدارة المخاطر مفعّل تفعيلًا صحيحًا بجميع خطواته، ولهذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: تقديم عام لفندق القلعة

المبحث الثاني: أبرز المخاطر التي يواجهها الفندق وسبل إدارتها

المبحث الثالث: تحليل المخاطر في مؤسسة فندق القلعة

المبحث الأول: تقديم عام لفندق القلعة**المطلب الأول: التعريف بالفندق****الفرع الأول: تعريف الفندق**

هو فندق يقع وسط مدينة المسيلة في الطريق الرابط بين المسيلة البرج تابع لمؤسسة التسيير السياحي بسكرة تم وضعه في الخدمة سنة 1995 من طرف رئيس الحكومة مقداد سيفي يترع على مساحة 22978م²

منها 10200م² مبنية يحتوي على خمس طوابق الطابق السفلي(5.4.3.2.1).

وهو مصنف من فنادق الثلاث نجوم ويحتوي فندق القلعة على:

* مطعم قدرة إستعابه 130 مقعد

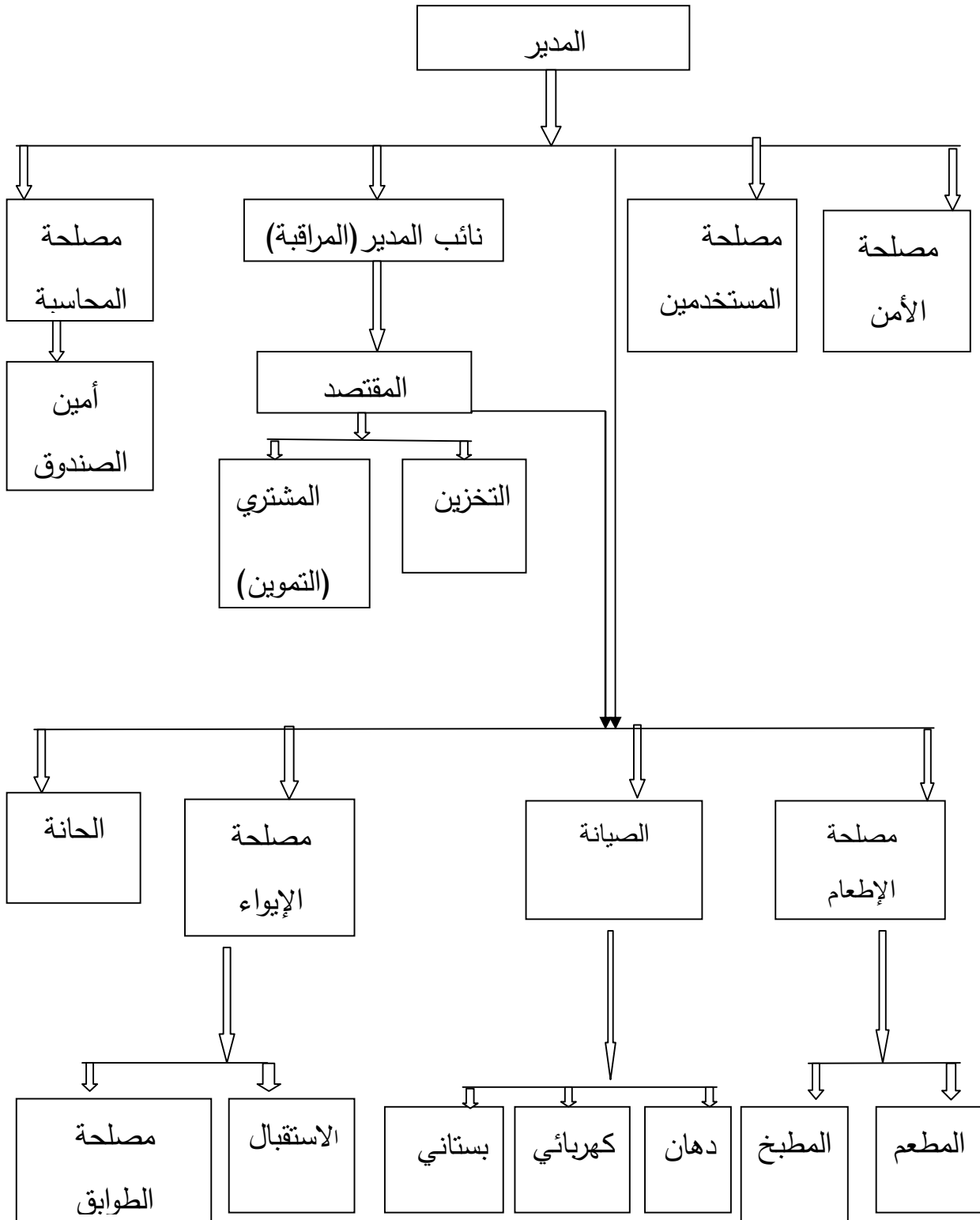
* حانة داخلية قدرة إستعابها 45 مقعد

* 145 غرفة قدرة الإستعاب 284 شخص وهي مقسمة كالتالي غرفة فردية غرفة مزدوجة وغرفة ثلاثية غرف ممتازة.

* عدد العمال 58 منهم 56 دائمين و2 مؤقتين.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للفندق: يمكن توضيح الهيكل التنظيمي للفندق في الشكل التالي

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لفندق القلعة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على وثائق المؤسسة

المطلب الثاني: النشاط الاقتصادي في الفندق

يعد فندق القلعة بالمسيلة من الأقطاب السياحية التي تكتسب شهرة كبيرة وذلك بحكم موقعه الإستراتيجي بوسط مدينة المسيلة، مما جعل منه مزارا وقبلة الباحثين عن الراحة النفسية، أو القيام بأعمال مما يسهل عليه التنقل براحة، حيث يشهد الفندق إقبالا كبيرا من طرف الزوار سواء المحليين وحتى الأجبيين، وذلك باعتباره مؤسسة علمية تتعامل مع العديد من المؤسسات ولعلا أبرزها الجامعات ، وتشير الإحصائيات أن الفندق يشهد تضاعف في عدد الوافدين من عام لآخر رغم افتقاره للكثير من الركائز والمؤهلات.

يوفر الفندق خدمة رئيسية والمتمثلة في الإيواء بالإضافة إلى الإطعام كما يوفر الراحة النفسية حيث يحتوي على غرف مصنفة من الأحسن إلى الأحسن والهدف من وراء ذلك هو توفير الراحة، بالإضافة إلى المقهى وغيرها من المرافق الأخرى.

كما يحتوي الفندق على خدمات إضافية كالمسبح والغرض منه جذب السواح والجدول التالي يوضح تطور عدد الوافدين على فندق القلعة خلال الأربعة سنوات الأخيرة.

الجدول رقم(02): عدد الوافدين على الفندق خلال الأربعة سنوات الأخيرة

السنة	عدد الوافدين
2012	10056
2013	10449
2014	10490
2015	11581

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مديرية السياحة لولاية المسيلة.

يلاحظ من خلال الجدول أن هناك زيادة في عدد السياح الوافدين على فندق القلعة وحتى إن كانت طفيفة، حيث سجلت سنة 2012 حوالي 10056 سائح، وتم تسجيل 10449 سنة 2013، و10490 سنة.

المبحث الثاني: أبرز المخاطر التي يواجهها الفندق وسبل إدارتها

من خلال هذا المبحث نحاول التعرف على المخاطر التي يتعرض لها فندق القلعة وكيفية التعامل مع هذه المخاطر، وعليه تم التطرق في هذا المبحث إلى المخاطر التي يواجهها فندق القلعة وإدارة المخاطر فيه.

المطلب الأول: المخاطر المالية والبشرية والمنافسة.¹**الفرع الأول: المخاطر المالية**

لقد تمكنا من إحصاء عدد من المخاطر المالية التي يواجهها الفندق يمكن إدراجها فيما يلي:

أولاً- يعاني الفندق من المخاطر الناتجة عن ضعف التخطيط المالي الجيد والذي يضمن دخول الأموال وخروجها بطريقة واضحة ومنظمة الأمر الذي ينجر عنه تقلبات مالية مفاجئة ومؤثرة.

ثانياً- يواجه الفندق كذلك من الجانب المالي خطر صدور قوانين مالية أو تجارية لا يكون الفندق على إطلاع عليها الأمر الذي قد يجر الفندق إلى عقوبات جبائية مفاجئة تؤثر في سيولته المالية.

ثالثاً- يعاني المركب أيضا من سوء تسيير خزينته، حيث يجد أحيانا نفسه قد تحمل أعباء أو تكاليف إضافية وذلك نتيجة لسوء التسيير وانعدام التخطيط المالي، وكذلك باعتباره لا يتمتع بالاستقلالية باعتباره تابع لمؤسسة التسيير السياحي بسكرة.

عموما يرى الفندق أنه مرتاح من الناحية المالية باعتباره يحقق أرباحا ولوجود صندوق التوفير عند المؤسسة الأم.

¹- من إعداد الطالب بناء على المقابلة الشخصية.

الفرع الثاني: المخاطر البشرية

ترتبط جملة هذه المخاطر بالعنصر البشري العامل داخل الفندق وقد أحصيناها من خلال المقابلة الشخصية التي أجريناها بالفندق ونذكر من هذه المخاطر:

أولاً- ضعف مستوى التأطير والتكوين لدى العمال مما يؤدي إلى نقص في جودة الخدمة المقدمة وهذا يعد خطراً بالنسبة للفندق.

ثانياً- غياب روح العمل الجماعي عنصر يمكن أن يشكل مصدر للخطر نتيجة ما قد ينجر عليه من صراعات وخلافات والتي تنعكس على أداء العمال وبالتالي على أداء الفندق ككل.

ثالثاً- غياب أو انعدام عامل التحفيز هو كذلك عامل من العوامل المهمة التي تشكل مصدراً للخطر داخل الفندق باعتبار إن التحفيز هو المحرك الرئيسي للأفراد العاملين، فالفرد إذا لم يشعر أن شيء ما يدفعه إلى العمل، يصبح يشعر وكأنه تم احتقاره أو إهماله ولم يبالي بكفاءته وبالتالي يصبح العامل غير مهتم بالعمل وغير حريص على مصلحة الفندق الذي يعمل به مما قد يسبب مشاكل كثيرة في سيرورة العمل وهذا ما قد يزعزع استقرار الفندق.

الفرع الثالث: مخاطر المنافسة:

لا يعاني الفندق من خطر المنافسة لأنه الوحيد في وسط المنطقة أو أن الفنادق الموجودة على مستوى المنطقة ككل غير قادرة على مجابته في الوقت الراهن لأن السياحة الفندقية مطلوبة من طرف الزبائن دوماً.

المطلب الثاني: مخاطر الأمن والمخاطر التجارية ومخاطر الأزمات.¹

الفرع الاول: مخاطر الأمن

لا تؤثر بشكل كبير باعتبار أن نشاط فندق القلعة يدخل ضمن السياحة الداخلية ولا يستقطب الكثير من السياح الأجانب، لأنهم الأكثر استهدافا من طرف المنظمات الإرهابية، ولكن لا يجب إهماله نظرا لحساسية هذا القطاع تجاه القطاع الأمني .

لأن ذلك يشكل مصدرا للخطر ويؤثر بشكل سلبي على السياحة سواء من حيث تحقيق الأرباح أو حتى خسائر مادية ومعنوية مثل التدمير أثناء الحروب.

الفرع الثاني:المخاطر التجارية

أولا- يعاني الفندق من خطر فقدان ثقة الزبون حتى وإن كان بنسبة قليلة على اعتبار أن السائح لا تتوفر لديه بدائل كثيرة.

الفرع الثالث:مخاطر الأزمات

ترتبط جملة هذه المخاطر التي أحصيناها عند المقابلة الشخصية في مايلي:

باعتبار الفندق مؤسسة عمومية تابعة لمؤسسة التسيير السياحي بسكرة فإن معظم السياح الذين ينزلون به تربطهم شركات عمل وكمثال عن ذلك الجامعات فعند تنظيم ملتقيات دولية أو وطنية فإن الجامعة ملزمة بتوفير كل الظروف المناسبة للراحة، فتلجأ في ذلك إلى الفندقة بموجب عقد العمل بين الجامعات و الفندقة غير أن الأزمات التي أصبحت تسطو في الآونة الأخيرة ولعل أهمها التفشيف التي تعاني منه الجزائر في الآونة الأخيرة أصبح يشكل أبرز المخاطر التي تهدد فندق القلعة حيث أصبحت المؤسسات التي ترتبط بعقد عمل مع فندق القلعة تعتمد على نفسها فالجامعات مثلا أصبحت تهتم بتوفير خدمات الإيواء والراحة بنفسها عن طريق الإقامات التي

¹ - من إعداد الطالب بناء على المقابلة الشخصية.

تتوفر عليها وهذا يشكل خطر على الفندق في تذبذب السياح وبالتالي يؤثر على الأرباح التي يحققها الفندق.

المطلب الثالث: إدارة المخاطر في فندق القلعة

من خلال ما لاحظناه و استخلصناه من المقابلات التي أجريناها أن إدارة وتسيير المخاطر في الفندق يقوم بها مدير الفندق، و ذلك لعدم وجود أي قسم لإدارة المخاطر في الهيكل التنظيمي للفندق وعليه فإن تسيير المخاطر لا يتم على أساس خطة واضحة او طريقة منظمة و ممنهجة وفق مراحل متسلسلة معدة مسبقا كما درسناها في الجانب النظري ولكن نتوقف على اجتهادات المدير وفق السبل التي يراها هي الأنجع في مواجهة المخاطر، وحسب المعلومات التي استطعنا الحصول عليها من المقابلات استخلصنا أن مراحل إدارة المخاطر في الفندق تقتصر على ثلاث مراحل هي:

1-تحديد الخطر:

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

- ❖ يتم تحديد الخطر في الفندق بناء على تجارب سابقة تعرض فيها الفندق لمخاطر متشابهة.
- ❖ يتم تحديد الخطر بناء على الاطلاع على مستجدات البيئة التي يعمل فيها الفندق من خلال التعرف الدائم والمستمر فيما يخص المستجدات البيئية،التي يمكن أن توفر معلومات حول المخاطر التي يمكن أن تهدد المركب.

2-تقييم الخطر:

ثاني مرحلة لإدارة المخاطر في الفندق تتضمن تقييم الخطر ومعرفة درجة تأثيره على سيرورة النشاط داخل الفندق وكذا دراسته من عدة أوجه لكي يتمكن الفندق من وضع استراتيجيات

وأولويات المعالجة والتحكم في مختلف المخاطر، فإجراء تقييم الخطر يقوم على أساس ثلاث طرق هي:

❖ **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.

❖ **الطريقة الثانية:** يتم وفقها تقييم الخطر بناء على احتمال وقوعه وهذا ما يسهل عليها تحديد أولويتها في المعالجة.

❖ **الطريقة الثالثة:** فيها يتم تقييم المخاطر على أساس العوائد والتكاليف التي يمكن أن يتحملها الفندق من خلال تعرضه للمخاطر المختلفة، حيث يتم تقييم جملة المخاطر بتحديد التكلفة الناتجة عن كل تعرض للخطر.

3- **المعالجة:** بعد مرحلة تقييم الخطر تأتي مرحلة معالجة الخطر، هذه المرحلة تتضمن شقين شق علاجي والآخر وقائي، حيث يتضمن الأول إستعمال الأساليب والإجراءات المختلفة والسيطرة على المواطن والمصادر التي تشكل الخطر والقضاء عليها نهائياً، أما الثاني فيتمثل في تبني أساليب وقائية مانعة لحدوث وتكرار جملة المخاطر المختلفة.

المبحث الثالث: تحليل المخاطر في مؤسسة فندق القلعة

المطلب الأول: عرض استبيان

الفرع الأول: تعريف الإستبيان

يتمثل الإستبيان في قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة ذات الطابع الرسمي يتم تحديدها وصياغتها وفق أسس علمية بهدف توفير معلومات وبيانات تخدم هدف البحث، كما تعتبر الأداة الرئيسية لجمع البيانات من الميدان وتهدف إلى التعرف على آراء واتجاهات ونوايا مجتمع الدراسة ولقد قمنا بتصميم الدراسة وفق المحاور الكبرى التالية (المعلومات الشخصية، المخاطر الخاصة بالموارد البشرية، المخاطر الخاصة بمالية المؤسسة، مخاطر التسويق، إدارة المخاطر في المؤسسة). كما أنه لا يوجد نوع نموذجي للأسئلة التي يمكن إدراجها ولكن يتوقف نوع الأسئلة على موضوع الدراسة، ولتكون دراستنا أكثر مصداقية وفعالية استعنا بسلم ليكارت الثلاثي.

ثانيا: اختبار قائمة الإستبيان: لقد قمنا باختبار قائمة الاستبيان على عينة المستقصى منهم للتأكد من استيفائها سمات الاستقصاء الجيد، كما أن هذا الاستقصاء يسمح بتحسين وتعديل صياغة بعض الكلمات أو إعادة ترتيب الأسئلة، ولكن قبل ذلك قمنا بعرضها على الأستاذ المؤطر عدة مرات ليتم صياغة الأسئلة المبهمة والغير مفهومة لتخرج الاستمارة في شكلها النهائي.

كان عدد الاستمارات الموزعة على العينة المراد استقصائها والتي تمثلت في الإطارات السامية والإطارات والأعوان 20 إستمارة تم استرجاعها كاملة .

الفرع الثاني: العينة محل الدراسة

تمثلت العينة محل الدراسة في إطارات المؤسسة والإطارات السامية والأعوان التنفيذيين لفندق القلعة والذين يفوق عددهم 20 مابين إطار سامي وإطار عادي وعون تنفيذي . ولقد اعتمدنا في إحصائياتنا بناءا على المعطيات المتوفرة من ثلاث فئات من العمال على النمط الإحصائي

في التقدير والمسمى بنظام المعاينة العشوائية التطبيقية ويتلخص هذا النوع من التقدير في تقسيم المتغير المقدر إلى صفات خاصة لكل خاصية لنفس المتغير وتختلف كل طبقة على الطبقة الأخرى من حيث الخصائص وفي بحثنا هذا فقد قسمنا متغيرنا إلى ثلاث طبقات .

المطلب الثاني: تحليل البيانات الخاصة بالمعلومات الشخصية

الفرع الاول: تحليل البيانات الوصفية

1. الجنس

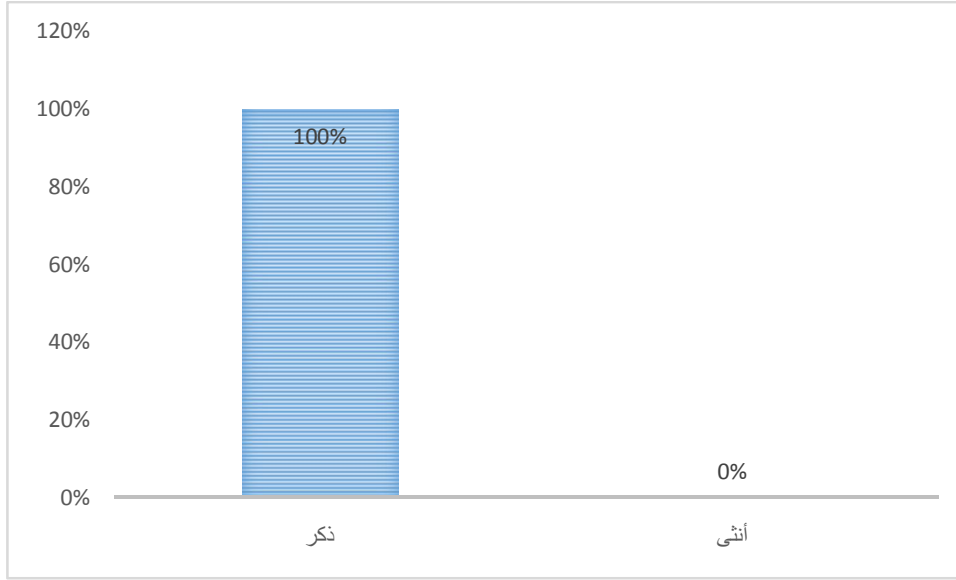
الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرارات	الجنس
100%	20	ذكر
0%	0	أنثى
100%	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً

20 فرداً، نلاحظ أن جميع أفراد العينة يمثلون حجم الذكور بنسبة بلغت 100%

الشكل رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب

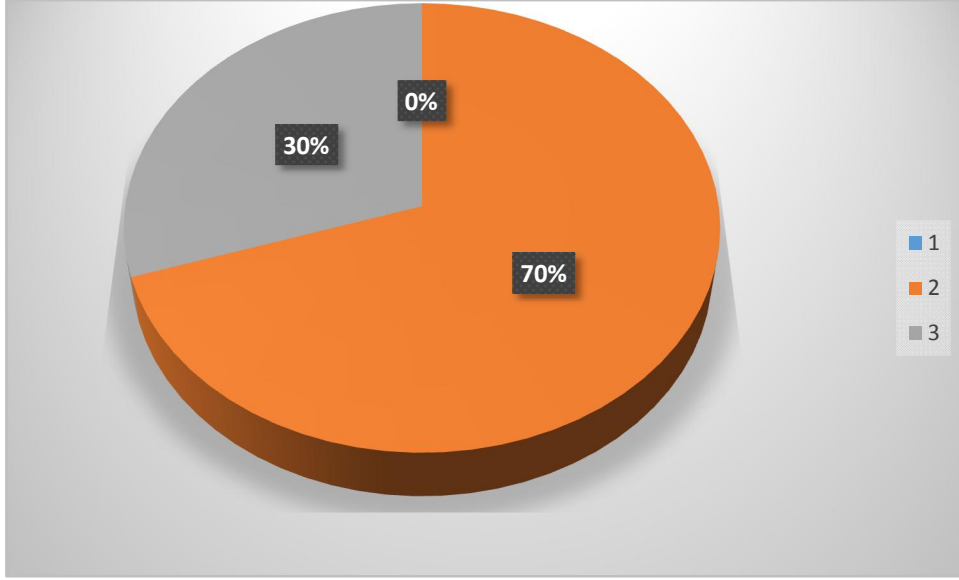
2. السن:

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية %	التكرارات	السن
0%	0	أقل من 30 سنة
70%	14	من 30-50
30%	6	أكثر من 50
100%	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 20 فرداً، نلاحظ أن لم نسجل أي تكرار في الفئة الأقل من 30 سنة، أما الذين تتراوح أعمارهم ما بين (من 30 سنة إلى 50 سنة) فقد بلغ عددهم 14 فرداً بنسبة قدرت بـ 70%، حين الأفراد الذين تفوق أعمارهم 50 سنة فقد بلغ عددهم 6 أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 30%.

الشكل رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب

3. المؤهل العلمي:

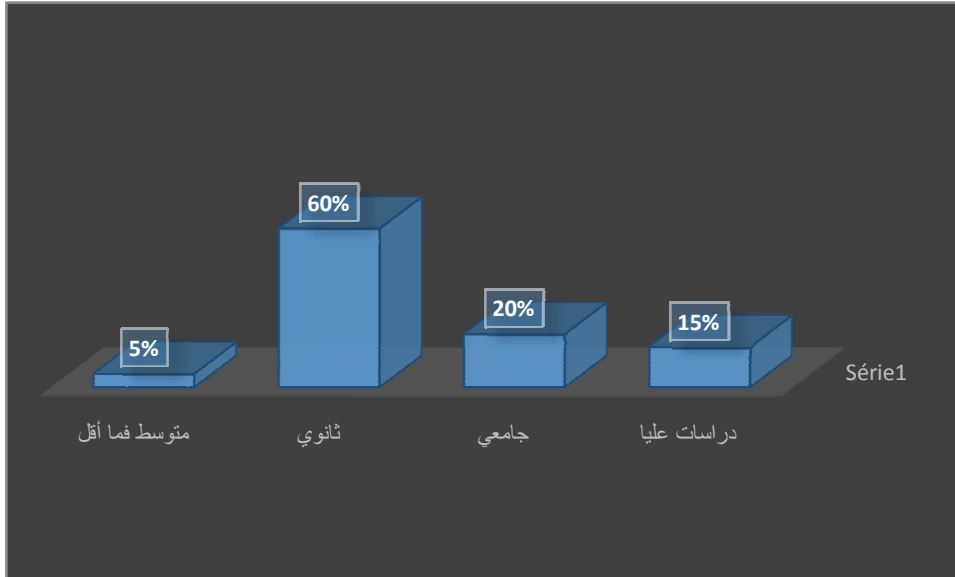
الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط فما أقل	1	5%
ثانوي	12	60%
جامعي	4	20%
دراسات عليا	3	15%
الإجمالي	20	%100

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 20 فرداً، نلاحظ أن 1 من الأفراد ذو تعليم متوسط و أقل بنسبة 5%، في حين أن الأفراد الذين ذو تعليم الثانوي فقد بلغ عددهم 12 فرداً بنسبة قدرت بـ 60%، أما أصحاب المستوي الجامعي

فبلغ عددهم 4 فردا بنسبة مئوية 20%، أما فيما يخص أصحاب المستوي الدراسات العليا فبلغ عددهم 3 فردا بنسبة قدرت ب 15%.

الشكل رقم(06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالب

4. المهنة:

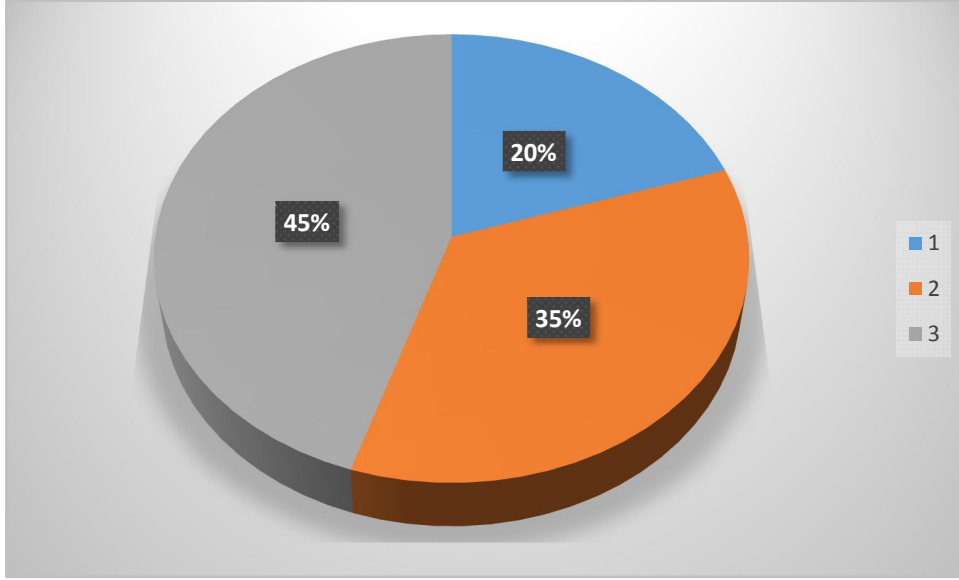
الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة

النسبة المئوية	التكرارات	متغير المهنة
20,0%	4	إطار سامي
35,0%	7	إطار
45,0%	9	عون تنفيذي
%100	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 20 فرداً، نلاحظ أن 4 أفراد يشغلون منصب إطار سامي بنسبة قدرت ب 20% ، أما الإطارات

فبلغ عددهم 7 أفراد بنسبة قدرت بـ35% ، في حين بلغ عدد الأعوان 9 أفراد بنسبة قدرت بـ45%

الشكل رقم(07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المهنة



المصدر: من إعداد الطالب

5.الخبرة:

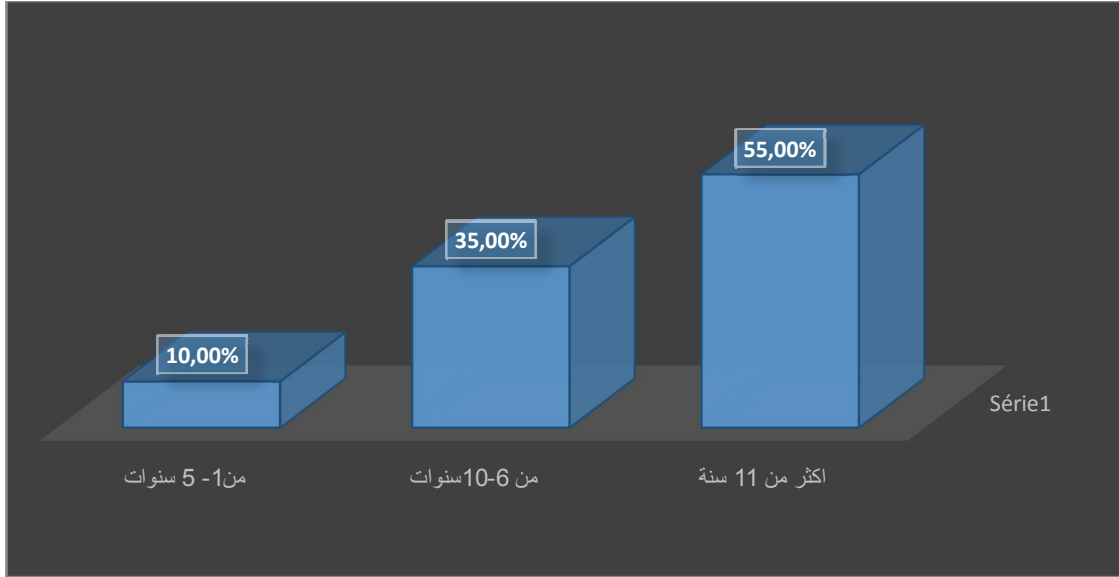
الجدول رقم (07) :يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب إجابته حول متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الخبرة المهنية
10,0%	2	من 1- 5 سنوات
35,0%	7	من 6-10 سنوات
55,0%	11	أكثر من 11 سنة
100%	20	الإجمالي

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 20 فرداً، نلاحظ أن فردان تتراوح خبرتهم بين (1-5 سنوات) بنسبة قدرت بـ10% ، أما فيما

يخص الأفراد الذين تتراوح خبرتهم بين (6 إلى 10 سنوات) فبلغ عددهم 7 بنسبة قدرت ب 35% ، أما الأفراد الذين تزيد خبرتهم عن 11 سنة فبلغ عددهم 11 فردا بنسبة قدرت ب 55%.

الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب إجابته حول متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثاني: دراسة ثبات وصدق الاستبيان

أولاً- صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقام الطالب بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال ، الصدق البنائي للمحاور ثانياً - المقياس.

صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل محور من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبيان، والجدول التالي يوضح ذلك، وجدول التالي يوضح صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الجدول رقم (08): صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الرقم	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية sig
01	المخاطر الخاصة بالموارد البشرية	0,831**	0.00
02	المخاطر الخاصة بالمالية	0,943**	0.00
03	مخاطر التسويق	0,738**	0.00
04	إدارة مخاطر المؤسسة	0,851**	0.00
		** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)	* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

قيمة r الجدولية: 0.661 عند مستوى الدلالة 0.01 ودرجة حرية 12 // قيمة r الجدولة: 0.532 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة حرية 12.

تبين نتائج الجدول جدول رقم (08) أن معامل الارتباط قوي وأن القيمة الاحتمالية SIG أقل من 0.05 في جميع مجالات الدراسة، مما يعني أنها ذات دلالة إحصائية. ثبات وصدق أداة الدراسة:

ثبات الاستبيان: يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات استبيان الدراسة، من خلال معامل ألفا كرونباخ، والجدول رقم (09) يمثل معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان.

الجدول رقم (09): قيمة معامل Cronbach's Alpha

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	البعد
6	0,814	المحور الأول
4	0,804	المحور الثاني
6	0,735	المحور الثالث
6	0,960	المحور الرابع
22	0,829	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22 من خلال جدول رقم (09) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في جميع محاور الاستبيان مما يدل على ثبات أداة الدراسة وبذلك يكون الاستبيان في صورته النهائية كما هو في الملحق رقم (01) قابلاً للتوزيع ، ويكون الطالب قد تأكد من صدقه وثباته، وصلاحيته لتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لاختيار الأدوات الإحصائية المناسبة من أجل تحليل إجابات أفراد العينة الدراسة واختبار صحة الفرضيات يجب أولاً أن نتعرف على طبيعة توزيع بيانات العينة وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات حيث توجد أدوات إحصائية معلمية وغير المعلمية.

1. اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف

2. سمر نوف)

اختبار كولمجروف - سمر نوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، و الجدول

التالي يبين اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

الجدول رقم(10):اختبار التوزيع الطبيعي (Kolmogorov-Smirnov)

المحور	عنوان البعد	القيمة الإحصائية	مستوى الدلالة sig
1	المخاطر الخاصة بالموارد البشرية	0,086	0,099
2	المخاطر الخاصة بمالية المؤسسة	0,090	0,097
3	مخاطر التسويق	0,138	0,057
4	إدارة المخاطر في المؤسسة	0,145	0,066

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على آراء العينة وتحليل برنامج SPSS v22

قاعدة : "هي اذا كانت قيمة الاحتمال (sig) اكبر من 0.05 فان البيانات تتبع توزيع طبيعي"

ومن خلال الجدول رقم (10) نجد أن مستوى الدلالة sig اكبر من (0.05) لكل محور من محاور الاستبيان, مما يدل على إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي ومنه لاختبار الفرضيات نتبع الأساليب الإحصائية المعملية

كما قام الطالب بتفريغ بيانات الاستبيان وتحليلها باستخدام برنامج التحليل الإحصائي (الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) (IBM SPSS Statistics V22)، وتم استخدام الاختبارات الإحصائية المعملية لأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، حيث قام الطالب باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة؛
- اختبار ألفا كرومباخ : لقياس ثبات المقياس؛
- معال الارتباط بيرسون : لقياس صدق عبارات المقياس؛

- اختبار (Kolmogorov-Smirnov): لمعرفة نوع توزيع البيانات (هل تتبع التوزيع الطبيعي أولاً)،
 - اختبار (One Sample test T) للعينة الواحدة؛
 - المتوسط الحسابي . الانحراف المعياري . المدى.
- المطلب الثالث: تحليل نتائج واختبار فرضيات الدراسة الميدانية**

سنحاول في هذا المطلب تحليل كل محور على حدة واختبار الفرضية المتعلقة بهذا المحور مباشرة من خلال مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

للاختبار الفرضية: نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات المحور باستخدام

- اختبار (One Sample T test) للعينة الواحدة لمعرفة ايجابية أو سلبية العبارة: حيث، تكون الفقرة ايجابية بمعنى أن أفراد العينة يوافقون على محتواها (إذا كانت القيمة المطلقة لـ t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية وتكون الفقرة سلبية بمعنى أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها) إذا كانت القيمة المطلقة لـ المحسوبة أقل من قيمة (t الجدولية) .
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري المدى لتحديد طول الفئة : $(1-3)/3=0.66$ لكل عبارة لتحديد مستوى إدارة المخاطر في المؤسسات السياحية من خلال كل عبارة حيث نحصل على مجالات كما يلي:

من 2.34 إلى	من 1.67 إلى	من 1 إلى	مجال
3	2.33	1.66	المتوسط الحسابي
عالي	متوسط	ضعيف	مستوى التطبيق

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط في المحور

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحاور

1. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: المخاطر الخاصة بالموارد

البشرية والجدول التالي يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الأول

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور الأول .

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	عالي	00.00	5,66	0,741	2,580	تعاني مؤسستكم من ضعف التكوين لدي العمال	01
2	عالي	00.00	7,10	0,717	2,490	تعاني مؤسستكم من غياب التحفيز	02
4	عالي	00.00	8,28	0,772	2,360	تعاني مؤسستكم من غياب روح العمل الجماعي	03
3	عالي	00.00	7,25	0,731	2,470	تعاني مؤسستكم من ضعف التنظيم	04
6	متوسط	00.00	11,45	0,881	1,990	تعاني مؤسستكم من ضعف التخطيط و التوجيه	05
5	متوسط	00.00	11,70	0,794	2,070	أسباب تغيب لدى العمال هي أسباب اجتماعية أو تنظيمية	06
/	متوسط	0,000	21,53	0,3262	2,297	الكلية	

قيمة t المجدولة: 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

إذن من خلال الجدول نجد:

يشير الجدول أعلاه أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمخاطر الخاصة بالموارد البشرية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (1,990- 2,58) فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة "تعاني مؤسستكم من ضعف في التكوين لدى العمال" بمتوسط حسابي (2,580) وهو أعلى من المتوسط العام (2,297)، وانحراف معياري (0,741)، فيما حصلت الفقرة "تعاني مؤسستكم من ضعف التخطيط والتوجيه" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1,990) وهو أدنى من المتوسط العام (2,297)، وانحراف معياري (0,881)، حيث يرى أغلب العمال أن السبب الرئيسي للمخاطر الخاصة بالموارد البشرية يعود إلى ضعف التكوين لدى العمال.

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المخاطر الخاصة بالموارد البشرية وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول الأهمية

▪ وبصفة عامة من من خلال اجمالي فقرات المحور 01 نجد :

متوسط الحسابي لأجمالي عبارات المحور الثاني بلغ 2,297 وانحراف معياري: 0,3262 أن القيمة الإحصائية لاختبار t بلغ: 21,53 وهو أكبر من t الجدولية هذا ما يدل على أن المحور 01 دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) أي أن أفراد العينة يوافقون على المحور الأول و بمستوى متوسط على عبارات المتعلقة بالمخاطر الخاصة بالموارد البشرية

2. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني: المخاطر الخاصة بالمالية

الجدول رقم (12): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور 02.

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	عالي	0,00	5,72	0,663	2,620	هل ترى بأن السيولة ضعيفة	1
3	عالي	0,00	6,99	0,657	2,540	الخزينة تتميز بسوء التسيير	2
2	عالي	0,00	6,41	0,701	2,550	مؤسستكم تعاني من ضعف التخطيط المالي	3
4	متوسط	0,00	10,26	0,750	2,230	هل تعاني مؤسستكم من تحمل تكاليف عالية	4
	عالي	0,00	14.51	0,411	2,402	الكلية	

قيمة t المجدولة: 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

إذن من خلال الجدول نجد:

يشير الجدول أعلاه أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمخاطر الخاصة بالمالية حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2,230- 2,620) فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة " هل ترى بأن السيولة ضعيفة " بمتوسط حسابي (2,620) وهو اعلي من المتوسط العام (2,402) ، وانحراف معياري (0.663)، فيما حصلت الفقرة "هل تعاني مؤسستكم من تحمل تكاليف عالية " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2,230) وهو ادني من المتوسط العام (2,402) ، و بانحراف معياري (0,750).
ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المخاطر الخاصة بالمالية وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور.

وبصفة عامة من من خلال اجمالي فقرات المحور 02 نجد

متوسط الحسابي لأجمالي عبارات المحور الأمان بلغ 2,402 وانحراف معياري: 0,411، أن القيمة الإحصائية لاختبار t بلغ: 14,51 وهو أكبر من t الجدولية هذا ما يدل على أن المحور الثاني دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) أي أن أفراد العينة يوافقون و بمستوي عالي على المخاطر الخاصة بمالية المؤسسة

3. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث: مخاطر التسويق.

الجدول رقم (13): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور 03.

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	عالي	0.00	6,458	0,758	2,510	يعود ضعف التسويق في مؤسستكم إلى المنافسة القوية	1
2	عالي	0.00	6,486	0,601	2,610	يعود ضعف التسويق في مؤسستكم إلى فقدان ثقة الزبون	2
1	عالي	0.00	5,613	0,608	2,656	يعود ضعف التسويق في مؤسستكم إلى نقص الهياكل القاعدية	3
4	عالي	0.00	6,688	0,687	2,540	يعود ضعف التسويق في مؤسستكم إلى نقص حملات الإعلان والإشهار	4
6	عالي	0.00	8,598	0,779	2,330	يعود ضعف التسويق في مؤسستكم إلى تدني الخدمات	5
3	عالي	0.00	6,274	0,669	2,580	يعود ضعف التسويق في مؤسستكم إلى تقلص الحصة السوقية	6

	عالي	0.00	11.70 9	0,405	2,524	الكلي
--	------	------	------------	-------	-------	-------

قيمة t المجدولة: 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

إذن من خلال الجدول نجد:

يشير الجدول أعلاه نلاحظ أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمخاطر الخاصة بالتسويق حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (2,656) - (2,330) فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة " يعود ضعف التسويق في مؤسستكم الى نقص الهياكل القاعدية " بمتوسط حسابي (2,656) وهو أعلى من المتوسط العام (2,524) ، وانحراف معياري (0.608) ، فيما حصلت الفقرة "يعود ضعف التسويق لدى مؤسستكم الى تدني الخدمات " المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.330) وهو ادني من المتوسط العام (2,524) ، وانحراف معياري (0.779) ، حيث يرى أغلب العمال أن نقص الهياكل القاعدية هو أهم مسببات مخاطر التسويق.

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول المخاطر الخاصة بالتسويق وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور

وبصفة عامة من من خلال اجمالي فقرات المحور 03 نجد

متوسط الحسابي لأجمالي عبارات المحور الأمان بلغ 2,524 وانحراف معياري: 0,405 أن القيمة الإحصائية لاختبار t بلغ: 11.709 وهو اكبر من t الجدولية هذا ما يدل على أن المحور الثالث دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) أي أن أفراد العينة يوافقون على المحور الثالث المتعلق بالمخاطر الخاصة بالتسويق .

4. عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع: مخاطر إدارة المخاطر بالمؤسسة .

الجدول رقم (14): يوضح نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على العبارات المحور 04.

الترتيب	مستوى الموافقة	مستوى الدلالة	قيمة T	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
03	متوسط	0,000	7,935	0,366	1,850	البيئة التي تعمل فيها مؤسستكم تشكل مصدر الخطر	1
01	متوسط	0,001	3,736	0,718	1,900	مؤسستكم تأخذ دراسة المخاطر بعين الاعتبار في عملية صياغة الإستراتيجية	2
04	متوسط	0,000	5,446	0,656	1,700	أهداف المؤسسة واضحة فيما يخص إدارة المخاطر	3
05	متوسط	0,000	4,677	0,812	1,650	مؤسستكم بإمكانها التنبؤ وتوقع إشارات الخطر	4
02	متوسط	0,000	4,951	0,587	1,850	تستخدم مؤسستكم طرق إحصائية في إكتشاف المخاطر	5
06	متوسط	0,000	6,728	0,598	1,600	مؤسستكم قادرة على تجنب المخاطر	6
	متوسط	0.000	8,021	0,413	1,758	الكلية	

قيمة t المجدولة: 1.729 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية 19

إذن من خلال الجدول نجد:

يشير الجدول أعلاه أن إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بإدارة المخاطر في المؤسسة حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (1.60 - 1.90) فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة مؤسستكم تأخذ دراسة المخاطر بعين الاعتبار في عملية صياغة الإستراتيجية بمتوسط حسابي (1.90) وهو أعلى من المتوسط العام (1,758) وانحراف معياري

(0,718) فيما حصلت الفقرة مؤسستكم قادرة على تجنب المخاطر المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (1,600) وهو أدنى من المتوسط العام (1,758) وانحراف معياري (0,598)

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المخاطر في المؤسسة وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول هذا المحور .

وبصفة عامة من من خلال اجمالي فقرات المحور 04 نجد

متوسط الحسابي لأجمالي عبارات المحور الأمان بلغ 1,758 وانحراف معياري: 0,413 أن القيمة الإحصائية لاختبار t بلغ: 8,021 وهو اكبر من t الجدولية هذا ما يدل على أن المحور الرابع دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) أي أن أفراد العينة يوافقون على المحور الرابع المتعلق بإدارة المخاطر في المؤسسة.

ثانياً: اختبار فرضيات الدراسة

والقاعدة الرفض والقبول هي إذا كانت قيمة ' T ' المحسوبة اكبر من قيمة ' T ' المجدولة عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (19) فإننا نرفض H_0 ونقبل H_1 جدول رقم (15): يبين نتائج اختبار الفرضيات الدراسة

الرقم	المحور	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري
01	المحور الأول	2,297	0,326
02	المحور الثاني	2,402	0,411
03	المحور الثالث	2,524	0,405
04	المحور الرابع	1,758	0,413
	الكلية	2,4083	0,30839

نتيجة اختبار الفرضية		(Sig-t)	t الجدولية	t المحسوبة	البيان
H ₁	H ₀				
<u>قبول</u>	<u>رفض</u>	0,000	1.729	21,539	عنصر المخاطرة في الموارد البشرية معنوي
<u>قبول</u>	<u>رفض</u>	0,000	1.729	14,517	تتحمل خزينة مؤسسة القلعة العديد من التكاليف التي هي في غنا عنها
<u>قبول</u>	<u>رفض</u>	0,000	1.729	11,709	تعاني مؤسسة القلعة من ضعف البيئة التسويقية
<u>قبول</u>	<u>رفض</u>	0,000	1.729	8,021	تتمتع إدارة فندق القلعة بمعلومات تجعل منها تطبق إدارة المخاطر في حالة حدوثها
		0,000	1.729	13,239	الكلي

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.

اختبار الفرضية الفرعية 01

عنصر المخاطرة في الموارد البشرية معنوي.؟

الفرضية الصفرية H₀: عنصر المخاطرة في الموارد البشرية معنوي.

الفرضية البديلة H₁: عنصر المخاطرة في الموارد البشرية ليس معنوي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار t الأجمالي عبارات المحور الأول بلغ: 21,539 وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.729)، وهذا ما يدل على

المحور الأول دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، أي أن أفراد العينة يوافقون على هذا المحور ، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة H_1 ، ورفض الفرضية الصفرية H_0 ، أي عنصر المخاطرة في الموارد البشرية ليس معنوي.

اختبار الفرضية الفرعية 02

تتحمل خزينة مؤسسة القلعة العديد من التكاليف التي هي في غنا عنها

الفرضية الصفرية H_0 : لا تتحمل خزينة مؤسسة القلعة العديد من التكاليف التي هي في غنا عنها

الفرضية البديلة H_1 : تتحمل خزينة مؤسسة القلعة العديد من التكاليف التي هي في غنا عنها

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات المحور الثاني بلغ: 14,517 وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.729)، وهذا ما يدل على المحور الثاني دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، أي أن أفراد العينة يوافقون على المخاطر الخاصة بالمالية، وهذا ما يؤدي إلى قبول الفرضية البديلة H_1 ، ورفض الفرضية الصفرية H_0 ، أي تتحمل خزينة مؤسسة القلعة العديد من التكاليف التي هي في غنا عنها.

اختبار الفرضية الفرعية 03

تعاني مؤسسة القلعة من ضعف البيئة التسويقية

الفرضية الصفرية H_0 : لا تعاني مؤسسة القلعة من ضعف البيئة التسويقية

الفرضية البديلة H_1 : تعاني مؤسسة القلعة من ضعف البيئة التسويقية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار t لأجمالي عبارات المحور الثالث بلغ: 11,709 وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب(1.729)، وهذا ما يدل على المحور الثالث دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، أي أن أفراد العينة يوافقون على تعاني المؤسسة من ضعف البيئة التسويقية التي تنشط فيها ، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية

الصفريية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي تعاني مؤسسة القلعة من ضعف البيئة التسويقية

اختبار الفرضية الفرعية 04

تتمتع إدارة فندق القلعة بمعلومات تجعل منها تطبق إدارة المخاطر في حالة حدوثها

الفرضية الصفريية H_0 : تتمتع إدارة فندق القلعة بمعلومات تجعل منها تطبق إدارة المخاطر في حالة حدوثها

الفرضية البديلة H_1 : لا تتمتع إدارة فندق القلعة بمعلومات تجعل منها تطبق إدارة المخاطر في حالة حدوثها

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن القيمة الإحصائية لاختبار الأجمالي عبارات المحور الرابع بلغ: 8.021 وهو أكبر من t الجدولية والتي تقدر ب (1.729) ، وهذا ما يدل على المحور الرابع دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) ، وهذا ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفريية H_0 ، وقبول الفرضية البديلة H_1 ، أي لا تتمتع إدارة فندق القلعة بمعلومات تجعل منها تطبق إدارة المخاطر في حالة حدوثها.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال الدراسة الميدانية تبين أن مدير الفندق هو الذي يقوم بإدارة المخاطر، وذلك عبر ثلاث خطوات بسيطة تتمثل في: تحديد نوع الخطر، ثم تقييمه على أساس درجة خطورته، وأخيرا علاجه باستعمال أساليب بسيطة، متجاهلا مراحل أساسية وهي التوقع والتنبؤ كمرحلة تمهيدية وضرورية مساعدة على الاستعداد الجيد لمختلف المخاطر، والمرحلة الأخيرة والمتمثلة في مراقبة ومراجعة عمليات إدارة المخاطر والدور الذي تلعبه في تقييم مسار المراحل السابقة وكشف الانحرافات التي يمكن أن تحصل أثناء المعالجة، هذا بالإضافة إلى غياب مخطط عملي لإدارة المخاطر يندرج ضمن سياسات الفندق يكون هدفه تتبع المخاطر التي تصادف الفندق والسيطرة والتحكم فيها.

ما يمكن استخلاصه من كل هذا أن المؤسسة ليست لها ثقافة إدارة المخاطر كأسلوب علمي ومنهجي قائم أسس مرحلية واضحة هدفها ترشيد ودعم القرار أثناء المرور بمخاطر معينة، الشيء الذي يجعلها بعيدة عن الإدارة الفعالة للمخاطر.

خاتمة

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة تتميز بالتغير السريع، هذا ما زاد من حالة عدم التأكد وجعل التخطيط للمستقبل أمرا صعبا إن لم نقل مستحيلا، وهذا بدوره جعل المؤسسات تواجه مخاطر متنوعة والتي إذا تحققت تؤدي إلى فشل المؤسسات في تحقيق أهدافها كما من شأنها التأثير على بقاءها واستمرارها، وعليه فإن المؤسسة مطالبة بدراسة المتغيرات المحيطة بها من أجل إتخاذ القرارات الملائمة، وأخذ كافة الإجراءات والتدابير الضرورية لمجابهة هذه التحديات المتزايدة، وذلك من خلال البحث على أفضل الوسائل والطرق التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها، لأن المخاطر التي أصبح يفرضها المحيط لا بد على المؤسسة من ضرورة إدارتها وتسييرها وفق منهجية قائمة على أسس علمية واضحة.

والمؤسسات السياحية لا تختلف عن باقي المؤسسات الاقتصادية في كونها هي أيضا تتواجد في بيئة مشابهة، فهي تواجه مخاطر متعددة ومعقدة تتطلب أخذ الاحتياطات الضرورية ، وتطبيق إدارة المخاطر بصفة فعالة داخل المؤسسة السياحية يتطلب ضرورة تهيئة بيئة مساعدة وداعمة على حسن التعامل مع مختلف المخاطر، وذلك من خلال تجنيد كافة موارد المؤسسة لاتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة اتجاه مجموعة المخاطر التي تترصد بها وذلك من خلال نشر وعي ثقافي قائم على مبدأ الشعور بالمخاطر والاستعداد لمواجهتها.

وفندق القلعة كغيره من المؤسسات يسعى للتأقلم والتكيف مع مختلف الظروف البيئية المحيطة به، وذلك من خلال العمل الدائم على اكتشاف جميع المخاطر التي تترصد به، عن طريق محاولة معالجتها والتحكم فيها من أجل السيطرة عليها بشتى الطرق وذلك لضمان استمراره وتحقيق النمو في أرباحه.

1- النتائج:

من خلال الدراسة النظرية والميدانية لهذا الموضوع توصلنا في النهاية إلى جملة من النتائج والتي تمثل خلاصة لهذه الدراسة وهي كالتالي:

- ❖ تواجه المؤسسات السياحية جملة من التحديات والرهانات تتعدد في أشكالها وأنواعها وأبعادها، بحيث فرضت عليها جملة من المخاطر يمكن أن تؤدي إذا تحققت إلى زوالها، الشيء الذي أوجب عليها ضرورة الاستعداد الجيد لمواجهةها.
 - ❖ تنتج المخاطر من حالة عدم التأكد، وهذا ما يجعل متخذ القرار في حالة قلق نتيجة تلك القرارات المبنية على عدم القدرة على التنبؤ بالمستقبل، إما بسبب عدم معرفة بما سيكون، أو عدم وجود خبرة نابعة من تجارب سابقة، وإدارة المخاطر هي عبارة عن منهج علمي للتعامل مع مختلف المخاطر.
 - ❖ فرضت الأوضاع والتغيرات البيئية المتسارعة على المؤسسات السياحية ضرورة وضع خطة لإدارة المخاطر قائمة على منهج علمي منظم يتم عبر خطوات مدروسة (التوقع، التنبؤ بالخطر، تحديد نوع وطبيعة الخطر، تقييم البدائل، التحليل والسيطرة عليه، المعالجة والمراقبة)، وثقافة إدارة المخاطر غائبة لدى أغلب المؤسسات السياحية الجزائرية فهي تتم بطريقة عشوائية لا تستند إلى منهجية واضحة ودقيقة.
 - ❖ أن بناء ثقافة إدارة المخاطر داخل المؤسسة الاقتصادية عموماً والمؤسسة السياحية خصوصاً أمراً لا بد منه، خصوصاً في ظل تزايد التغيرات والتقلبات البيئية وذلك من خلال تحسيس العمال بضرورة التحلي بروح المسؤولية الجماعية والعمل على مجابهة المخاطر التي تواجه مؤسستهم بكل ما يملكون من وسائل وموارد.
 - ❖ يلعب الاتصال دوراً فعالاً في عملية إدارة المخاطر وذلك من خلال توفير شتى المعلومات حول المخاطر المحدقة بالمؤسسة.
 - ❖ التسلح باليقظة حتمية أكيدة أملاها عالم الأعمال الراهن حيث يجب على المؤسسة أن تبقى على إطلاع دائم بكل ما يطرأ في المحيط من مستجدات وبالتالي رصد أي مخاطر أو تهديدات قد تنتج من البيئة الداخلية أو الخارجية.
- أما من الناحية التطبيقية فكانت جملة النتائج كما يلي:

❖ نقص ثقافة إدارة المخاطر لدى العمال فندق القلعة، مما انعكس على ضعف أدائهم اتجاه المخاطر المترتبة بالفندق.

❖ ضعف الاستعداد لمواجهة مختلف المخاطر، وذلك نظرا لغياب عنصر التكوين والتدريب في هذا المجال، بالإضافة إلى أن مجال إدارة المخاطر لا يزال حديث النشأة بالنسبة للمؤسسة السياحية.

❖ إدارة المؤسسات السياحية لا تولي الأهمية اللازمة للإعداد المسبق لإدارة ومعالجة شتى المخاطر، والمراحل التي تتبعها في إدارة المخاطر ليست مطبقة بصفة منهجية وفعالة وهو ما نتج عنه عشوائية في التعامل مع المخاطر.

2- اختبار الفرضيات في ضوء النتائج:

❖ اختبار الفرضية الأولى: تم افتراض أن الخطر ينتج من تفاعل الأحداث المسببة له وعدم القدرة على التنبؤ، ووظيفة إدارة المخاطر تتمثل في تصميم وتنفيذ إجراءات من شأنها تقليل إمكانية حدوث الخسارة فقط، وهي فرضية غير صحيحة وذلك بناء على النتيجة الثانية

❖ اختبار الفرضية الثانية: تم افتراض أن المؤسسة تعيش في بيئة تتميز بالتركيب والتغير هذا ما يجعلها عرضة للمخاطر، وخاصة أن إدارة المخاطر في المؤسسات السياحية لازالت في خطوتها الأولى، وهي فرضية صحيحة بناء على النتيجة الثالثة.

❖ اختبار الفرضية الثالثة: تم افتراض أن المؤسسات السياحية تقوم بإدارة مخاطرها من خلال العمل

على إعداد مسبق لإدارة ومعالجة شتى المخاطر وتحديد وتقييم نوعها وطبيعتها، وهذه الفرضية غير صحيحة بناء على النتيجة الأخيرة.

3- الاقتراحات:

وعلى ضوء النتائج السابقة يمكن القول أنه لا خيار آخر أمام المؤسسات سوى اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي من شأنها أن تمكنها من بناء خطة فعالة للتعامل مع المخاطر المترتبة بها، وعليها إتباع الاقتراحات التالية:

❖ العمل على نشر الوعي ومبادئ ثقافة إدارة المخاطر في المؤسسات الاقتصادية عموماً والمؤسسات السياحية خصوصاً من خلال الندوات والبرامج الثقافية التدريبية لكل المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية، لأن إدارة المخاطر الفعالة تتطلب ضرورة تنمية ثقافة الإحساس بالمخاطر لدى الأفراد والاستعداد والقابلية لتحمل مختلف الظروف لمواجهةها، أي غرس ثقافة إدارة المخاطر في قيم ومعتقدات الموظفين.

❖ ضرورة وضع خطة مسبقة واضحة لإدارة المخاطر تكون مبنية على تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية، وكذا تصور لمختلف السيناريوهات التي قد تكون عليها المخاطر مستقبلاً بشكل يضمن للمؤسسات النجاح والإستمرارية.

❖ ضرورة تكوين العمال والاستفادة من تجارب الدول وتبادل الخبرات في هذا المجال .

❖ ينبغي على المؤسسات السياحية مواكبة المستجدات في عالم التنسیر، بما فيها إدارة المخاطر الذي يعتبر حديث النشأة خصوصاً بالنسبة للمؤسسات الجزائرية وذلك من خلال توفير دورات تكوينية وتدريبية في مجال إدارة المخاطر التي يملها المحيط الداخلي والخارجي.

❖ على فندق القلعة تغيير مختلف آرائه الخاطئة في التعامل مع المخاطر و إيلاء أهمية أكبر لمجال إدارة المخاطر.

❖ إنشاء قسم خاص يتتبع المستجدات الجديدة في البيئة، وكذا رصد المخاطر التي قد تشكل حالة من عدم الاستقرار للفندق

❖ وضع مخطط علمي مسبق يضم مختلف المراحل العلمية الواجب إتباعها في حالة التعرض لمختلف المخاطر.

4- أفاق الدراسة:

- لا يزال هذا الموضوع أمامه الكثير من البحث، لذلك نأمل أن تكون هذه الدراسة بداية في سبيل إثراء هذا الموضوع، ومن المواضيع المقترحة:
- ❖ دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسات السياحية.
 - ❖ إدارة الأزمات في المؤسسات السياحية.
 - ❖ أهمية تكنولوجيا المعلومات في تفعيل إدارة المخاطر في المؤسسة السياحية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

*الكتب:

1. أحمد ماهر، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة المنشآت السياحية والفندقية، ط2، المكتب العربي الحديث-الإسكندرية-مصر، 1999.
2. أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، إدارة الخطر والتأمين، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2007.
3. أسيا محمد إمام الأنصاري، إبراهيم خالد عواد، إدارة المنشآت السياحية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن، 2002.
4. حاكم الربيعي، ميثاق الفتلاوي، وآخرون، المشتقات المالية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2011.
5. رجال منال محمد، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
6. زيد منير عبوي، الإقتصاد السياحي، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
7. زيد منير، إدارة المنشآت السياحية والفندقية، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
8. سراب إلياس، حسن الرفاعي وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2002.
9. سمير الخطيب، قياس وإدارة المخاطر بالبنوك، منشأة المعارف بالإسكندرية، 2005.
10. شقيري نوري موسى، محمود إبراهيم نور وآخرون، إدارة المخاطر، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
11. طارق طه، إدارة الفنادق (مدخل معاصر)، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000.

12. طارق عبد العال حماد إدارة المخاطر (أفراد-إدارات-شركات-بنوك-مخاطر الائتمان والاستثمار والمشتقات وأسعار الصرف) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007 .
13. طارق عبد العال حماد، إدارة المخاطر (أفراد-إدارات-شركات-بنوك)، الدار الجامعية شارع زكريا غنيم، 2003 .
14. طارق عبد الفتاح الشريعي، التسويق (التسويق السياحي-التسويق الفندقية)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
15. طنطاوي علاء، إدارة الفنادق، ط1، مكتبة عين شمس القاهرة 1999.
16. عاطف عبد المنعم، محمد محمود الكاشف، وآخرون، تقييم وإدارة المخاطر، ط1، القاهرة، 2008.
17. عبد الناصر براني أبو شهد، إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، ط1، دار النفائس للنشر والتوزيع، عمان 2013 .
18. عبدالعزيز أبونبعة، دراسات في تسويق الخدمات المتخصصة-منهج تطبيقي -مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
19. عثمان محمد غنيم، بنيتا نبيل سعد، التخطيط السياحي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
20. علي أحمد هارون، أسس الجغرافيا الإقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000 .
21. ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
22. محمد البنا، اقتصاديات السياحة ووقت الفراغ، ط1، جامعة المنوفية، مصر العربية، 1998.
23. مختار محمود الهانسي ، مقدمة في مبادئ التأمين، الدار الجامعية بيروت، 1993.
24. مروان السكر، الإقتصاد السياحي ، ط1، دار مجد لاوي للنشر، عمان، 1999.
25. نبيل الروبي، اقتصاديات السياحة، ط1، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 1990.

*المذكرات والأطروحات

1. بشيرة عالية، السياحة الجزائرية ودورها في كشف معوقات التنمية الاجتماعية للبناء السو سيونقافي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الثقافي، جامعة الجزائر 2009، 2-2010.
2. بوعكاز نوال، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، حدود الهندسة المالية في تفعيل إستراتيجيات التغطية من المخاطر المالية في ظل الأزمة المالية، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010-2011.
3. حميدة بوعموشة، دور القطاع السياحي في تمويل الاقتصاد الوطني لتحقيق التنمية المستدامة-دراسة حالة الجزائر-مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس-سطيف-2011-2012.
4. عامر عيساني، الأهمية الاقتصادية لتنمية السياحة المستدامة، حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009-2010.
5. عبد الكريم قندوز، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، التحوط وإدارة المخاطر بالمؤسسات المالية الإسلامية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2011-، 201.
6. عبدلي لطيفة، مذكرة مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، دور ومكانة إدارة المخاطر في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته سعيدة)، جامعة أبي بكر بلقا يد تلمسان، 2011- 2012.
7. عوينان عبد القادر، السياحة في الجزائر الإمكانات والمعوقات(2000-2025) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للتهيئة السياحية، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2012، 03-2013.
8. كواش خالد، أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية، حالة الجزائر، أطروحة للحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003-2004.

9. محمد عبد الحميد عبد الحي، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم المالية والمصرفية، استخدام تقنيات الهندسة المالية في إدارة المخاطر في المصارف الإسلامية، جامعة حلب، 2014.

10. الهام خضير شبر، إدارة المخاطر وإدارة الأزمات في المنظمة السياحية (تطبيقات ومقترحات على مستوى العربي)، ماجستير اقتصاد سياحي، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2007.

الملتقيات والندوات

1. برجم حنان، مستقبل التسويق الفندقي في الجزائر، ملتقى حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، جامعة باجي مختار عنابة، بدون سنة.

2. بوشنافة أحمد، جمول طارق، إدارة الخطر بشركات التأمين ومتطلبات تفعيلها، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 25 - 26 نوفمبر.

3. حسين بلعجوز، رابح بوقرة، إدارة المخاطر المصرفية بالإشارة الى حالة الجزائر، جامعة المسيلة.

4. زايد مراد، السياحة كصناعة في الإقتصاد الوطني ، حالة الجزائر، الملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، أيام 10/09، مارس، 2010.

5. عبد الرشيد بن ديب، عبد القادر شلاي، مدخل استراتيجي لإدارة المخاطر، الملتقى الدولي الثالث حول استراتيجية ادارة المخاطر في المؤسسات الآفاق والتحديات، بجامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف، يومي 25-26 نوفمبر 2008.

6. عصماني عبد القادر، أهمية بناء أنظمة لإدارة المخاطر لمواجهة الأزمات في المؤسسات المالية، الملتقى العلمي الدولي حول الأزمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية، جامعة فرحات عباس، 20-21 أكتوبر 2009.

7. عيسى مرزوقة، التنمية السياحية المستدامة في الجزائر (دراسة أداء وفعالية مؤسسات القطاع السياحي في الجزائر)، الملتقى الدولي حول اقتصاديات السياحة ودورها في التنمية المستدامة ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، يومي 09-10 مارس 2010.
8. فاتح مجاهدي، إدارة المخاطر البيئية التسويقية بالاعتماد على نظم المعلومات الأعمال، ملتقى دولي حول إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 25-26، نوفمبر 2008.
9. محمد المطا عمر، صناعة السياحة وأهميتها الاقتصادية، الندوة العلمية أثر الاعمال الإرهابية على السياحة، دمشق، 06-07-2010.
10. مصطفى محمد مسند، استراتيجية إدارة مخاطر التمويل الأصغر بالمصارف السودانية، دولي حول استراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 25-26 نوفمبر، 2008.
11. نوال بن عمارة، إدارة المخاطر في مصارف المشاركة الملتقى الدولي حول الازمة المالية والاقتصادية الدولية والحكومة العالمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 20-21 أكتوبر 2009.

*المجلات:

1. بلعزوز بن علي، استراتيجية إدارة المخاطر في المعاملات المالية، مجلة الباحث، عدد 07/2009-2010.
2. الجمعية المصرية لإدارة الاحطار، معيار إدارة الخطر.
3. عبد الرحمن تيشوري، ادارة الأزمات والمشكلات، صحيفة الحوار المتحدة عبر موقع الانترنت www.rezagar.com، العدد 1366 في 2/11/2015.
4. هاني نوال، تنافسية القطاع السياحي في الدول العربية، مجلة الباحث-عدد 13/2013، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
5. يوسف ابوفارة، أبو سميرزويد، النشاط الترويجي في البيئة الفندقية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد الثالث، ديسمبر 2005 .

المراجع باللغة الأجنبية:

-Dann ,G ,the sociology of tourism ;European origins and
Development,Emerald Group Publishing ,London,2009

-Muriel Deneau ,Patrick Courtin,droit et droit du tourisme ,2^{ème}
édition,édition Bréal,France,1996

قائمة الملاحق

إدارة المخاطر في المؤسسات السياحية

دراسة حالة فندق القلعة بالمسيلة

في إطار تحضير مذكرة التخرج المكتملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، تخصص مالية وإدارة مخاطر، والذي كانت مؤسستكم محل الدراسة، نرجو منكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل العلمي بتعاونكم معنا عن طريق الإجابة الواضحة والصادقة على محاور الإستبيان الذي وضعناه بين أيديكم من أجل السماح لنا بإنجاز دراسة واضحة.

كما نحيطكم علما بأن هذه المعلومات تستخدم في إطار البحث العلمي فقط وليس لأغراض أخرى

ملاحظة هامة: نرجو منكم الإجابة بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

تحت إشراف

إعداد الطالب

د. جاب الله مصطفى

بن التومي هشام

أولاً: المعلومات الشخصية

1-الجنس

ذكر أنثى

2-السن:

أقل من 30 من 30 إلى 50 أكثر من 50

3-الخبرة

1-5 سنوات 6-10 سنوات 11 فما فوق

4- الحالة المهنية:

إطار سامي إطار عون تنفيذي

5- المؤهل العلمي:

متوسط فما أقل ثانوي جامعي دراسات عليا

ثانيا : محاور الدراسة

الرقم	العبارة	أوافق	لاأوافق	محايد
	المحور الأول:المخاطر الخاصة بالموارد البشرية			
6	تعاني مؤسساتكم من ضعف التكوين لدى العمال			
7	تعاني مؤسساتكم من غياب التحفيز			
8	تعاني مؤسساتكم من غياب روح العمل الجماعي			
9	تعاني مؤسساتكم من ضعف التنظيم			
10	تعاني مؤسساتكم من ضعف التخطيط والتوجيه			
11	أسباب تغيب لدى العمال هي أسباب إجتماعية أو تنظيمية			
	المحور الثاني:المخاطر الخاصة بمالية المؤسسة			

			هل ترى بأن السيولة ضعيفة	12
			الخبزينة تتميز بسوء التسير	13
			مؤسستكم تعاني من ضعف التخطيط المالي	14
			هل تعاني مؤسستكم من تحمل تكاليف عالية	15
			المحور الثالث: مخاطر التسويق	
			يعود ضعف التسويق في مؤسستكم إلى المنافسة القوية	16
			يعود ضعف التسويق في مؤسستكم إلى فقدان ثقة الزبون	17
			يعود ضعف التسويق في مؤسستكم إلى نقص الهياكل القاعدية	18
			يعود ضعف التسويق في مؤسستكم إلى نقص حملات الإعلان والإشهار	19
			يعود ضعف التسويق في مؤسستكم إلى تدني الخدمات	20
			يعود ضعف التسويق في مؤسستكم إلى تقلص الحصة السوقية	21
			المحور الرابع: إدارة المخاطر في المؤسسة	
			البيئة التي تعمل فيها مؤسستكم تشكل مصدر الخطر	22
			مؤسستكم تأخذ دراسة المخاطر بعين الاعتبار في عملية صياغة الإستراتيجية	23
			أهداف المؤسسة واضحة فيما يخص إدارة المخاطر	24
			مؤسستكم بإمكانها التبرؤ وتوقع إشارات الخطر	25
			تستخدم مؤسستكم طرق إحصائية في إكتشاف المخاطر	26
			مؤسستكم قادرة على تجنب المخاطر	27

الملحق رقم 02

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	20	100,0	100,0	100,0

السن

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 30-50	14	70,0	70,0	70,0
50 اكثر من	6	30,0	30,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5-1 من	2	10,0	10,0	10,0
سنوات 6-10 من	7	35,0	35,0	45,0
سنة 11 اكثر من	11	55,0	55,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

المهنة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار سامي	4	20,0	20,0	20,0
إطار	7	35,0	35,0	55,0
عون تنفيذي	9	45,0	45,0	100,0
Total	20	100,0	100,0	

الملحق رقم 02

العلمي المؤهل

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط فما أقل	1	5,0	5,0
	ثانوي	12	60,0	65,0
	جامعي	4	20,0	85,0
	دراسات عليا	3	15,0	100,0
Total		20	100,0	100,0

Corrélations

		الكلية	المحور_1	المحور_2	المحور_3	المحور_4
الكلية	Corrélation de Pearson	1	,831**	,943**	,738**	,851**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	13	13	13	13	13
المحور_1	Corrélation de Pearson	,831**	1	-,097	,084	-,058
	Sig. (bilatérale)	,000		,685	,725	,810
	N	13	13	13	13	13
المحور_2	Corrélation de Pearson	,943**	-,097	1	,731**	,668**
	Sig. (bilatérale)	,000	,685		,000	,001
	N	13	13	13	13	13
المحور_3	Corrélation de Pearson	,738**	,084	,360	1	,733**
	Sig. (bilatérale)	,000	,725	,119		,000
	N	13	13	13	13	13
المحور_4	Corrélation de Pearson	,851**	-,058	,668**	,733**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,810	,001	,000	
	N	13	13	13	13	13

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
السؤال 6	20	2,5800	,74100	,16975
السؤال 7	20	2,4900	,71700	,17622
السؤال 8	20	2,3600	,77200	,12354
السؤال 9	20	2,4700	,73100	,17770
السؤال 10	20	1,9900	,88100	,18173
السؤال 11	20	2,0700	,79400	,19835
السؤال 12	20	2,6200	,66300	,18460
السؤال 13	20	2,5400	,65700	,14327
السؤال 14	20	2,5500	,70100	,11413
السؤال 15	20	2,2300	,75000	,14327
السؤال 16	20	2,5100	,75800	,08811
السؤال 17	20	2,6100	,60100	,15560
السؤال 18	20	2,6560	,60800	,15218
السؤال 19	20	2,5400	,68700	,16662
السؤال 20	20	2,3300	,77900	,14327
السؤال 21	20	2,5800	,66900	,15347
السؤال 22	20	1,8500	,36600	,08192
السؤال 23	20	1,9000	,71800	,16059
السؤال 24	20	1,7000	,65600	,14690
السؤال 25	20	1,6500	,81200	,18173
السؤال 26	20	1,8500	,58700	,13129
السؤال 27	20	1,6000	,59800	,13377

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
السؤال6	-5,660	19	,000	-1,45000	-1,8053	-1,0947
السؤال7	-7,101	19	,000	-1,10000	-1,4688	-,7312
السؤال8	-8,282	19	,000	-,90000	-1,1586	-,6414
السؤال9	-7,252	19	,000	-1,00000	-1,3719	-,6281
السؤال10	-11,45	19	,000	-,85000	-1,2304	-,4696
السؤال11	-11,70	19	,000	-,95000	-1,3651	-,5349
السؤال12	-5,721	19	,000	-,95000	-1,3364	-,5636
السؤال13	-6,991	19	,000	-,90000	-1,1999	-,6001
السؤال14	-6,412	19	,000	-,95000	-1,1889	-,7111
السؤال15	-10,261	19	,000	-1,10000	-1,3999	-,8001
السؤال16	-6,458	19	,000	-1,05000	-1,2344	-,8656
السؤال17	-6,486	19	,000	-,80000	-1,1257	-,4743
السؤال18	-5,613	19	,000	-1,40000	-1,7185	-1,0815
السؤال19	-6,688	19	,000	-1,15000	-1,4987	-,8013
السؤال20	-8,598	19	,000	-1,10000	-1,3999	-,8001
السؤال21	-6,274	19	,000	-,95000	-1,2712	-,6288
السؤال22	-7,935	19	,000	-1,15000	-1,3215	-,9785
السؤال23	-3,736	19	,000	-1,10000	-1,4361	-,7639
السؤال24	-5,446	19	,000	-1,30000	-1,6075	-,9925
السؤال25	-4,677	19	,000	-1,35000	-1,7304	-,9696
السؤال26	-4,951	19	,000	-1,15000	-1,4248	-,8752
السؤال27	-6,728	19	,000	-1,40000	-1,6800	-1,1200

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
,829	,924	18

Statistiques de total des éléments					
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Carré de la corrélation multiple	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
المحور1	4,4450	,528	,959	,932	,814
المحور2	4,7533	,969	,851	,839	,804
المحور3	4,8583	,569	,873	,840	,735
المحور4	4,74650	,627	,859	,932	,960

ملخص:

تتواجد المؤسسات السياحية اليوم في محيط سريع التغير يتضمن العديد من المعوقات الاقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، هذا ما جعل هذه المؤسسات تواجه مخاطر متعددة مثل العولمة، المنافسة، كما أن نشاط المؤسسة في جد ذاته يفرز بشكل مستمر أشكال جديدة من المخاطر والتهديدات كخطر فقدان ثقة الزبون والذي يعتبر أهم الرهانات التي تواجهها أحد المؤسسة السياحية، 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، لأن باختصار إدارة المخاطر هي الوظيفة التي تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المعقدة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسات السياحية، المخاطر، إدارة المخاطر.

Résumé:

Les entreprises de tourisme sont situées dans un changement rapide périmètre veillera à ce que la plupart des obstacles économiques, sociaux et technologiques qui ont rendu les institutions confrontées à des risques multiples et beaucoup peuvent être la cause de l'échec, ou la mauvaise exécution, et les sources de ces multiples dangers tels que la concurrence de la mondialisation, que l'activité de l'entreprise Jan en elle-même produit une constamment de nouvelles formes de risques et de menaces comme la perte de la menace de la confiance des clients, qui sont les enjeux les plus importants auxquels font face l'organisation touristique, Maevrđ cette dernière nécessité de reconnaître les sources de risque qui sont menacées d'être en mesure de bon pronostic pour ces risques et de trouver le son de la méthodologie pour faire face à tous les types de risques, parce que la gestion à court, le risque est fonction qui assure l'institution survivre et de prospérer dans une des conditions environnementales complexes.

MOTS-clés

Enterprise touristiques. Risques. Gestion des risques