

تقييم المخاطر المحتملة للمشروعات السياحية في مصر: نموذج مقترح

نهى أحمد كامل

كلية السياحة والفنادق - جامعة الإسكندرية

ملخص البحث

أصبح تقييم المخاطر المحتملة في المشروعات السياحية بكافة أشكالها وأنواعها إحدى القضايا الهامة التي باتت تحظى باهتمام بالغ على صعيد الاقتصاد الوطنى. فلم يعد الأمر قاصراً على اختيار فكرة المشروع السياحى وإعداد دراسة الجدوى اللازمة له، بل أصبح المستثمرين وأصحاب المشروعات السياحية بحاجة إلى تقييم المخاطر التى من المحتمل أن يواجهها المشروع السياحى فى المستقبل، لضمان استمراره وحمايته من الفشل والخسارة؛ لا سيما فى القطاع السياحى الذى يواجه العديد من التحديات المصحوبة بمخاطر مختلفة. ومن هنا، تعد هذه الدراسة محاولة لوضع نموذج استرشادى مقترح يهدف إلى تقييم المخاطر المتوقع حدوثها فى المشروعات السياحية فى مصر سواء قبل البدء فى تنفيذ فكرة المشروع أو فى جميع مراحل دورة حياة المشروع الاستثمارى أثناء تشغيله وتطويره، والذى يمكن من خلاله عمل دراسة وافية للمخاطر التى يمكن أن يواجهها أصحاب المشروعات السياحية بشكل يسهم فى تطوير منهجية إدارة المخاطر التى يعتمد عليها أصحاب المشروعات السياحية فى مصر. كما تسعى هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على واقع قيام أصحاب ومديرى المشروعات السياحية فى مصر بتقييم المخاطر المتوقعة فى مشروعاتهم وما هى أكثرها حدوثاً من وجهة نظرهم وكذلك التعرف على الاستراتيجيات المتبعة فى مواجهتها؛ وذلك من خلال إجراء مقابلات شخصية مع مجموعة من أصحاب ومديرى المشروعات السياحية فى مصر والذين تم اختيارهم بطريقة العينة الهادفة بما يتلاءم مع أهداف الدراسة. وقد أظهرت النتائج أن تقييم المخاطر المحتملة فى المشروعات السياحية فى مصر لا يتم وفق هيكلية واضحة أو إجراءات منهجية ولكنه يتم من خلال رؤية وتصور عام لأصحاب ومديرى المشروعات من واقع خبرة العمل عما يمكن أن يحدث. كما خلصت الدراسة إلى تعدد مصادر المخاطر المحتملة فى المشروعات السياحية والتى تضمنت مخاطر مالية، سوقية، موارد بشرية، قانونية وغيرها. كما أوضحت النتائج اختلاف آراء أصحاب ومديرى المشروعات السياحية فى مصر تجاه استراتيجيات معالجة المخاطر، والتى جاءت ترتيبها على النحو التالى: التقليل، التجنب، القبول، النقل. وأخيراً، خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التى قد تفيد أصحاب ومديرى المشروعات السياحية من خلال التركيز على أحد الجوانب الرئيسية فى إدارة المشروعات وهو تقييم المخاطر المحتملة.

الكلمات الدالة: المخاطر المحتملة، المشروعات السياحية، نموذج استرشادى مقترح، مصر.

مقدمة

تعتبر عملية تقييم المخاطر المحتملة جزء لا يتجزأ من إدارة أى مشروع سياحي والتي تتم استناداً إلى سلسلة من الخطوات والإجراءات التي يقوم بها أصحاب المشروعات والشركاء وصانعي القرار وكذلك الجهات الممولة للمشروع السياحي بهدف تحديد المخاطر التي من المتوقع أن يتعرض لها المشروع وتحليلها والوقوف على أسبابها من أجل تجنب أو الإقلال من احتمال وقوع آثارها وإحداث ضرر بأهداف المشروع خلال دورة حياته. ((Raz & Michael, 2001; Khamooshi, 2004)). الأمر الذي يسهم في توفير مبادئ توجيهية لأصحاب المشروعات والمستثمرين تمكنهم من الاكتشاف المبكر لما يمكن ان يحدث، وبالتالي اختيار أفضل الممارسات ووضع تصور حول مدى نجاح المشروع في تحقيق النتائج المرجوة منه (Barnes and Wearne, 1993). وفي ظل ما تتسم به المشروعات السياحية من الاستثمارات الضخمة وعمليات التنفيذ الطويلة الأجل وتعدد الموارد ومشاركة أصحاب المصلحة، إلى جانب البيئة الاقتصادية والسياسية غير المستقرة؛ تظهر الحاجة الملحة للقيام بتقييم مسبق للمخاطر المحتملة الحدوث في المشروع السياحي على كافة الجوانب قبل اتخاذ القرار؛ سواء بالبداية في تنفيذ المشروع ووضع موضع التطبيق (إذا كان المشروع في مرحلة ما قبل التنفيذ) أو بالموافقة على التطورات المقترحة (إذا كان المشروع قائم بالفعل ويتجه إلى إدخال تطورات أو استحداث أنشطة جديدة)؛ والعمل على اتخاذ إجراءات استباقية على أساس معلومات المخاطر المتاحة والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمعرفة المتوفرة لدى أصحاب المشروعات وكذلك توافر مهارات إدارة المخاطر لديهم (Henrique et al., 2014).

واستناداً لما تم ذكره سلفاً؛ تتحدد مشكلة الدراسة الحالية في أن هناك العيد من المخاطر المختلفة التي يمكن أن تظهر بشكل مفاجئ أمام صاحب أو مدير المشروع السياحي، مما يجعلهم في موقف يصعب التصرف فيه، خاصة وأن هناك بعض المشروعات السياحية التي لم يحالفها النجاح ربما لعدم توافر الدراية الكافية لدى أصحاب ومديري المشروعات لأهمية تقييم المخاطر المحتملة أو نقص المعرفة بكيفية القيام بذلك عملياً، وهو ما تسعى إليه الدراسة الحالية من خلال الإجابة على التساؤلات البحثية التالية:

1. ما هي أهمية تقييم المخاطر المحتمل وقوعها في المشروع السياحي ؟
 2. ما هي المراحل والأسس العلمية في تقييم المخاطر المحتملة في المشروعات السياحية ؟
 3. هل يهتم أصحاب ومديري المشروعات السياحية في مصر بتقييم المخاطر المحتملة في مشروعاتهم ؟
- وبناءً على ما سبق، تسعى الدراسة الحالية إلى: (1) تحديد أبعاد تقييم المخاطر المتوقعة في المشروع السياحي وتوضيح كيفية القيام بها، (2) تقييم واقع قيام أصحاب ومديري المشروعات السياحية في مصر بتقدير المخاطر المتوقعة في مشروعاتهم، وأخيراً (3) وضع نموذج استرشادي يفيد أصحاب ومديري المشروعات السياحية في تحديد المخاطر المحتملة في مشروعاتهم وتصنيفها وتحديد مستوى خطورتها وكذلك احتمالية حدوثها.

وتنبثق أهمية الدراسة الحالية من البيئة التنافسية المضطربة التي تعمل فيها المشروعات السياحية والمليئة بالتحديات والمخاطر الناجمة من طبيعة العمل السياحي، والتي قد تولد آثارا سلبية قد تعصف بالمشروع السياحي ما لم يتم اكتشافها مبكراً. كما تتبع أهمية الدراسة من تقديم نموذج مقترح لتقييم المخاطر المحتملة في المشروعات السياحية والذي يمكن تطبيقه في المشروعات الاستثمارية بوجه عام والسياحية بشكل خاص مع إمكانية تطويره بما يتلائم مع حجم وطبيعة المشروع المقترح. خاصة وقد أجريت العديد من الأبحاث حول دراسة المخاطر، لكن تقييم المخاطر المحتملة في مجال المشروعات الاستثمارية السياحية خاصة في مصر لم يتطرق إليه الباحثين من قبل. حيث ناقشت معظم الدراسات إدارة المخاطر في المشروعات في مجالات الهندسة والإنشاءات والتكنولوجيا أثناء مرحلة تشغيل المشروع (Simister, 1994; Raz & Akintoye & MacLeod, 1997; Champman & Michael, 2011; Kontio et al., 1998 ; Ward, 1997). كما أن هناك دراسات تناولت المخاطر التي تواجهها صناعة السياحة والتأكيد على ضرورة تقييمها وإدارتها بوجه عام (Salin & Azlin, 2017; Williams & Baláž, 2015; Shaw, 2010; Arturas et al., 2015) وأخرى ارتكزت على تقييم المخاطر التي تؤثر على الاستدامة البيئية للنشاط السياحي (Roe, 2010). ومن هنا، يكتسب هذا البحث أهمية من ندرة الدراسات التي تطرقت لموضوع الدراسة.

الإطار النظري

أهمية تقييم المخاطر المحتملة في المشروعات السياحية:

عرف (Roe, 2010) المخاطر المحتملة بأنها احتمال وقوع حدث ضار معين خلال فترة زمنية محددة. كما أوضح أن تقييم المخاطر هو التجميع المنظم للمعلومات حول المخاطر التي يمكن أن تحدث وتشكيل الأحكام الملائمة حولها. ومن هنا، يقصد بتقييم المخاطر المحتملة في المشروعات السياحية بأنها التحليل المتكامل للمخاطر التي يمكن أن تحدث، من خلال مجموعة من المراحل والإجراءات يتم اعتمادها من قبل أصحاب المشروعات، والموجهة نحو الاكتشاف المبكر للمخاطر لضمان الإدارة الفعالة لها في المستقبل (Rolstadas et al., 2011). واستناداً إلى ذلك، يقوم صاحب المشروع بإجراء مقارنات حول المشروعات المقترحة أو الأنشطة والتطورات المقترحة في المشروع القائم بالفعل، والتي يتم وفقاً لها اتخاذ قرار بالقبول أو الرفض أو وضع إجراءات واستراتيجيات المعالجة الملائمة (Shen, 1997)؛ مما يسهم في تجنب أعباء تكاليف إضافية أو حدوث خسائر في العائد المالي للمشروع في المستقبل وما يترتب على ذلك من زيادة القدرة الإنتاجية للمشروع السياحي، تعظيم كفاءة التشغيل، خفض تقلبات المشروع، وزيادة الربحية على المدى الطويل (Campbell, 2005 ; Akintoye & MacLeod, 1997) . ومما لا شك فيه، أن هذه الأمور تمثل أهمية كبيرة للمستثمرين وأصحاب المصلحة في صناعة السياحة (Salin & Azlin,

(2017). وجددير بالذكر أنه يمكن القيام بعملية تقييم المخاطر في جميع مراحل دورة حياة المشروع الاستثماري (Stephen & Chapman, 1995) والتي تتضمن (مرحلة التحديد، التخطيط، التنفيذ، التقييم والرقابة)، كما ينبغي أن تطبق تلك العملية عدة مرات بمستويات مختلفة من التفاصيل لمساعدة المستثمرين في عملية اتخاذ القرارات (Akintoye & MacLeod, 1997). فلم يعد اهتمام المستثمرين هو احتساب العائد المتوقع من المشروع فحسب، بل أصبحت دراسة وتقييم مدى المخاطرة التي يتعرض لها المشروع في السوق السياحي ضرورة لا غنى عنها. خاصة وقد أثبت (Boehm, 1991) أن الإجراءات الوقائية هي الأكثر أهمية في المشروعات السياحية لكونها في وقت مبكر؛ حيث لا تزال هناك مرونة في تعديل الخطط الموضوعية أو الأهداف واكتشاف الفرص المتاحة وكذلك وضع إجراءات المعالجة الملائمة التي تمكن من تجنب المخاطر التي قد تضر بالمشروع بما يضمن نجاحه وبقاؤه في سوق العمل السياحي كونه الغاية الرئيسية من إنشاء المشروع.

وتنطوي المخاطر المحتملة على نوعين رئيسيين هما: المخاطر التي يمكن معالجتها ولن تضر بالمشروع؛ والمخاطر التي من المحتمل أن تتسبب في فشل المشروع ولا يمكن معالجتها خلال دورة حياة المشروع (Aloini, 2009). وجددير بالذكر أن نجاح تقييم المخاطر المحتملة في المشروعات السياحية يتوقف بشكل كبير على مجموعة من العوامل (شكل رقم 1) التي يجب أخذها بعين الاعتبار كي يحقق التقييم النتائج المرجوة منه.

شكل 1: عوامل نجاح تقييم المخاطر المحتملة في المشروع السياحي



Source: (Researcher & Shen,1997)

مراحل عملية تقييم المخاطر المحتملة في المشروع السياحي :

أظهرت الدراسات أنه لا يزال هناك كثير من الجدل حيال مراحل تلك العملية، فقد أوضح Boehm (1991) أنها تتكون من مرحلتين رئيسيتين هما: تحديد وتحليل المخاطر، والثانية هو التحكم في المخاطر

من خلال التخطيط والإجراءات التصحيحية. في حين أوضح Kliem and Ludin عام (1997) أن تلك العملية تتطوى على أربعة مراحل هي تحديد المخاطر، والتحليل، والتحكم، ثم إعداد التقارير. بينما اتفق الغالبية العظمى من الباحثين على تقسيمها بشكل أنسب وأكثر تفصيلاً إلى خمس مراحل تفصيلية هي: تحديد هوية المخاطر، التحليل، التقييم، تخطيط كيفية الاستجابة للمخاطر، ثم التتبع والتحكم (Salin & Raz & Michael, 2011; Azlin, 2017; عبد المنعم وآخرون, 2011؛ النجار, 2017). وعليه، تتم عملية تقييم المخاطر المحتملة في المشروعات السياحية وفقاً للمراحل التالية:

(1) التعرف على المخاطر وتحديدها وتصنيفها :

يمثل المشروع السياحي نظاماً مفتوحاً يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجية التي تتسم بالتعقيد والتنافس الشديد والمستوى المرتفع من المخاطر (Arturas et al., 2015). وعليه، تتضمن هذه المرحلة جمع البيانات اللازمة لتقييم المشروع ومعرفة وتحديد أنواع المخاطر المحتملة (AlBahar & Crandall, 1990; Khamooshi, 2004). ويتم ذلك من خلال عدة طرق لجمع البيانات والتي تتوقف على حجم المشروع السياحي والوقت والإمكانات المتاحة وكذلك نوعية البيانات المطلوب جمعها. والتي تتمثل في الإحصاءات التي تصدرها الجهات الرسمية أو المتاحة عبر شبكة الإنترنت، تصميم قوائم استقصاء موجهة للفئات التي يستهدفها المشروع، والمقابلات الشخصية مع المستفيدين والأطراف ذات العلاقة بالمشروع، بالإضافة إلى الاستفادة من قائمة المخاطر والتجارب السابقة التي واجهت مشروعات مشابهة من أجل تقييدها (Wilks & Moore, 2004; Salin & Azlin, 2017). إلى جانب، جلسات العصف الذهني من قبل أصحاب المشروعات والشركاء وصانعي القرار لمناقشة المخاطر المحتملة وتشخيصها (Lyons & Skitmore, 2004).

(2) تحليل المخاطر المحتملة وتحديد العواقب المحتملة (مجالات تأثيرها):

وفقاً للبيانات المجمعة في المرحلة السابقة يتم جدولتها ووضع إطار يوضح أبعاد تأثيرها والعواقب المحتملة الناجمة عن كل من تلك المخاطر على حدة كما هو موضح في جدول رقم (1)؛ أي تحديد المجالات التي ستؤثر عليها في حالة وقوعها (البيئي، المالي، التشريعي، ... وغيرها)، وذلك للوقوف على أهميتها النسبية ودرجة خطورتها على أداء المشروع في المستقبل سواء على الأجل القريب أو المتوسط أو البعيد (Thompson & Perry, 1992; Simister, 1994).

جدول 1: مثال يوضح كيفية تحديد الأهمية النسبية للمخاطر المحتملة في المشروع السياحي

نوع الخطر المحتمل : وصف دقيق للخطر المحتمل				
الأهمية النسبية للخطر المحتمل (Rating)				
تأثير مدمر	تأثير رئيسي/ كبير	تأثير مقبول/ متوسط	تأثير بسيط	تأثير غير ملموس

5	4	3	2	1	
مجالات التأثير:					
لا تتحقق معه أهداف المشروع	ستؤجل تحقيق أهداف المشروع بنسبة < 50%	ستؤجل تحقيق أهداف المشروع بنسبة > 50%	ستؤثر على الأهداف الرئيسية للمشروع بنسبة بسيطة	لا تضر بأهداف المشروع	أهداف المشروع
سيؤثر بنسبة 50% على الميزانية	سيؤثر بنسبة 30% على الميزانية	سيؤثر بنسبة 20% على الميزانية	سيؤثر بنسبة 10% على الميزانية	سيؤثر بنسبة 5% على الميزانية	الجانب المالي
Source: (Campbell, 2005; Project risk management guideline, 2013).					

(3) تقييم المخاطر

هناك العديد من التقنيات المستخدمة في تقييم المخاطر المحتملة بعضها كمي وبعضها نوعي (Lyons & Skitmore, 2004). وتعتمد العديد من الدراسات على التقنيات النوعية والتي أثبتت فعاليتها وكفائتها (Roe, 2010), وهو ما تتجه له الدراسة الحالية أيضا. ويعتمد تحليل المخاطر النوعي على التقييم الذاتي للأثر واحتمالية حدوثه (أي وضع سيناريو لما قد يحدث في أسوأ الحالات)، مما يعطى صورة توضح حجم المخاطر التي من المحتمل أن تحدث. كما يعد هذا الأسلوب خيار قابل للتطبيق في حالة عدم وجود بيانات دقيقة متاحة. وتستند طرق التحليل النوعي للمخاطر في جمع البيانات والمعلومات إلى الأساليب السابق الإشارة إليها كالعصف الذهني، المقابلات، الاستبيانات (Campbell, 2005). ويتسم هذا النوع بالبساطة والسهولة في الفهم إلا أنه قد يؤخذ عليه أحيانا أنه ذاتي والذي يمكن أن تؤدي في بعض الحالات إلى التحيز. لذا يتعين ألا يتم تقييم المخاطر المحتملة من وجهة نظر صاحب المشروع فقط، بل لابد أن يكون قائم على رؤية وتحليل فريق عمل، وهو ما سبق توضيحه ضمن عوامل نجاح تقييم المخاطر المحتملة في المشروع السياحي (شكل رقم 1). ويتضمن التحليل النوعي للمخاطر جانبين رئيسيين: يتمثل الجانب الأول في تقييم درجة أو شدة تأثير المخاطر المحتملة (Kontio et al., 1998). وقد استخدم الباحثين العديد من الطرق الإحصائية للقيام بذلك؛ إلا أن أبسطها وأكثرها فاعلية واستخداماً هو تقسيم درجات شدة المخاطر (درجات الخطر) إلى خمسة مستويات (جدول رقم 2). وهنا يتم عرض جميع المخاطر التي تم تحديدها سابقا للوصول إلى المخاطر البسيطة والأقل تأثيراً. بينما يتضمن الجانب الثاني تحديد مستوى احتمالية حدوث كل من تلك المخاطر على حدة (النجار, 2017). وبناءا عليه، يمكن الوصول إلى (مستوى أو مؤشر المخاطر المحتملة) من خلال تحديد درجة تأثير كل من هذه المخاطر مضمروبا في احتمالية حدوثه كما هو موضح في الجدول التالي (جدول رقم 2)، وعليه يتمكن صاحب المشروع من تحديد المخاطر التي من المحتمل أن تحدث آثاراً تدميرية أثناء تنفيذ المشروع وذلك لإمكانية اتخاذ القرارات الملائمة بشأنها.

جدول 2: مصفوفة تقييم درجة شدة المخاطر واحتمالية حدوثها (مؤشر المخاطر المحتملة)

مؤشر المخاطر = الأثر × مستوى احتمالية الحدوث						
تقييم درجة شدة المخاطر (شدة الأثر المترتب في حالة حدوث المخاطر المحتملة)						مستوى احتمالية الحدوث
مدمرة/ كارثية	رئيسي	مقبول	بسيط	غير هام		
5	4	3	2	1		احتمالية الحدوث
مرتفع(25)	مرتفع(20)	هام (15)	متوسط(10)	متوسط(5)	5	مؤكد الحدوث
مرتفع(20)	هام (16)	هام(12)	متوسط(8)	منخفض(4)	4	احتمال قوى
هام (15)	هام (12)	متوسط(9)	متوسط(6)	منخفض(3)	3	متوسط/ محتمل
متوسط(10)	متوسط(8)	متوسط(6)	منخفض(4)	منخفض جدا (2)	2	غير محتمل/ ضئيل
متوسط(5)	منخفض(4)	منخفض(3)	منخفض جدا (2)	منخفض جدا (1)	1	بعيد الاحتمال
مؤشر المخاطر:						
مرتفعة (من 20 إلى 25) هامة (أكثر من 10 وأقل من 20) متوسطة (أقل من 10 وأكثر من 5) منخفضة (أقل من 5)						
Source: Campbell, 2005; Rolstadas et al., 2011 .						

ويوضح الجدول السابق (جدول رقم 2) خمسة درجات للخطورة، وجدير بالذكر أن هناك بعض الدراسات التي تعتمد على المصفوفة الثلاثة في تقييم مخاطر المشروعات (3×3) والتي ينتج عنها ثلاثة مستويات من الخطورة هي (مرتفع، متوسط ومنخفض)، في حين تستند الغالبية العظمى من منها إلى المصفوفة الخماسية وذلك وفقاً لاحتياجات وحجم وطبيعة المشروع المقترح (النجار، 2017). ونلاحظ من الجدول السابق أنه كلما ارتفعت درجت الخطر كلما ازداد مستوى احتمالية حدوثه وتأثيره والتي تصل إلى أقصاها في أعلى يسار الجدول السابق والعكس صحيح (على وآخرون، 2016؛ عبد المنعم وآخرون، 2008). ووفقاً لذلك يتم تصنيف المخاطر المحتملة إلى 4 مستويات وهم: (1) مرتفع؛ والذي يشير إلى أن المخاطر المحتملة ذو قيمة عالية وستحدث تأثيرات خلال دورة حياة المشروع وبالتالي فمن الأفضل عدم مواصلة نشاط المشروع أو التفكير في بدائل أخرى أو إجراء تعديل في الخطط والأهداف الموضوعية؛ (2) هام؛ والذي يشير بأن المخاطر المحتملة كبيرة وتتطلب وضع آليات وخطط فعالة لمعالجتها؛ (3) متوسط؛ على الرغم من كون هذا المستوى مقبول للمخاطر المحتملة إلا أنه تتطلب أيضاً انتباه أصحاب المشروعات لوضعها في الاعتبار والقيام بإجراءات متابعة لتبقى في أدنى مستوى؛ (4) وأخيراً، المستوى المنخفض للمخاطر المحتملة والتي تتطلب المراقبة فقط دون الحاجة الضرورية لإتخاذ قرارات أو إجراءات بشأنها ويمكن إدارتها ضمن الإجراءات الروتينية في العمل. وعليه، يتم مقارنة المخاطر التي تم تحديدها مسبقاً

وترتيب أولوياتها باستخدام المعايير الموضوعية - بناء على مستوى تأثيرها ومستوى احتمالية حدوثها - حتى يتسنى اتخاذ القرارات بشأن الإجراءات المقبلة ووضع خطط المعالجة اللازمة لها.

(4) تحديد آليات معالجة المخاطر/ الاستجابة للمخاطر :

تتطوي تلك المرحلة على تحديد الاستجابات الممكنة للمخاطر المحتملة ووضع استراتيجيات وخطط عمل إما إلى الحد من التأثيرات التي قد تتجم عن المخاطر المحتملة أو القضاء على احتمالية حدوثها. وتتمثل الخطوة الأساسية في هذه المرحلة في إنشاء سجل المخاطر ووضع استراتيجيات المعالجة المقترحة للمخاطر المتوقعة. وقد اتفق العديد من الباحثين (على وآخرون، 2016؛ Akintoye & MacLeod، 2017؛ Salin & Azlin، 2009؛ Sham، 2010؛ 1997) أن استجابات المخاطر تشمل أربعة أساليب رئيسية هي: (1) منع المخاطر والتي تعنى محاولة تجنب تنفيذ المشروع المقترح أو تغيير الأنشطة المقترحة في المشروع القائم لتجنب المخاطرة تماماً، (2) تخفيض (احتمال أو تأثير) المخاطر، والتي تتضمن وضع آليات وإجراءات محدد تضمن التحكم بالمخاطر في حالة وقوعها و تخفيضها إلى مستويات مقبولة، (3) تحويل/ نقل المخاطر والتي تتطوى على تحويل المخاطر إلى أطراف أو جهات أخرى لتتولى إدارته عن طريق العقود أو الوقاية المالية؛ كشركات التأمين والتعاقد الخارجي وذلك للحصول على تعويضات في حالة حدوث الخطر المحتمل وقوعه، (4) وأخيراً، قبول المخاطر أى الرغبة في المخاطرة دون اتخاذ أية إجراءات بشأنها.

كما أوضح Shen عام (1997) أنه عند وضع استراتيجيات معالجة المخاطر يتطلب الأمر في بعض الأحيان تصنيف المخاطر إلى فئات أو مستويات ووضع كل فئة وفقاً للمستوى التنظيمي الملائم (استراتيجي، تشغيلي، تنفيذي) بما يتماشى مع وظائف القائمين بالمعالجة لتحقيق النتائج المرجوة؛ تزامناً مع وضع جدول زمني لمعالجتها (Boehm and Turner, 2003).

(5) مراجعة وفحص المخاطر (المراقبة والمتابعة الدورية) :

تمثل هذه الخطوة أهمية كبيرة والتي تتمثل في مراجعة وفحص المخاطر للتأكد من أن المخاطر تم التحكم بها بشكل سليم، وكذلك لرصد النتائج غير المرغوب فيها وضمان عدم تكرار وقوعها مرة أخرى. وهنا يتم تقييم مدى التقدم الذي تحقق وكذلك قياس فعالية استراتيجيات المعالجة التي تم تنفيذها للتحكم في المخاطر والوصول إلى النتائج المخطط لها والتعديل وفقاً لنتائج هذا القياس (Kontio et al., 1998)؛ وجددير بالذكر أنه يتعين إعادة تقييم المخاطر في حالة وقوعها وبعد تطبيق الآليات الموضوعية مسبقاً للتأكد من مدى فعالية الخطة الموضوعية والآليات المتبعة في إزالة المخاطر أو التقليل منها (Shaw, 2010)، مع مراعاة رصد تلك النتائج في سجل المخاطر لحفظ الآليات والخطوات التي تم بها معالجة الخطر والنتائج المتحققة والإدارات المسؤولة حتى يمكن الرجوع له مرة أخرى (Williams, 1994).

الدراسة العملية

تهدف هذه الدراسة إلى فهم الوضع الراهن وإعطاء صورة تفصيلية عن مدى قيام أصحاب المشروعات السياحية في مصر بتقييم المخاطر المحتملة في مشروعاتهم وما هي أكثرها حدوثاً من وجهة نظرهم وكذلك التعرف على إجراءاتهم حيال تلك المخاطر، إلى جانب تحديد مدى استفادتهم منها في دعم قراراتهم، وكذلك استكشاف إمكانية وضع نموذج استرشادي مقترح لتقييم المخاطر المحتملة في المشروعات الاستثمارية السياحية في مصر.

ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة التطبيقية على المنهج الكيفي Quantitative Research الذي تضمن إجراء مقابلات شخصية متعمقة مع مجموعة من أصحاب ومديري المشروعات السياحية في مصر للحصول على المعلومات المطلوبة والوصول إلى استنتاجات متعمقة. وجدير بالذكر أن البحث الكيفي لا يتطلب عينة ذات حجم كبير لكونه يهدف إلى الحصول على معلومات متعمقة وأكثر تفصيلاً حول الظواهر محل الدراسة، على عكس الحال في البحث الكمي الذي يستلزم وجود عينة كبيرة للوصول إلى نتائج كمية دقيقة إحصائياً يمكن تعميمها (Stephen et al., 2015).

وفي الدراسة الحالية تم استخدام العينة العمدية (purposive sample) التي تقوم على اختيار عينة محددة من أفراد المجتمع لكونهم ذات خصائص تميزهم عن غيرهم كما تتوفر فيهم الخبرة المطلوبة وبالتالي فهي تحقق أغراض البحث (Gay and Diehl, 1992). وعليه، تم جمع البيانات من أطراف محددة وهم أصحاب ومديري المشروعات السياحية في مصر والذين بلغ عددهم عشرة مشاركين وفقاً لحجم العينة المناسب لإجراء البحوث الكيفية التي تتعلق بدراسة الظواهر (Lopez & Whitehead, 2013). وتمثلت العينة فيما يلي: ستة شركات سياحية (أجريت المقابلات في شركتين منها مع مالك الشركة أي صاحب المشروع بالإسكندرية، والأربع شركات الأخرى بالقاهرة أجريت المقابلات فيها مع مديري الشركات السياحية والتي تعتبر شركات رئيسية لها أفرع في محافظات مختلفة للتعرف على توجه الشركة حيال تقييم المخاطر المحتملة). وقد تم إجراء مكالمات هاتفية مع أصحاب ومديري الشركات السياحية لتوضيح مضمون الدراسة الحالية وتحديد موعد للمقابلة. هذا إلى جانب المقابلات الشخصية التي أجريت مع أربعة فنادق والتي تضمنت (اثنتين من الفنادق المستقلة واثنتين من الفنادق التابعة لسلاسل فنادق عالمية بالإسكندرية وشرم الشيخ) وفي البداية تم التوجه إلى قسم الموارد البشرية بالفندق لتوضيح أهداف البحث وأسئلة المقابلات حتى يمكن تحديد موعد المقابلة مع المدراء.

وجدير بالذكر أنه لصياغة أسئلة المقابلات على النحو الذي يحقق الاستفادة الفعلية منها وعمل تقييم مبدئي للنموذج الإسترشادي المقترح تم إجراء مقابلة مع أحد الخبراء في مجال إدارة الأعمال والمشروعات للوصول إلى فهم أعمق حول موضوع الدراسة.

وقد أجريت الدراسة في الفترة من ديسمبر 2018 حتى نهاية فبراير 2019. واستخدمت الدراسة عدد من الأسئلة خلال هذه المقابلات والتي استندت إلى الدراسات التي قام بها كل من (Shen, 1997; Raz & Michael, 2001)، والتي تم تطويرها بما يتلائم مع أهداف الدراسة الحالية. وتراوح متوسط مدة المقابلة بين ساعة إلى ساعة ونصف، وقد شملت المقابلات أربعة أسئلة رئيسية هي:

1. هل يقوم أصحاب ومديري المشروعات السياحية في مصر بتقييم المخاطر المحتمل حدوثها في مشروعاتهم؟ وإلى أى مدى يستند هذا التقييم إلى الخطوات العلمية؟
 2. ما هي أنواع المخاطر المحتملة في المشروعات السياحية؟ وكيفية مواجهتها؟
 3. ما هي التحديات والمعوقات التي تعيق القيام بتلك العملية (إن وجدت)؟
 4. ما هي الاستفادة المتوقعة من التقييم المسبق للمخاطر المحتملة في المشروعات السياحية؟
- وفيما بعد، استناداً إلى نتائج المقابلات الشخصية، وكذلك في ضوء الإطار المرجعي للدراسة، تم تقديم نموذجاً استرشادياً مقترحاً لتقييم المخاطر المحتملة بالمشروعات السياحية في مصر.

أ- تحليل نتائج المقابلات ومناقشتها:

من خلال المقابلات الشخصية، تم الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تمثلت في:
أولاً: فيما يتعلق بقيام أصحاب ومديري المشروعات السياحية في مصر بتقييم المخاطر المحتمل حدوثها في مشروعاتهم، واستنادهم إلى الخطوات العلمية في ذلك.

أوضحت المقابلات الشخصية أن المفهوم العلمي لتقييم المخاطر المحتملة في المشروعات السياحية غير مألوف بشكل كبير بين أصحاب ومديري المشروعات السياحية في مصر، كما أنه ارتبط لدى الغالبية العظمى (60%) منهم بوضع خطة لإدارة المخاطر التي تواجه المشروع السياحي، كما ارتبطت في ذهن آخرين أنها قائمة على اتخاذ إجراءات صحيحة أو علاجية للمخاطر التي قد تظهر في أى وقت، كما ارتبطت في ذهن البعض الآخر (20%) بضمان توافر معلومات كافية حول مصادر التمويل والمستفيدين والتكاليف والأرباح بما يضمن استمرار المشروع. وهو أمر لا يعد من قبيل الخطأ، بل إنها لا تقتصر فقط على تقليل آثار المخاطر عند حدوثها إلى أقل درجة ممكنة، بل تتضمن دراسة وافية لكافة المخاطر المحتمل حدوثها قبل تنفيذ فكرة المشروع السياحي المقترح على أن تستمر تلك العملية طيلة دورة حياة المشروع السياحي. خاصة وأن قطاع السياحة يعمل في بيئة مضطربة تشهد أنواع عديدة من المخاطر والتهديدات المتغيرة يوماً بعد يوم (Williams & Baláž, 2015)، مما يستدعي تقييم مسبق قائم على دراسة دقيقة للمخاطر المحتمل حدوثها للحيلولة دون وقوعها وما قد ينجم عنها من تأثيرات سلبية، والتي تعتبر بمثابة خطوة وقائية تساهم في الحد من تلك المخاطر أو تجنبها أو نقلها في مرحلة مبكرة من بناء المشروع السياحي.

وقد أوضح (70%) من أفراد العينة أن تقييمهم للمخاطر التي من المتوقع أن تحدث لا يتم وفقاً لهيكلية واضحة أو خطوات علمية محددة، بل تعتمد بشكل أكبر على واقع خبرتهم في سوق العمل السياحي، كما تستند في كثير من الأحيان على المناقشات والعصف الذهني مع الخبراء وأصحاب المصلحة في مجال المشروع، وكذلك التجارب السابقة التي سبق وأن واجهت مشروعات سياحية مشابهة من قبل وأحدثت بالفعل تأثير كبير وضرر لتلك المشروعات؛ إلا أن ذلك لا يمنع - كما أشاروا - من ظهور مخاطر أخرى لهم لم تكن في الحسبان والتي قد تسبب لهم العديد من المشاكل كتحمل تكاليف إضافية أو تعطيل تنفيذ بعض الأعمال.

وفي هذا الصدد، أضاف أحد أصحاب المشروعات السياحية في مصر أنه عند البدء في تنفيذ فكره مشروعه السياحي التي كانت تعتبر فكرة جديدة من نوعها في مصر " شركة سياحة الكترونية Ramasside" كانت توجد بعض العوائق التي حالت دون عمل تقييم تفصيلي للمخاطر المتوقعة رغم معرفته باحتمالية مواجهة مخاطر مختلفة عند البدء في التنفيذ. وعليه، أقدم على اتخاذ مخاطرة التطبيق دون القيام بتقييم تفصيلي مسبق أو دراسة وافية سوى عصف ذهني مع مجموعة من الشركاء. الأمر الذي نجم عنه ظهور مجموعة من المخاطر بشكل مفاجئ بمجرد البدء في التنفيذ والتي تضمنت مخاطر مالية وقانونية وتشغيلية، فضلاً عن مخاطر السوق السياحي والمنافسين والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار من قبل؛ وتطلبت منه قرارات وإجراءات وحلول سريعة اتسمت بدرجة عالية من المخاطرة ترتب عليها بالفعل العديد من المشاكل؛ بعضها تمكن من التغلب عليه بواقع خبرته في مجال العمل السياحي لمدة طويلة من قبل وإيمانه بالهدف الذي يسعى لتحقيقه من هذا المشروع، والبعض الآخر تحمل التأثيرات السلبية التي نجمت عنه.

وقد أضاف أنه في الوقت الحالي، خاصة بعد كبر حجم المشروع ونجاحه وبناء سمعة طيبة له، أصبح تقدير المخاطر المتوقعة مستقبلاً والتنبؤ بها قدر المستطاع من الأمور التي تؤخذ بعين الاعتبار، فضلاً عن تصميم خطط وتحديد إجراءات مستقبلية للسيطرة عليها والتحكم فيها بما يضمن تقليص فرص وقوعها. وهو ما أكده أيضاً 70% من أفراد العينة، والذين أوضحوا بأن المخاطر التي واجهوها من قبل دون دراسة وافية لها ونجم عنها تأثيرات سلبية، ربما لا تتلائم في الوقت الحالي مع كبر حجم المشروع في سوق العمل السياحي واتساع حجم نشاطه، بل أصبح الأمر يتطلب تقييم مسبق للمخاطر المتوقع حدوثها بشكل مفاجئ بل والاستعداد الملائم لها و تصميم خطط مناسبة لتعقبها ومواجهتها بأفضل الطرق، خاصة وأن المخاطر في المشروعات السياحية لا تقتصر فقط على مرحلة ما قبل تنفيذ المشروع، بل تظهر في مراحل أخرى مختلفة له عند التشغيل أو التوسع نشاطاته؛ لا سيما وأن طبيعة المشروعات السياحية تتطلب الابتكار والتجديد المستمر في الخدمات والبرامج السياحية المقدمة وكذلك التوسع في النشاطات السياحية من خلال استحداث أساليب وأفكار جديدة داعمة لأهداف المشروع، وبالتالي إمكانية ظهور المخاطر في أي مرحلة.

ثانياً: أنواع المخاطر التي من المحتمل حدوثها في المشروعات السياحية، وكيفية مواجهتها.

اتفق الغالبية العظمى من المبحوثين على مجموعة من المخاطر التي من المحتمل أن تحدث من وجهة نظرهم ومن واقع خبرتهم في مجال العمل، وليس استناداً لأسلوب كمى أو نوعى يتم من خلاله تحديد مستوى احتمالية الحدوث- من بينها المخاطر التي تتعلق بالنواحي المالية خاصة عند التوسع في المشروع أو إجراء أى تطوير أو تقديم خدمة جديدة والتي أحياناً قد تتطلب تكاليف إضافية لم تكن في الحسبان. وفي هذا الصدد أضاف معظم أصحاب ومديري المشروعات السياحية (80%) أن الإجراءات الضريبية المتشددة التي تتطلب رفع ضريبة المبيعات المفروضة على الخدمات السياحية المقدمة تمثل أحد أهم المخاطر التي تثير دائماً القلق والمخاوف لديهم، والتي تستلزم سداد كل الرسوم الضريبية لضمان استمرار نشاط المشروع السياحي؛ لاسيما في ظل الظروف التي يواجهها النشاط السياحي من وقت لآخر. ومن جانب آخر أضاف (30%) من أفراد العينة أنه لا يوجد تفهم لطبيعة عمل الشركات السياحية والنشاط الفعلي الذي تقوم به الشركة، فعلى سبيل المثال شركة السياحة الالكترونية يختلف نشاطها عن نشاط الشركات السياحية العادية أو الشركات التي يقتصر نشاطها على الحج والعمرة فقط؛ مما يحمل بعض الشركات أحياناً سداد ضرائب على إيرادات لم يتم تحصيلها على نشاطات لم يتم القيام به من الأساس، هذا فضلاً عن حدوث تغيير أسعار في الفائدة أحياناً قبل الانتهاء من المشروع أو قد تتطلب أنشطة المشروع مزيد من التمويل.

كما أجمع المشاركون (70%) على أن المخاطر التي تتعلق بالسوق تمثل أحد أهم هذه المخاطر بالنسبة لهم، والتي تنجم عن حدوث تغييرات في الطلب على الخدمة السياحية من جانب أو المنافسة القائمة في السوق السياحي و ظهور منافسين جدد والتسعير التنافسي للخدمات من جانب آخر، فضلاً عن مواجهة أفكار مضادة وقوى معارضة في حالة تقديم خدمة جديدة أو تبني اتجاه جديد. وقد أضاف أحد أصحاب المشروعات أن عدم القدرة على الابتكار والتنوع بشكل مستمر في تقديم الخدمات السياحية أحد أهم المخاطر التي تتعلق بالسوق السياحي والتي تعكس قدرة ومرونة المشروع السياحي على البقاء والاستمرارية في السوق أو الإندثار. وهو ما يتلائم مع ما ذكره (Alsos et al., 2014)؛ بأنه يتعين على المشروعات السياحية أن تكون مبتكرة للغاية سواء في فرص الاستثمار الجديدة أو في تقديم منتجات أو خدمات عالية الجودة لتلبي احتياجات العملاء وتبقى قادرة على المنافسة في سوق السياحة العالمية.

هذا إلى جانب المخاطر التي تظهر عند إنهاء التصاريح والموافقات اللازمة التي يتطلبها المشروع أو الأنشطة التي يقوم عليها المشروع، وصعوبة أو التأخر في الحصول التراخيص نظراً للإجراءات المفرطة والتعقيدات الخاصة بإجراءات التنفيذ؛ مما يستغرق الكثير من الوقت والجهد دون جدوى؛ وبالتالي يترتب عليه عدم القدرة على الالتزام بتنفيذ الخطط والأنشطة وكذلك البرامج الموضوعية على النحو المخطط له. ومن جانب آخر أضاف (40%) من المبحوثين المخاطر التي تتعلق بنقص في القوة العاملة أو ضعف

مهاراتهم ؛ لا سيما في ظل ارتفاع معدل دوران العمل في القطاع السياحي. وأخيراً، أجمع المبحوثين أن التقلبات في الظروف السياسية والاقتصادية للبلاد تزيد من درجة المخاطرة في مشروعاتهم بشكل كبير. وهو ما يؤكد أن المخاطر في صناعة السياحة تنشأ من عدة مصادر كما تتنوع في طبيعتها وتأثيراتها على المشروعات السياحية (Arturas et al., 2015).

وبسؤال المبحوثين حول الاستراتيجيات المتبعة في معالجة المخاطر التي من المحتمل أن تؤثر على مشروعاتهم وأنشطتهم في المستقبل وأيهما أفضل وأكثر اتباعاً؛ أوضحت المقابلات الشخصية أن تقليل المخاطرة (التحكم في المخاطرة) يعد هو الأسلوب الأكثر اتباعاً في الاستجابة للمخاطر من قبل أصحاب ومديري المشروعات السياحية في مصر، ويتم ذلك من خلال قيامهم بوضع خطط مسبقة واختيار أساليب محددة سيتم اتباعها في حالة وقوع الخطر. يليها (تجنب المخاطرة) والتي تعد، وفقاً لما ذكره أحد المبحوثين، السبيل الأسهل لتجاوز جميع المخاطر على اختلاف أنواعها. لكنه في المقابل يؤدي إلى الحرمان من الفوائد والمزايا والأرباح التي كان من الممكن الحصول عليها من المشروع أو الأنشطة التي تم اتخاذ قرار بوقف تنفيذها.

أما قبول المخاطرة جاء في المرتبة الثالثة من وجهة نظر أفراد العينة إيماناً منهم بأن تلك الآلية هي التي تؤدي إلى تحقيق نجاح العمل على المدى الطويل، وأن المخاطر غالباً ما تعد فرصة لا تتكرر في الأوقات العادية ولا بد من استغلالها. في حين جاء رأى آخر لأحد مديري المشروعات في هذا الصدد بأنه يمكن قبول المخاطر في المشروع وفقاً للتكاليف والفوائد المتصورة وبشرط ألا ينجم عنها خسائر مادية، وهو ما يعكس ضرورة جمع ودراسة وتحليل المعلومات والبيانات حول المخاطر التي يمكن أن تحدث والوقوف على مدى تأثيرها على الجوانب المختلفة للمشروع والذي يمكن الوصول له من خلال التقييم المسبق للمخاطر المحتملة. وهذا يتناسب مع ما ذكره (Campbell, 2005)، بأنه يمكن قبول المخاطرة في المشروعات لثلاثة أسباب منها: أن تكلفة معالجة المخاطر قد تفوق الفائدة المتوقعة منه بكثير، بحيث يكون قبول الخطر هو الخيار الوحيد - مع الأخذ في الاعتبار أن هذا السبب ينطبق بشكل خاص على المخاطر ذات التصنيف الأدنى - ، ثانياً: مستوى المخاطر منخفض للغاية بحيث لا يكون العلاج المحدد مناسباً - وهو ما سبق الإشارة إليه في الإطار المرجعي للدراسة بأن المستوى المنخفض من المخاطر المحتملة يمكن قبوله دون اتخاذ أية إجراءات لمعالجته-. أما السبب الأخير هو أن الفرص المتاحة والمزايا المتوقعة قد تفوق التهديدات والمخاطر، وهذا السبب يعكس ما أشار إليه أحد أصحاب المشروعات السياحية في المحور الأول بأنه على الرغم من يقينه بأنه سيواجه العديد من المخاطر عند تنفيذ مشروعه لكن يقينه بأن الفرص المتوقعة من خلال تصوره كانت تفوق تلك المخاطر. وأخيراً، بسؤال المبحوثين عن آليه نقل المخاطر لطرف آخر كأحد أساليب معالجة المخاطر في المشروعات السياحية؛ أشار (20%) من أفراد العينة المبحوثة أنه يمكن فقط اللجوء لذلك في حالة تأمين السيارات أو الأوتوبيسات التي تنقل السائحين.

وعليه، فلا يمكن القول بأن هناك استراتيجية هي الأفضل على الإطلاق ويمكن تطبيقها على كافة أنواع المشروعات، بل يتم تحديد الاستراتيجية الملائمة تجاه المخاطر المحتملة وفقاً لحجم وطبيعة وأهداف المشروع السياحي، وكذلك وفق ظروفه وإمكاناته المتاحة والموارد المطلوبة. فعلى سبيل المثال، قد تكون قبول المخاطرة استراتيجية فعالة في حالة المخاطر الصغيرة، وهناك بعض المخاطر الكبيرة التي قد تضر بالمشروع في المستقبل وحينئذ يستلزم الأمر الأخذ بأسلوب تجنب المخاطرة، في حين قد تظهر مخاطر أخرى يمكن التحكم فيها من خلال آليات واستراتيجيات ملائمة للمعالجة، مع الأخذ في الاعتبار ضرورة أن تكون تلك الاستراتيجيات مرنة وقادرة على استيعاب التغيرات التي يمكن أن تطرأ في البيئة السياحية التي تتسم بالتعقيد والتنافس السريع بما يسمح بإجراء بعض التعديلات بها وفقاً للمخاطر التي تظهر على أرض الواقع والتي قد تستلزم تعديل في الاستراتيجيات الموضوعية.

ثالثاً: التحديات والصعوبات التي تعرقل تقييم المخاطر المحتملة في المشروعات السياحية.

من خلال المقابلات الشخصية تم إجماع آراء أصحاب ومديري المشروعات السياحية على وجود عدد من التحديات التي تحول دون القيام بتقييم تفصيلي مدروس للمخاطر المتوقع حدوثها في مشروعاتهم، وتمثلت هذه الصعوبات في: (1) القدرة على الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة والاستفادة منها بطريقة يمكن أن توفر تقييماً واضحاً ذا معنى للمخاطر المحتملة. كما أفاد بعض الأحيان لا توجد فرصة كافية لخصر ودراسة جميع المخاطر المحتمل حدوثها في المشروع السياحي، (2) قد يتطلب التقييم تخصيص موارد مالية في الوقت الذي تكون فيه الأولوية في المخصصات المالية لبعض النشاطات والأعمال الأخرى في المشروع مما يحد من فعالية عملية التقييم، (3) عدم الدراية الكافية لأصحاب ومديري المشروعات للإطار العام والأسس العلمية التي يتم من خلالها تقييم المخاطر المحتملة.

رابعاً: الاستفادة المتوقعة من التقييم المسبق للمخاطر المحتملة في المشروعات السياحية.

استهدف هذا التساؤل إلى التعرف على التأثير الحالي وفقاً لمستوى التقييم الذي يقوم به أصحاب ومديري المشروعات السياحية بالفعل للمخاطر التي من المتوقع أن تحدث، وما هو التأثير المتوقع في ظل وجود نموذج استرشادي يمكنهم من التقييم المسبق للمخاطر المحتملة. سبق وأن أوضح أفراد العينة في التساؤل الأول أن المخاطر التي واجهوها بشكل مفاجئ دون دراسة مسبقة ترتب عليها بالتبعية العديد من التأثيرات السلبية التي دفعتهم لتوخي الحذر فيما بعد ودراسة المخاطر التي من المتوقع حدوثها، وبالفعل ساعدهم ذلك على اتخاذ تدابير مسبقة لتجنب وقوع المخاطر المحتملة، وجدولة أولوياتهم، تخصيص الموارد اللازمة، كذلك تحديد الوقت أو المرحلة التي ستطبق فيها تلك الإجراءات المختارة، وبالتالي توجيه المشروع السياحي في مسار خطى يحافظ على سلامته واستمراريته، وتجنب العديد من التكاليف، فضلاً عن الحفاظ على سمعة ومكانة المشروع في السوق السياحي.

وعلى سبيل المثال، أوضح أحد مديري المشروعات السياحية أنه في وقت ضغط النشاط السياحي لكونه نشاط موسمي غالباً ما يشكل الاحتياج الشديد للقوة العاملة المؤهلة والمدربة خطر محتمل في تلك الفترة، وبالتالي اتجه للتخطيط لمواجهة الأمر في مرحلة مبكرة من خلال اتخاذ تدابير مسبقة تتضمن عرض فرص للتدريب والتوظيف وإجراء مقابلات شخصية مع المتقدمين واختيار المؤهلين منهم وتدريبهم فترة كافية قبل موسم الذروة السياحية بما يضمن توافر كوادر بشرية مؤهلة للعمل في تلك الفترة. وبالتالي، من خلال ما ذكره أفراد العينة وعرض النموذج المقترح على بعض أصحاب ومديري المشروعات السياحية، أظهرت النتائج أن وجود نموذج استرشادي لتقييم المخاطر المتوقعة في المشروعات السياحية سيسهم بشكل كبير في تحديد وحصر تلك المخاطر وتحليلها وفهم طبيعتها بشكل يمكن من دعم قراراتهم. وهو ما يؤكد ما ذكره (Roe,2010) بأن وجود نموذج لتقييم المخاطر المحتملة في المشروعات يستند إلى منهجية علمية واضحة يسهم في توفير تقييم واقعي وعملي لتلك المخاطر وتقييم العوامل التي قد تؤثر على نجاح المشروعات بشكل سلبي. وبناءً عليه، يتضح لنا أنه على الرغم من اهتمام أصحاب ومديري المشروعات السياحية في مصر إلى حد كبير بتقييم المخاطر المحتملة في مشروعاتهم ووعيهم الكامل بأهمية القيام بذلك، إلا أنه لا يتم وفق معايير وإجراءات واضحة ومحددة، ولكن يتم من خلال رؤية وتصور عام من واقع خبرة العمل، وبالتالي ينقصه التطبيق العلمي والمنهجي على أرض الواقع. الأمر الذي يعكس إمكانية تقييم المخاطر الحالية والمحتملة في المشروعات السياحية إذا تم تطبيق هذا النموذج على النحو الأمثل، وكذلك إذا توافرت كافة البيانات والمعلومات التي تحقق الاستفادة المرجوة منه، مما يسهم في توفير الوقت والجهد والتكلفة التي يتكبدها المستثمرين السياحيين وأصحاب المشروعات في إجراء الاتصالات وجمع البيانات والمعلومات؛ كما يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار.

ب- لنموذج استرشادي مقترح لتقييم المخاطر المحتملة في المشروعات السياحية في مصر:

يهدف هذا النموذج إلى تقديم بعض الإرشادات والمبادئ التوجيهية في جوانب مختلفة للمساعدة في تقييم المخاطر المتوقع حدوثها في المشروع السياحي ومجالات تأثيرها والعواقب المحتملة وكذلك مستوى احتمالية حدوثها والذي يهدف إلى تزويد أصحاب المشروعات والمستثمرين السياحيين بهيكلية أو نموذج يتم وفقاً له تقييم المخاطر الحالية والمحتملة في مشروعاتهم بشكل يمكنهم من الحد من تأثير تهديدات المخاطر المستقبلية وتخفيضها إلى مستويات مقبولة أو السيطرة عليها.

وانطلاقاً من كون النموذج المقترح هو تصور قائم على مجموعة من الخبرات والدراسات التي تعتمد على مصادر مباشرة وغير مباشرة للمعلومات، قدمت الدراسة الحالية نموجاً مقترحاً (جدول 3) حول كيفية تقييم المخاطر المحتملة في المشروعات السياحية بالاعتماد على أربعة خطوات رئيسية:

- أ- **تحديد الإطار المفاهيمي للنموذج؛** الذى يعكس المضمون العام لكل مرحلة من المراحل الخمسة الرئيسية لتقييم المخاطر المحتملة فى المشروعات السياحية والتي سبق مناقشتها من خلال استعراض أدبيات الدراسة والتي استند إليها النموذج الحالى على اعتبار أنها الأنسب والأكثر تفصيلاً للمخاطر المتنوعة التي تواجهها المشروعات السياحية.
- ب- **الإطار التطبيقي،** الذى يعكس الإجراءات والخطوات العملية التي يمكن من خلالها القيام بكل مرحلة من مراحل التقييم **وذلك استناداً إلى** مجموعة من النماذج التي استعرضها بعض الباحثين، والتي تضمنت كل من: الإطار الذى قدمه (Roe,2010) لتقييم المخاطر التي تتعلق بالاستدامة البيئية للنشاط السياحي؛ والنماذج الذى وضعها كل من (European Environment Agency, 2008; Australian And New Zealand Standard Risk Management Guidelines,2004) لتقييم المخاطر، فضلاً عن الاستعانة بالنماذج التي قدمها كل من (Campbell, 2005; Shaw,) (Royal Society, 1992; 2010) لإدارة وتقييم المخاطر بوجه عام. وجدير بالذكر أن تلك النماذج لم تتفق على إجراءات وخطوات موحدة لتقييم المخاطر المحتملة فى المشروعات السياحية، وإنما اتفقت فى الإجراءات الموضوعية لتنفيذ بعض المراحل كتحديد مصفوفة المخاطر ومستوى احتمالية حدوثها لاكتشاف قيمة الخطر، واختلفت فى إجراءات تطبيقها لمرحل أخرى كتحديد الأهمية النسبية للخطر دون الاهتمام بتوضيح مجالات التأثير أو الإطار الزمني لحدوث تلك العواقب المحتملة أو تحديد استراتيجيات المعالجة دون تفصيلها. وعليه؛ اتضح وجود اختلاف فى التفاصيل التي تتعلق بالخطوات التي تتم فى كل مرحلة.
- ج- **إلى جانب نتائج المقابلات** التي تمت مع أصحاب ومديري المشروعات السياحية وتم من خلالها عرض النموذج عليهم والتي كشفت عن بعض أنواع المخاطر المحتملة فى المشروعات السياحية وكذلك الوسائل المستخدمة لتحديد تلك المخاطر والتي تم إدراجها ضمن النموذج المقترح أو بعض الإجراءات التفصيلية التي قد يقوم بها بشكل غير مخطط لتحديد تكلفة المعالجة أو الشخص المسئول وليس فقط تحديد المستويات الإدارية المسؤولة، فضلاً عن تحديد العوامل المسببة للمخاطر كما سبق وأن أوضحوا خلال المقابلات.
- د- **وأخيراً،** بعض الإرشادات التوجيهية التي خلصت إليها المقابلة التي تمت مع أحد الخبراء فى مجال إدارة الأعمال والمشروعات والذي أفاد بضرورة تحديد مدة زمنية ليتم بها هذا التقييم بشكل دورى على ألا تقل عن 3 شهور وألا يقتصر الأمر فقط على التحقق من التحكم بالخطر وزواله. وعليه، تم تقسيم المرحلة الخامسة من النموذج إلى خطوتين كما هو موضح بالنموذج.

شكل 2: نموذج مقترح لتقييم المخاطر المحتملة في المشروع السياحي

إدراج إسم المشروع:		(1) تحديد المخاطر المحتملة وتصنيفها ومعرفة أسبابها		(2) تحليل المخاطر المحتملة والعواقب الناجمة عنها		(3) تقييم مستوى المخاطر		(4) طرق واستراتيجيات المعالجة		(5) الفحص والمراجعة الدورية				
الوسائل اللازمة لجمع البيانات والمعلومات الأولية	أنواع المخاطر المحتملة في المشروع السياحي	العوامل المسببة	مجالات التأثير وأهميتها النسبية (درجة شدة الخطر)					مستوى احتمالية حدوث لخطر		أسلوب المعالجة		فحص إطار زمني للرقابة والمتابعة الدورية		
			على أهداف المشروع	على البيئة الطبيعية	على المجتمع المحلي	على الجانب المالي للمشروع	الإطار الزمني للتأثير	مستوى/ مؤشر الخطر	المستوى الإداري المسئول	المدة الزمنية لمعالجة الخطر				
غير هام	هام	هام	بسيط	مقبول	رئيسي	مدمر	غير هام	بسيط	مقبول	رئيسي	مدمر	لا	نعم	
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1- استثمارات	تنعلق بالموقع	-												
2- مقابلات مع المستفيدين	تشرعية	-												
3- العصف الذهني	الهيكل المالي خاصة بالسوق	-												
4- قائمة المخاطر السابقة	تصميم بناء الموارد البشرية	-												
5- أبحاث ودراسات	أصحاب المصلحة	-												
6- إحصاءات رسمية	سياسية	-												
7- الخبرة	اقتصادية	-												
8- الإنترنت	اجتماعية	-												
9- تسجيل المعلومات	الهيكل الإداري	-												
10- شكاوى العملاء	السلامة	-												
	الأمن	-												
	السمعة	-												
	معدات وأجهزة	-												
	توصيل الخدمة	-												
	تشغيلية	-												

مؤشر الخطر: (درجة شدة الخطر * مستوى احتمالية الحدوث): مرتفع = (من 20 إلى 25) - هام = (أكثر من 10 وأقل من 20) - متوسط = (أقل من 10 وأكثر من 5) - منخفض = (أقل من 5)

يقوم النموذج السابق على تقديم هيكل يتضمن جميع المعلومات والمعالم الرئيسية المتعلقة بتقييم المخاطر المحتملة في المشروع السياحي وتفسيرها وتحليلها بطريقة أكثر جدوى لأصحاب المشروعات وبالتالي مساعدتهم في اتخاذ القرار والذي يتضمن بداية تحديد المخاطر المحتملة وتصنيفها ومعرفة أسبابها باستخدام مجموعة من الوسائل اللازمة لجمع البيانات والمعلومات الأولية والتي تمثل المدخلات اللازمة لعملية التحليل النوعي للمخاطر، كما يعرض الأنواع المختلفة للمخاطر المحتملة في المشروعات السياحية بشكل أكثر تفصيلاً وذلك اعتماداً على الدراسات الأدبية والمقابلات التي أجريت مع أصحاب ومديري المشروعات، وقد كشفت نتائج المقابلات الشخصية التي تم مناقشتها عن بعض العوامل المسببة لمجموعة من المخاطر وفقاً لما ذكره المبحوثين. ليأتي بعدها تحديد مجال تأثير كل من تلك المخاطر سواء على أهداف المشروع أو الناحية المالية وكذلك المجتمع المحلي والبيئة الطبيعية والتي تعد أكثر المجالات المرتبطة بطبيعة النشاط السياحي، فضلاً عن إمكانية إدراج مجالات أخرى، والتي يتم وفقاً لها تحديد الوزن النسبي لكل من تلك المخاطر (من حيث مستوى الأهمية) وتوضيح الإطار الزمني للتأثير المحتمل وما إذا كان على المدى القصير أو المتوسط أو على الأجل الطويل، ثم تحديد مستوى احتمالية حدوثه؛ وصولاً إلى مؤشر الخطر وفقاً لما تم مناقشته في الإطار المرجعي للدراسة -من خلال مصفوفة الاحتمالية- لتحديد قيمة الخطر التي يتم وفقاً لها جدول الأولويات . وعليه، يقوم مالك أو مدير المشروع بتخطيط استراتيجيات المعالجة بدءاً من اختيار وتحديد أسلوب المعالجة الملائم لكل خطر (قبول، تقليل، تجنب، نقل) وفقاً لمؤشر الخطر الذي تم تحديده مسبقاً، ثم وضع الآليات والإجراءات المقترحة للمخاطر وفقاً لاستراتيجية المعالجة المختارة، مع تحديد تكلفة المعالجة وكذلك المستوى الإداري المسئول عن التنفيذ ، وصولاً إلى تقدير المدة الزمنية المناسبة لمعالجة الخطر . وفي النهاية، يقوم صاحب أو مدير المشروع بفحص ومراجعة المخاطر التي تم تحديدها و رصد التقدم الذي تم تحقيقه في ظل استراتيجيات العلاج التي تم تنفيذها وأنها قد أعطت النتائج المخطط لها، والنظر في ما إذا كان هناك مخاطر جديدة قد ظهرت وينبغي أن تدرج على سجل المخاطر أم لا وكذلك التشاور فيما إذا كان الأمر سيتطلب جهد إضافي لمعالجة المخاطر. وجدير بالذكر أنه يمكن تطبيق هذا النموذج في مجالات أخرى من المشروعات كما يمكن تعديله وفقاً لطبيعة المشروع المقترح أو القائم.

التوصيات

هناك عدد من الاقتراحات التي توصي بها الدراسة لتفعيل نموذج تقييم المخاطر المحتملة في المشروعات السياحية على النحو الذي يحقق الهدف منه:

1. ضرورة الأخذ بمبدأ تقييم المخاطر التي من المحتمل أن تواجهها المشروعات السياحية وجعلها جزءاً هاماً ومكماً لإدارة المشروعات؛ والتي يتم البدء بها مع بداية عمل المشروع وتستمر طوال حياة المشروع وألا يقتصر إجراؤها على مرة واحدة فقط.

2. ضرورة توثيق المخاطر المحتملة والطارئة أولاً بأول ومتابعة ما يستجد من مخاطر أخرى حتى يمكن تفاديها والتعامل معها بشكل سليم أو بحث سبل التطوير المناسب للاستراتيجيات الموضوعية إذا استلزم الأمر.
3. ضرورة تشكيل فريق عمل للقيام بعملية تقييم المخاطر المحتملة في المشروع السياحي وألا تقتصر على رؤية صاحب أو مدير المشروع فقط للوصول لنتائج موضوعية بعيدة عن التحيز.
4. ضرورة أخذ العوامل الأساسية المؤثرة في نجاح عملية تقييم المخاطر المحتملة بعين الاعتبار لتحقيق فعالية التقييم.

الدراسات المستقبلية

اهتمت الدراسة الحالية بإجراء دراسة تحليلية لنموذج استرشادي مقترح لتقييم المخاطر المحتملة في المشروعات السياحية في مصر والتعرف على واقع قيام أصحاب المشروعات السياحية بوجه عام بتقييم المخاطر المحتملة في مشروعاتهم. وعليه، يمكن إجراء المزيد من البحوث لدراسة المخاطر المحتملة وفقاً لحجم المشروع السياحي (كبير، متوسط أو صغير الحجم) وكذلك وفقاً لطبيعة عمل المشروع مع إجراء مقارنة بينها من أجل الحصول على صورة واضحة وأكثر تفصيلاً. علاوة على ذلك، ينبغي أن تهتم أبحاث إضافية بإجراء دراسة تفصيلية وفقاً لكل نوع من أنواع المخاطر المحتملة في المشروعات السياحية وتحديد مستوى احتمالية حدوث كل منها واكتشاف مدى تأثيرها على المشروع السياحي. كما يمكن أن تتجه دراسات أخرى إلى تناول كافة أنواع المخاطر المحتملة في المشروعات السياحية وتقديم استراتيجيات المعالجة الملائمة لكل منها.

المراجع

المراجع باللغة العربية

النجار، غسان. (2017) أثر إدارة المخاطر لدى أصحاب المشاريع الريادية في تحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم دراسة حالة :مشاريع حاضنة الأعمال والتكنولوجيا في الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.

عبدالمنعم، عاطف ؛ والكاشف ، محمد؛ وكاسب، سيد. (2008) تقييم وإدارة المخاطر، الطبعة الأولى، القاهرة. على ، سيد؛ إبراهيم، ضياء ؛ خضير، ليلى؛ حسين، ولاء. (2016) إدارة المخاطر، إدارة مشروعات التشييد والبناء، المراحل التي تمر بها مشروعات التشييد، المجلة العلمية - كلية التجارة - جامعة أسيوط، العدد الستون.

المراجع باللغة الأجنبية

Akintoye, A. & Macleod, M. (1997).Risk Analysis And Management In Construction, International Journal of Project Management Vol. 15, No. 1, pp. 31:38.
AlBahar, J& Crandall, K. (1990).Systematic Risk Management Approach for Construction Projects.Journal of Construction Engineering and Management, Vol.116, No.3, pp 533-546.

- Aloini, D. (2009) Risk Management in Enterprise Resource Planning Projects, PHD thesis, University of Rome.
- Alsos, G., Eide, D. & Madsen, E. (2014). Introduction: Innovation in Tourism Industries. 10.4337/9781782548416.00006. In Book: Handbook of Research on Innovation in Tourism Industries, Chapter: Introduction: Innovation in Tourism Industries, Publisher: Edward Elgar, Editors: Gry Agnete Alsos, Dorte Eide, Einar Lier Madsen, pp 1:26.
- Arturasl, S., Jasinskis, E. & Svagzdiene, B. (2015). Risk Assessment Models in the Tourism Sector. *Amfiteatru Economic*, 17(39), pp 836-846
- Ashraf, N. (2018). A Study That Examines Safety Culture, Risk Management and Safety Management in Hospitality Industry, Master's Thesis, Faculty of Social Sciences, Norwegian School of Hotel Management.
- Barnes N M L & Wearne S H. (1997) The Future for Major Project Management. *IJPM Vol. 11, No.3*, pp. 135-142.
- Boehm BW. (1991). Software Risk Management: Principles and Practices. *IEEE Software*, 8, P: P 32:41.
- Boehm, B. W., & Turner, J. R. (2003). *Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed*. Boston, MA: Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc.
- Campbell, D. (2005). Risk Management Guide for Small Business. Global Risk Alliance jointly with New South Wales Department of State and Regional Development: Institute of Risk Management [IRM]
- Chapman C & Ward S. (1997). *Project Risk Management: Processes, Techniques and Insights*. John Wiley.
- European Environment Agency (1998) *Environmental Risk Assessment: Approaches, Experiences and Information Sources*, Copenhagen: EEA.
- Gay, L. and Diehl, P. (1992), *Research Methods for Business and Management*, New York, Macmillan Publishing Company.
- Henrique, L., Silvaa, R. & Crispim J. (2014). The project risk management process, a preliminary study, *Procedia Technology* 16, pp 943 – 949.
- Khamooshi, H. (2004). A Dynamic and Practical Approach To Project Risk Analysis and Management, Association Of Management, International Association of Management, Conference Proceedings, Vol 21, N (1).
- Kontio, J., Getto, G. & Landes, D. (1998). Experiences in Improving Risk Management Processes Using The Concepts of The Riskit Method, Presented At The SIGSOFT'98 Sixth International Symposium on The Foundations of Software Engineering (FSE-6), November 3-5, 1998.
- Lyons, T. & Skitmore, M. (2004). Project Risk Management in the Queensland Engineering Construction Industry: A Survey. *International Journal of Project Management*, Vol. 22, No (1), pp 51-61.
- Project Risk Management Guideline. (2013). Victorian Government, Department of Treasury and Finance, Version 11 Available@www.dtf.vic.gov.au (Accessed on 10/2/2019)
- Raz, T., & Michael, E. (2001). Use and Benefits of Tools for Project Risk Management, *International Journal of Project Management* 19, pp 9-17.
- Risk Management. (2004). Sydney, NSW: Standards Australia International; Wellington [N.Z.]: Standards New Zealand.
- Roe, P. (2010). A Risk Assessment Based Model for Assessing the Environmental Sustainability of Tourism and Recreation Areas. PHD Thesis. Dublin Institute of Technology. Doi:10.21427/D7530S
- Royal Society (1992). *Risk: Analysis, Perception And Management – Report of A Royal Society Study Group*. London

- Salin, P. & Azlin, A. (2017). Risk Management Practices in Tourism Industry, A Case Study of Resort Management. *Management & Accounting Review*, 16, pp. 55-74.
- Shaw, G.K. (2010). A Risk Management Model for the Tourism Industry in South Africa. PHD Thesis, North-West University.
- Shen, L.Y. (1997). Project risk management in Hong Kong, *International Journal of Project Management* Vol. 15, No. 2, pp 101-105.
- Simister, S.J. (1994). Usage and Benefits of Project Risk Analysis and Management', *International Journal Of Project Management* 12, P: P 5-8.
- Stephen, W. & Chapman, C. (1995). Risk-Management Perspective on the Project Life Cycle. *IJPM*, Vol. 13, No. 3, pp. 145-149.
- Gentles, S., Ploeg, J., Charles, C. & McKibbin, K. (2015). Sampling in Qualitative Research: Insights from an Overview of the Methods Literature, *The Qualitative Report*, Volume 20, Number 11, Article 5, p: 1782-1783.
- Sumner, M. (2000). Risk Factors in Enterprise Wide/ERP Projects, *Journal of Information Technology*, 15, pp 317–327.
- Thompson, P.A & Perry, J G. (1992). *Engineering Construction Risks: A Guide to Project Risk Analysis and Assessment Implications for Project Clients and Project Managers* Telford, UK.
- Violeta Lopez , Dean Whitehead (2013). In book: *Nursing & Midwifery Research: Methods and Appraisal for Evidence-Based Practice*, Edition: 4th, Chapter: Sampling data and data collection in qualitative research, Publisher: Elsevier - Mosby, Editors: Zevia Schneider & Dean Whitehead, pp.123-140
- Wilks,J., Gartner, Y., Moore, S., Chessher, K. & Petra Behrens (2016) APEC International Centre for Sustainable Tourism (AICST) – A Cooperative Tourism Research Centre Formed By The Tourism Working Group And the Tourism Ministers of APE, Available@ <http://www.apecsec.org.sg/> (Accessed on 28/1/2019).
- Williams, A. M. & Baláž (2015), V. Tourism, risk and uncertainty: theoretical reflections, *Journal of Travel Research*, 54(3), pp 271-287.

Abstract

Assessing potential risks in tourism projects is considered a major concern today, especially in the tourism sector that witnesses many challenges full of different risks. Achieving project success isn't limited to choosing the idea of the tourism project or preparing the feasibility study, but tourism projects owners and managers need to discover and minimize the expected risks that might face the project in the future to ensure its continuity and success.

Hence, this study is an attempt to develop a proposed model which may simplify the process of assessing the expected risks in tourism projects in Egypt. It also aims to explore whether tourism projects owners and managers in Egypt evaluate the potential risks in their projects or not, as well as investigate their different responses towards expected risks, and look into the most frequent risks in tourism projects. Accordingly, a qualitative methodology approach was applied to achieve the study objectives using a purposive sampling technique through conducting in-depth interviews with a number of tourism projects owners and managers who were kindly requested to participate in the current research. The results showed that the assessment of potential risks in tourism projects in Egypt isn't done according to a clear approach or systematic procedures. Eventually, the study presents a set of recommendations that may benefit tourism projects owners and managers by focusing on one of the key aspects of project management, which is the assessment of potential risks.