

## دور التسويق في إدارة المخاطر السياحية بالمملكة العربية السعودية

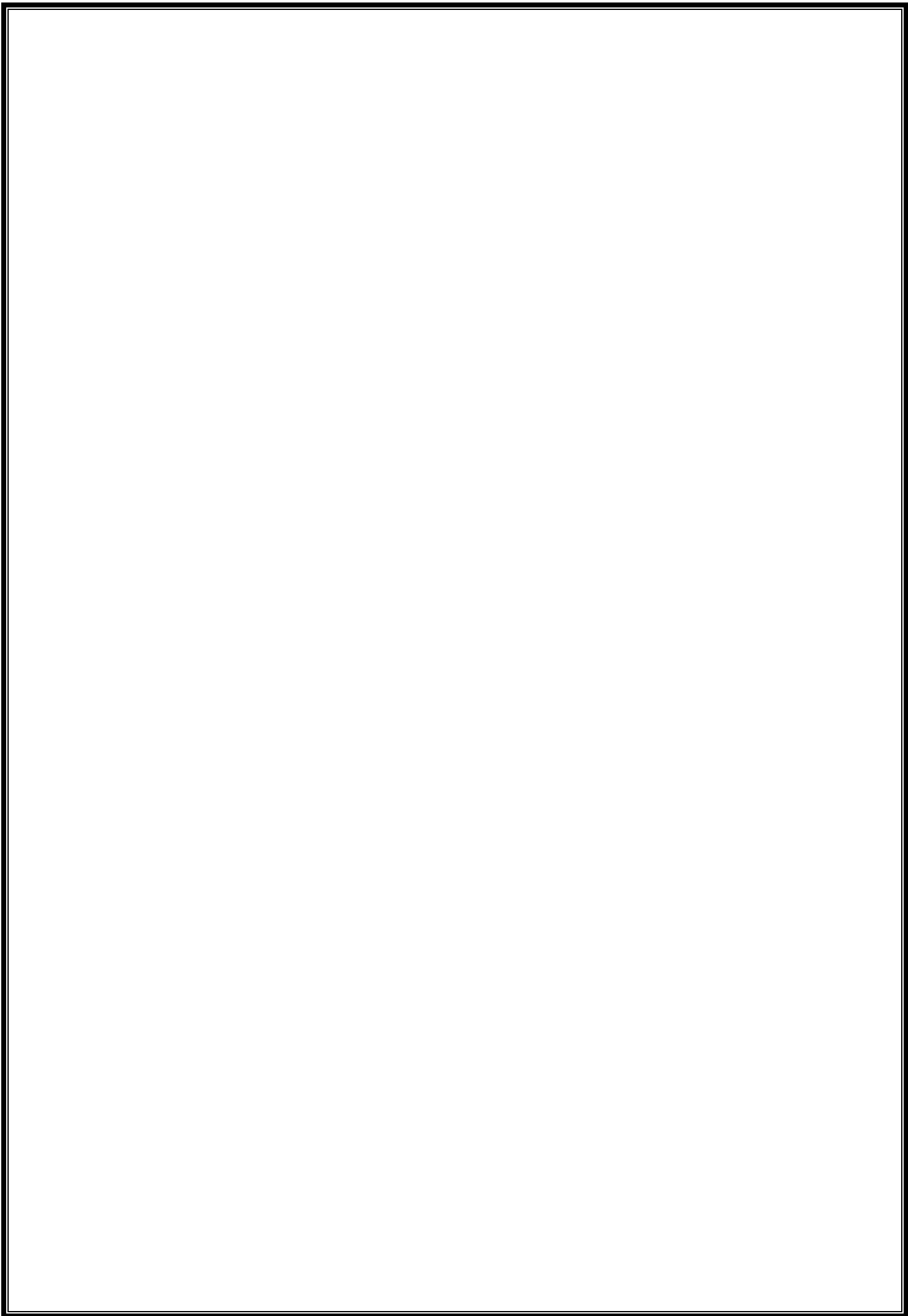
إعداد الطالبة/

غادة محمد الفرج

الرقم الأكاديمي / ٢٥٣٠٠٢٨٦٣

إشراف/ .....

العام الدراسي: ٢٠٢٦م



## الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد. تتقدم الباحثة بخالص الشكر والتقدير إلى جامعة ميدأوشن وكلية الإدارة، وإلى المشرف الأكاديمي وأعضاء لجنة التحكيم والتقييم، على ما قدموه من توجيه علمي وملاحظات أسهمت في تطوير هذا المشروع. كما تتوجه بالشكر إلى كل من قدم دعمًا علميًا أو فنيًا خلال إعداد الدراسة، وإلى أسرتها على مساندتها المتواصلة.

## المستخلص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر أبعاد التسويق السياحي مجتمعة ومنفردة في إدارة المخاطر السياحية لدى الشركات السياحية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي والتصميم الكمي المقطعي، واستخدمت استبانة مكونة من ٢٤ فقرة موزعة على خمسة أبعاد للتسويق السياحي وبُعد لإدارة المخاطر. بلغ عدد السجلات المعتمدة للتحليل ٣٨٤ سجلاً، وحُللت البيانات باستخدام برنامج SPSS من خلال الإحصاءات الوصفية، ومعامل ألفا كرونباخ، والتحليل العاملي الاستكشافي، وارتباط بيرسون، والانحدار الخطي المتعدد والبسيط، واختباري  $t$  وتحليل التباين الأحادي. أظهرت النتائج مستوى مرتفعاً نسبياً للتسويق السياحي الكلي بمتوسط ٣.٧٦١١، ولممارسات إدارة المخاطر السياحية بمتوسط ٣.٧٩٠٤. وبلغ معامل الارتباط بين التسويق السياحي الكلي وإدارة المخاطر ٠.٧٤٣، وكان دالاً إحصائياً. كما بين نموذج الانحدار المتعدد أن الأبعاد الخمسة تفسر ٥٦٪ من التباين في إدارة المخاطر، وأن جميعها ذات أثر موجب ودال، وكان أقواها إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة. وأظهرت النتائج فروقاً دالة تبعاً لسنوات الخبرة والمجال الوظيفي، في حين لم تظهر فروق تبعاً للجنس أو العمر أو المؤهل العلمي أو نوع نشاط الشركة. وأوصت الدراسة بإعطاء أولوية لبناء الثقة وحماية السمعة، وربط التخطيط التسويقي بالإنذار المبكر، وتطوير بروتوكولات الاتصال والشفافية، وتكامل القنوات الرقمية مع العمليات وإدارة الأزمات، وتنويع الأسواق والمنتجات.

الكلمات المفتاحية: التسويق السياحي؛ إدارة المخاطر السياحية؛ التخطيط التسويقي؛ الشفافية المعلوماتية؛ التسويق الرقمي؛ الصورة الذهنية؛ الثقة؛ المملكة العربية السعودية.

## فهرس المحتويات

### ١, ١ مقدمة الدراسة

### ١.٢ مشكلة الدراسة والفجوة البحثية

#### ١.٢.١ مؤشرات المشكلة البحثية

#### ١.٣ تساؤلات الدراسة

#### ١.٤ فرضيات الدراسة

#### ١.٥ أهداف الدراسة

#### ١.٦ أهمية الدراسة

### ١.٧ النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

#### ١.٧.١ حدود توظيف النظرية

#### ١.٩ التعريفات المفاهيمية والإجرائية

#### ١.١٠ حدود الدراسة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### ٢.١ مقدمة الفصل

### ٢.٢ المبحث الأول: التسويق السياحي

#### ٢.٢.١ مفهوم التسويق والتسويق السياحي

#### ٢.٢.٢ تطور التسويق السياحي

#### ٢.٢.٣ خصائص المنتج والخدمة السياحية

#### ٢.٢.٤ أهمية التسويق السياحي وأهدافه

#### ٢.٢.٥ وظائف التسويق السياحي

#### ٢.٢.٦ المزيج التسويقي السياحي

- ٢.٢.٧ تحليل السوق وتقسيمه واستهدافه وتموضعه
- ٢.٢.٨ سلوك السائح والمخاطر المدركة
- ٢.٢.٩ التسويق بالعلاقات
- ٢.٢.١٠ التسويق الرقمي وإدارة المحتوى والبيانات
- ٢.٢.١١ الصورة الذهنية والثقة
- ٢.٢.١٢ التسويق في أوقات الأزمات
- ٢.٢.١٣ قياس الأداء التسويقي والإنذار المبكر
- ٢.٢.١٤ جودة الخدمة والتعافي التسويقي
- ٢.٢.١٥ العلامة السياحية وإدارة هوية الوجهة
- ٢.٢.١٦ أخلاقيات التسويق والخصوصية
- ٢.٣ المبحث الثاني: أبعاد التسويق السياحي المعتمدة في الدراسة
- ٢.٣.١ التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر
- ٢.٣.٢ الاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية
- ٢.٣.٣ التسويق الرقمي والاستجابة الفورية
- ٢.٣.٤ إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة
- ٢.٣.٥ تنويع الأسواق والمنتجات السياحية
- ٢.٣.٦ التكامل بين الأبعاد الخمسة
- ٢.٤ المبحث الثالث: المخاطر السياحية
- ٢.٤.١ مفهوم الخطر والمخاطر السياحية
- ٢.٤.٢ مصادر وخصائص المخاطر السياحية
- ٢.٤.٣ المخاطر الصحية والأمنية
- ٢.٤.٤ المخاطر الاقتصادية والمالية وتقلب الطلب
- ٢.٤.٥ المخاطر البيئية والمناخية

٢.٤.٦ المخاطر الاجتماعية والثقافية

٢.٤.٧ المخاطر التشغيلية والتقنية والسيبرانية

٢.٤.٨ مخاطر المعلومات والشائعات والسمعة

٢.٤.٩ المخاطر الجيوسياسية والمخاطر المدركة

٢.٤.١٠ مخاطر الشركاء وسلسلة القيمة

٢.٤.١١ مخاطر الموارد البشرية والسلوك

٢.٤.١٢ المخاطر القانونية والتنظيمية

٢.٤.١٣ تفاعل المخاطر والآثار المتسلسلة

٢.٤.١٤ علم نفس إدراك المخاطر والاتصال

٢.٤.١٥ المخاطر الناشئة والذكاء الاصطناعي

٢.٥ المبحث الرابع: إدارة المخاطر السياحية

٢.٥.١ مفهوم إدارة المخاطر ومبادئها

٢.٥.٢ الحوكمة والمسؤوليات

٢.٥.٣ تحديد المخاطر

٢.٥.٤ تحليل المخاطر وتقييمها

٢.٥.٥ الوقاية والتخفيف

٢.٥.٦ الاستجابة للطوارئ والاتصال في الأزمات

٢.٥.٧ استمرارية الأعمال والتعافي

٢.٥.٩ إدارة المخاطر في الشركات والجهات

٢.٥.١٠ شهية المخاطر ومعايير القبول

٢.٥.١١ المراقبة والمراجعة والتدقيق

٢.٥.١٢ إدارة المعرفة والوثائق

٢.٥.١٣ سيناريوهات المخاطر والاختبارات

٢.٥.١٤ نضج إدارة المخاطر

٢.٥.١٥ قيادة فريق الأزمة واتخاذ القرار

٢.٦ المبحث الخامس: العلاقة بين التسويق وإدارة المخاطر السياحية

٢.٧.٢ المصادر الرسمية والبيانات السياحية

٢.٨ المبحث السابع: الدراسات السابقة

٢.٨.١ الدراسات العربية ذات الصلة، مع التركيز على البيئة السعودية

المحور الأول: دراسات التسويق السياحي والرقمي في البيئة السعودية

## قائمة المصطلحات

| المصطلح الإنجليزي        | المصطلح العربي         |
|--------------------------|------------------------|
| Tourism Marketing        | التسويق السياحي        |
| Tourism Risk Management  | إدارة المخاطر السياحية |
| Dynamic Capabilities     | القدرات الديناميكية    |
| Early Sensing            | الاستشعار المبكر       |
| Information Transparency | الشفافية المعلوماتية   |
| Destination Image        | الصورة الذهنية للوجهة  |
| Tourism Resilience       | المرونة السياحية       |

## قائمة الاختصارات

| المعنى                                         | الاختصار |
|------------------------------------------------|----------|
| International Organization for Standardization | ISO      |
| Statistical Package for the Social Sciences    | SPSS     |
| Variance Inflation Factor                      | VIF      |
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure                     | KMO      |

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

### ١,١ مقدمة الدراسة

أصبحت السياحة في الاقتصادات المعاصرة نشاطًا مركبًا يتجاوز انتقال الأفراد بين الأماكن إلى منظومة مترابطة من الخدمات والاستثمارات والاتصالات والسمعة المؤسسية وإدارة التجربة. وتزداد قيمة هذا النشاط كلما استطاعت الوجهة السياحية تحويل مواردها الطبيعية والثقافية والتنظيمية إلى عروض آمنة وموثوقة وقابلة للتجدد. غير أن اتساع المنظومة السياحية يرفع في الوقت نفسه درجة تعرضها للصدمات؛ لأن قرار السفر حساس للمعلومات، وللتغير في الأوضاع الصحية والاقتصادية والأمنية والبيئية، ولتصورات السائح عن جودة الخدمة وقدرة الجهات على الاستجابة. ومن ثم لا يمكن النظر إلى نمو الطلب السياحي بمعزل عن قدرة المؤسسات والوجهات على اكتشاف المخاطر واحتوائها والمحافظة على الثقة عند وقوعها (Ritchie & Jiang, 2019; Karl et al., 2020).

تتسم المخاطر السياحية بطبيعة عابرة للوظائف والحدود التنظيمية. فقد يبدأ الخطر من عطل تشغيلي محدود، أو من خبر غير دقيق في منصة رقمية، ثم يتحول بفعل سرعة الانتشار إلى أزمة ثقة تؤثر في قرارات الحجز والزيارة والاستثمار. كما أن الخطر قد يكون خارجيًا، مثل الأوبئة والكوارث والتقلبات الجيوسياسية، أو داخليًا، مثل ضعف إجراءات السلامة، أو قصور جودة المعلومات، أو غياب التنسيق بين التسويق والتشغيل. لذلك لم تعد إدارة المخاطر السياحية مسؤولية وحدة فنية منعزلة، بل أصبحت قدرة مؤسسية تتطلب جمع الإشارات، وتفسيرها، وتحديد الأولويات، وتصميم الاستجابة، ثم التعلم من الحدث وإعادة تكوين الموارد بما يقلل احتمالات تكراره (ISO, 2018; Zhang et al., 2023).

في هذا السياق تطورت وظيفة التسويق السياحي من التركيز الضيق على الإعلان وزيادة المبيعات إلى وظيفة استراتيجية تتعامل مع السوق بوصفه مصدرًا للمعلومات والإنذار المبكر. فبحوث السوق، ومراقبة سلوك البحث والحجز، وتحليل تعليقات العملاء، وقياس اتجاهات الصورة الذهنية، كلها أدوات تساعد المؤسسة على اكتشاف التحولات قبل أن تتحول إلى خسائر. ويتيح الاتصال التسويقي الشفاف تخفيض عدم اليقين، بينما تتيح القنوات الرقمية إيصال الرسائل التصحيحية بسرعة، وتوفر إدارة العلاقات قاعدة من الثقة يمكن الاعتماد عليها عند الأزمات. ومن هذا المنظور يصبح التسويق جزءًا من بنية إدارة المخاطر، لا نشاطًا لاحقًا يقتصر على ترويح الوجهة بعد انقضاء الأزمة (Liu-Lastres et al., 2024; De Canio et al., 2023).

تظهر أهمية هذا التكامل بوضوح في القطاع السياحي السعودي الذي يشهد توسعاً تنظيمياً واستثمارياً وتسويقياً متسارعاً في إطار رؤية المملكة ٢٠٣٠. وقد ارتبط هذا التوسع بتنوع المنتجات والوجهات، وتطوير الفعاليات، وزيادة استخدام المنصات الرقمية، ودخول شركات جديدة إلى السوق. وبقدر ما يخلق ذلك فرصاً للنمو والتنافس، فإنه يوسع كذلك نطاق المخاطر التشغيلية والسمعية والتقنية ومخاطر تقلب الطلب. وتشير البيانات الرسمية إلى أن المملكة استقبلت خلال عام ٢٠٢٤ نحو ٢٩.٧ مليون سائح وافد، إلى جانب ٨٦.٢ مليون رحلة سياحية محلية، وهو حجم يوضح اتساع السوق والحاجة إلى نظم متكاملة للمعلومات والاستجابة والتعلم المؤسسي (وزارة السياحة السعودية، ٢٠٢٥).

لا تكفي في بيئة بهذا الاتساع الاستجابة للمخاطر بعد وقوعها؛ بل يلزم بناء قدرة استباقية تبدأ من التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر، وتمر بالاتصال والشفافية، وتستفيد من التسويق الرقمي في سرعة التفاعل، وتحمي الصورة الذهنية والثقة، وتقلل الاعتماد على سوق أو منتج واحد. وتتسجم هذه الأبعاد مع منطق القدرات الديناميكية الذي يفسر كيف تستشعر المؤسسات التغير، وتقتنص فرص الاستجابة، وتعيد تكوين مواردها عندما تتغير البيئة (Teece et al., 1997; Teece, 2007). وبناءً على ذلك تتجه الدراسة الحالية إلى اختبار أثر أبعاد التسويق السياحي في إدارة المخاطر السياحية لدى الشركات السياحية في منطقة الرياض، باعتبارها مركزاً مهماً للشركات والأنشطة والطلب السياحي في المملكة.

ينطلق البحث من افتراض أن فاعلية التسويق لا تقاس فقط بزيادة الوعي أو المبيعات، بل كذلك بقدرته على تحسين جودة القرار تحت ظروف عدم اليقين. فالمؤسسة التي تمتلك خطة تسويقية مرنة، وتتابع إشارات السوق، وتفصح عن المعلومات بوضوح، وتستجيب رقمياً في الوقت المناسب، وتحافظ على الثقة، وتنويع قاعدة عملائها ومنتجاتها، تكون أقدر على تحديد المخاطر وتحليلها والوقاية منها والاستجابة لها والتعافي بعدها. ومن هنا يركز الفصل الأول على بناء الإطار العام للدراسة، وصياغة المشكلة والأسئلة والأهداف والفرضيات في نسق متطابق، ثم تأصيل النظرية والنموذج المفاهيمي والتعريفات والحدود التي ستوجه الفصول اللاحقة.

## ١.٢ مشكلة الدراسة والفجوة البحثية

يشهد القطاع السياحي في المملكة العربية السعودية تحولاً من نشاط محدود النطاق إلى قطاع ذي وزن متزايد في التنويع الاقتصادي وتوليد الفرص والاستثمار. وقد صاحب هذا التحول توسع في التراخيص والخدمات والفعاليات والوجهات، وارتفاع في أعداد السياح، وتزايد الاعتماد على المنصات الرقمية والحملات الدولية. وتفيد بيانات وزارة السياحة بأن عدد تراخيص خدمات السفر والسياحة بلغ ٢,٨٥٣ ترخيصاً خلال عام ٢٠٢٤، وهو ما يعكس اتساع قاعدة الشركات وتنوع أحجامها وقدراتها (وزارة السياحة السعودية، ٢٠٢٥). إلا أن نمو عدد الفاعلين لا يعني بالضرورة تجانس ممارساتهم؛ إذ قد تختلف الشركات في جودة التخطيط، وآليات متابعة السوق، ومستوى الربط بين التسويق وإدارة المخاطر، والقدرة على التعامل مع المعلومات المتسارعة.

يتعرض النشاط السياحي في المملكة، شأنه شأن السياحة عالميًا، لمزيج من المخاطر الصحية والأمنية والاقتصادية والبيئية والتشغيلية والتقنية والسمعية. وقد يؤدي ارتفاع التكلفة أو تعطل سلسلة التوريد إلى ضعف القدرة التنافسية، كما قد تؤثر موجة من الشائعات أو التغطيات السلبية في الصورة الذهنية، وقد يرفع الاختراق السيبراني أو تسرب بيانات العملاء من مخاطر الثقة والامتثال. كذلك يمكن للظروف المناخية والازدحام أو ضعف التنسيق أثناء الفعاليات أن تتحول إلى مخاطر سلامة وتجربة عميل. ويزداد تعقيد هذه المخاطر لأنها مترابطة؛ فالخلل التشغيلي قد يصبح أزمة اتصالية، والخبر السلبي قد يؤدي إلى إلغاءات، والإلغاءات قد تضغط على التدفقات النقدية واستمرارية الأعمال (Xie et al., 2020; Han et al., 2022).

تكشف الأدبيات أن معظم قرارات السفر لا تتحدد بالخطر الموضوعي وحده، بل بما يدركه السائح ويثق به من معلومات. فقد بينت دراسات المخاطر المدركة أن الخطر الصحي أو المالي أو الأمني أو الوظيفي يمكن أن يخفض نية الزيارة ويضعف صورة الوجهة، بينما يخفف الاتصال الواضح والخبرة السابقة والثقة من هذا الأثر (Neuburger & Egger, 2021; Rasoolimanesh et al., 2021). وتؤكد هذه النتيجة أن أدوات التسويق، ولا سيما إدارة المعلومات والصورة والعلاقات، تستطيع أن تسهم في إدارة جانب أساسي من المخاطر. غير أن استخدام التسويق بصورة رد فعل مؤقتة بعد الأزمة يختلف عن دمج مسبقاً في دورة إدارة المخاطر منذ مرحلة الاستشعار والتقييم وحتى التعافي والتعلم.

تشير مراجعة الدراسات العربية إلى اهتمام متزايد بالتسويق الرقمي، والصورة الذهنية، وسلوك السائح، وإدارة الأزمات السياحية، إلا أن هذا الاهتمام جاء في مسارات متفرقة. فبعض الدراسات السعودية اختبر أثر التسويق الرقمي أو المزيج التسويقي في الاتجاهات والشراء السياحي (كدسه، ٢٠٢٢؛ العتيبي، ٢٠٢٣؛ الشيحة، ٢٠٢٥)، بينما ركزت دراسات عربية أخرى على المخاطر المدركة وصورة الوجهة وقرار الاختيار (تباني وهباش، ٢٠٢٠؛ مسعودي وهشماوي، ٢٠٢١؛ مصباح، ٢٠٢٤)، أو على نظم إدارة الأزمات في الشركات السياحية (حسن، ٢٠٢٢؛ توفيق وآخرون، ٢٠٢٤). ويظل الربط التجريبي بين منظومة تسويق متعددة الأبعاد ومنظومة متكاملة لإدارة المخاطر محدودًا، خصوصًا في البيئة السعودية ومن منظور العاملين في الشركات السياحية.

تتمثل الفجوة الموضوعية في أن الدراسات السابقة غالبًا ما عالجت عنصرًا واحدًا، مثل الإعلان الرقمي أو الصورة الذهنية أو الاتصال في الأزمة، دون اختبار الأثر المشترك لأبعاد التخطيط والاستشعار، والاتصال والشفافية، والتسويق الرقمي والاستجابة الفورية، وإدارة الصورة والثقة، وتنوع الأسواق والمنتجات. كما تتمثل الفجوة الإجرائية في محدودية المقاييس التي تربط كل بُعد تسويقي بمراحل إدارة المخاطر: التحديد، والتحليل والتقييم، والوقاية والتخفيف، والاستجابة، والتعافي والتعلم. أما الفجوة الجغرافية فتظهر في قلة الدراسات الميدانية التي تستطلع مسؤولي التسويق والعاملين ذوي الصلة بإدارة المخاطر في الشركات السياحية المرخصة بمدينة الرياض.

وتوجد فجوة نظرية أيضًا؛ إذ لا يكفي تفسير العلاقة على أساس أن التسويق يروج للوجهة أو يحسن الاتصال فحسب. فالمطلوب إطار يفسر كيف تتحول المعلومات والموارد التسويقية إلى قدرة على التكيف. وتوفر نظرية القدرات الديناميكية هذا التفسير من خلال عمليات الاستشعار والاقتناص وإعادة التكوين؛ حيث يمكن قراءة التخطيط وتحليل السوق بوصفهما أدوات استشعار، والاتصال والاستجابة الرقمية بوصفهما آليات اقتناص واستجابة، وتنوع الأسواق والمنتجات وإعادة تصميم الرسائل بوصفهما أشكالاً لإعادة التكوين. وبذلك تسد الدراسة فجوة في دمج القدرات التسويقية مع إدارة المخاطر في نموذج واحد قابل للاختبار.

تتحدد المشكلة التطبيقية في احتمال وجود تفاوت بين الشركات السياحية في منطقة الرياض في درجة توظيف التسويق لإدارة المخاطر. فقد تمتلك بعض الشركات أنشطة ترويجية نشطة، لكنها لا تستخدم بيانات السوق للإنذار المبكر، أو قد تستجيب رقمياً من دون بروتوكول معلوماتي يضمن الدقة والاتساق، أو تعتمد على سوق واحد بما يزيد حساسيتها للصدمات. ويصعب على صناع القرار تطوير برامج دعم وتدريب أو أدلة ممارسة من دون قياس منظم لهذه الأبعاد وتحديد الأكثر تأثيراً منها. ولذلك تسعى الدراسة إلى توفير دليل ميداني يوضح الأثر الكلي والتفصيلي لأبعاد التسويق السياحي في مستوى إدارة المخاطر.

بناءً على ما سبق، تتمثل مشكلة الدراسة في الحاجة إلى معرفة مدى إسهام القدرات والممارسات التسويقية للشركات السياحية في منطقة الرياض في تحسين قدرتها على تحديد المخاطر وتحليلها والوقاية منها والاستجابة لها والتعافي منها، مع اختبار الأبعاد الخمسة في نموذج متكامل. ويصاغ السؤال الرئيس للمشكلة على النحو الآتي: ما أثر أبعاد التسويق السياحي مجتمعة في إدارة المخاطر السياحية لدى الشركات السياحية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

#### ١.٢.١ مؤشرات المشكلة البحثية

تظهر المشكلة كذلك في أن قياس النجاح التسويقي قد يظل محصوراً في الوصول والمبيعات، بينما لا تُقاس سرعة اكتشاف المخاطر أو جودة الاتصال أو قابلية التعافي. وقد تحقق الشركة تفاعلاً مرتفعاً، لكن من دون بروتوكول للتحقق أو خطة بديلة، فيتحول الحضور الرقمي إلى مصدر تعرض. ومن ثم تحتاج الدراسة إلى نقل القياس من حجم النشاط إلى قدرته على حماية القرار والثقة والاستمرارية.

كما أن التوسع في المنتجات والفعاليات يخلق مخاطر تركز جديدة إذا اعتمدت الشركات على شريحة أو موسم أو قناة. ويصعب الحكم على مستوى هذا التعرض من خلال الإحصاءات الكلية وحدها؛ إذ يلزم سؤال العاملين عن الممارسات الداخلية. وتسمح الدراسة بتحديد ما إذا كانت القدرات التسويقية تستخدم قبل الحدث وخلال وبعد، لا عند الترويج فقط.

### ١.٣ تساؤلات الدراسة

في ضوء المشكلة والنموذج صيغت التساؤلات الآتية:

- السؤال الرئيس: ما أثر أبعاد التسويق السياحي مجتمعة في إدارة المخاطر السياحية لدى الشركات السياحية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية؟

١. ما أثر التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر في إدارة المخاطر السياحية لدى الشركات السياحية في منطقة الرياض؟

٢. ما أثر الاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية في إدارة المخاطر السياحية لدى الشركات السياحية في منطقة الرياض؟

٣. ما أثر التسويق الرقمي والاستجابة الفورية في إدارة المخاطر السياحية لدى الشركات السياحية في منطقة الرياض؟

٤. ما أثر إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة في إدارة المخاطر السياحية لدى الشركات السياحية في منطقة الرياض؟

٥. ما أثر تنوع الأسواق والمنتجات السياحية في إدارة المخاطر السياحية لدى الشركات السياحية في منطقة الرياض؟

### ١.٤ فرضيات الدراسة

تختبر الدراسة الفروض الصفرية البديلة بصياغة أثر متسقة، ويُعتمد مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ):

- الفرضية الرئيسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد التسويق السياحي مجتمعة في إدارة المخاطر السياحية لدى الشركات السياحية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

١. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط التسويقي والاستشعار المبكر في إدارة المخاطر السياحية لدى الشركات السياحية في منطقة الرياض.

٢. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية في إدارة المخاطر السياحية لدى الشركات السياحية في منطقة الرياض.

٣. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتسويق الرقمي والاستجابة الفورية في إدارة المخاطر السياحية لدى الشركات السياحية في منطقة الرياض.

٤. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة في إدارة المخاطر السياحية لدى الشركات السياحية في منطقة الرياض.

٥. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتنوع الأسواق والمنتجات السياحية في إدارة المخاطر السياحية لدى الشركات السياحية في منطقة الرياض.

#### ١.٥ أهداف الدراسة

تترجم الأهداف التساؤلات إلى نتائج معرفية قابلة للقياس:

- الهدف العام: قياس أثر أبعاد التسويق السياحي مجتمعة في إدارة المخاطر السياحية لدى الشركات السياحية في منطقة الرياض بالمملكة العربية السعودية.

١. قياس أثر التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر في إدارة المخاطر السياحية لدى الشركات السياحية في منطقة الرياض.

٢. قياس أثر الاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية في إدارة المخاطر السياحية لدى الشركات السياحية في منطقة الرياض.

٣. قياس أثر التسويق الرقمي والاستجابة الفورية في إدارة المخاطر السياحية لدى الشركات السياحية في منطقة الرياض.

٤. قياس أثر إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة في إدارة المخاطر السياحية لدى الشركات السياحية في منطقة الرياض.

٥. قياس أثر تنوع الأسواق والمنتجات السياحية في إدارة المخاطر السياحية لدى الشركات السياحية في منطقة الرياض.

#### ١.٦ أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من تناولها نقطة التقاء بين مجالين يزداد حضورهما في الإدارة المعاصرة: التسويق السياحي وإدارة المخاطر. فالأدبيات التسويقية تشرح تكوين القيمة والعلاقة والصورة، بينما تركز أدبيات المخاطر على الاحتمال والأثر والاستجابة. ويتيح دمجها فهماً أعمق لكيفية استخدام معلومات السوق والاتصال والثقة والتنوع في دعم القرارات الوقائية والتكيفية، بدل التعامل مع التسويق بوصفه نشاطاً منفصلاً عن المرونة المؤسسية. كما أن النموذج المقترح لا يختزل التسويق في الإعلان، بل ينظر إليه كحزمة قدرات تبدأ بالتخطيط والاستشعار وتنتهي بإعادة توزيع المخاطر عبر تنوع الأسواق والمنتجات.

تقدم الدراسة إضافة نظرية بتوظيف نظرية القدرات الديناميكية في تفسير العلاقة بين أبعاد التسويق وإدارة المخاطر السياحية. ويتيح هذا التوظيف الانتقال من وصف الممارسات إلى تفسير آليات أثرها: كيف تساعد الشركة على استشعار الخطر، وكيف تحول المعرفة إلى استجابة، وكيف تعيد تكوين مواردها بعد الصدمة. وتكتسب هذه الإضافة أهميتها من أن السياحة بيئة سريعة التغير، تتأثر بالسمعة والبيانات والسلوك في

الزمن الحقيقي، وهو ما يجعل القدرات الديناميكية أكثر ملاءمة من التفسيرات التي تركز على موارد ثابتة أو على جانب اتصالي واحد (Teece, 2007).

تسهم الدراسة علميًا في تقديم بناء قياسي يربط خمسة أبعاد للتسويق بخمس مراحل لإدارة المخاطر. ويتوقع أن يساعد جدول اشتقاق الفقرات ومصفوفة الاتساق في توضيح الأساس الذي بُني عليه كل مؤشر، بما يعزز صلاحية الأداة للاستخدام أو التطوير في دراسات لاحقة. كما تسمح النتائج المستقبلية بمقارنة الوزن النسبي للأبعاد؛ فقد يكون الاتصال والشفافية أكثر تأثيرًا في الاستجابة، بينما يكون التنوع أكثر ارتباطًا بالتخفيف من تقلب الطلب، وهو تمييز لا توفره الدراسات التي تستخدم درجة كلية عامة للتسويق.

تتمثل الأهمية التطبيقية في أن الدراسة موجهة إلى الشركات السياحية والعاملين في وظائف التسويق وخدمة العملاء والتخطيط وإدارة المخاطر. ويمكن أن تساعد الأداة المقترحة على إجراء تشخيص ذاتي لمستوى الاستعداد، وتحديد الفجوات في مراقبة السوق وبروتوكولات الاتصال والاستجابة الرقمية وحماية السمعة وتنوع الطلب. كما قد يستفيد المديرون من نتائج الانحدار في ترتيب الاستثمارات التدريبية والتقنية، بدل توزيع الموارد بالتساوي على أنشطة لا تحقق الأثر نفسه في إدارة المخاطر.

ونفيد الدراسة الجهات التنظيمية والداعمة للقطاع السياحي في تصميم إرشادات وبرامج تطوير تراعي تفاوت قدرات الشركات. فإذا أظهرت البيانات، مثلاً، ضعفًا في الاستشعار المبكر أو في التعافي والتعلم، يمكن توجيه برامج التدريب نحو تحليل البيانات أو مراجعة ما بعد الأزمات. وتستطيع الهيئات السياحية كذلك الاستفادة من المؤشرات في تعزيز التنسيق بين الرسائل الرسمية ورسائل الشركات، وتقليل التناقض المعلوماتي، ودعم إدارة السمعة على مستوى الوجهة، مع مراعاة أن نتائج الدراسة ستعكس بيئة الرياض وحدود عينتها ولا يجوز تعميمها آليًا على جميع مناطق المملكة.

كما تكتسب الدراسة قيمة عملية في سياق التحول الرقمي؛ إذ إن سرعة انتقال المعلومات تجعل التأخر في الاستجابة خطرًا مستقلًا. ويساعد قياس قدرة الشركات على الرصد الفوري، والتحقق من الأخبار، وتحديث العملاء، وتحليل التفاعل، في تطوير ممارسات اتصال أكثر مسؤولية. ولا يقتصر ذلك على إدارة الأزمات الكبرى، بل يشمل الشكاوى التشغيلية، والتغيرات في مواعيد الرحلات، ومتطلبات السلامة، والازدحام، والتحديات التنظيمية، وهي مواقف يومية قد تتراكم لتؤثر في الثقة والصورة الذهنية.

أخيرًا، تدعم الدراسة توجهات الاستدامة والمرونة في السياحة السعودية؛ لأن إدارة المخاطر لا تهدف إلى حماية الإيرادات الآنية فقط، بل إلى المحافظة على استمرارية الخدمة وحقوق السائح وسمعة الوجهة وتعلم المؤسسة. ويساعد تنوع الأسواق والمنتجات على خفض التركيز، بينما يحد التخطيط والاتصال من الآثار غير المقصودة للطلب الموسمي أو الأزمات. وبذلك تتجاوز قيمة الدراسة تحسين أداء شركة منفردة إلى الإسهام في بناء قطاع أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات وتحويل الخبرة المتراكمة إلى ممارسات مؤسسية قابلة للتكرار.

تتجسد القيمة المنهجية في بناء سلسلة قابلة للتتبع من الأدبيات إلى التعريفات والفقرات فالاختبارات. فكل سؤال يقابله هدف وفرضية وُبعد، وكل فقرة لها مرجع ومبرر. ويقلل ذلك من خطر الأدوات الإنشائية، ويسهل على المحكمين مراجعة التغطية وعلى الباحثة تفسير النتائج. كما يميز بين الأثر الخام والأثر النسبي للأبعاد عند استخدام الانحدار.

#### ١.٧ النظرية العلمية المتبعة لإعداد البحث

تعتمد الدراسة على نظرية القدرات الديناميكية بوصفها الإطار الرئيس لتفسير أثر التسويق السياحي في إدارة المخاطر. ظهرت النظرية في أدبيات الإدارة الاستراتيجية لمعالجة سؤال جوهري: لماذا تستطيع بعض المؤسسات المحافظة على قدرتها التنافسية في البيئات المتغيرة، بينما تفشل مؤسسات أخرى رغم امتلاكها موارد متقاربة؟ وقد قدم Teece وPisano وShuen صياغة تأسيسية للمفهوم باعتباره قدرة المؤسسة على دمج كفاءاتها الداخلية والخارجية وبنائها وإعادة تشكيلها استجابة للتغير السريع (Teece et al., 1997). وبذلك انتقلت الوحدة التحليلية من حجم الموارد الثابتة إلى الكيفية التي تُحدث بها الموارد وتُسَق وتُعاد توجيهها.

طوّر Teece (٢٠٠٧) النظرية عبر ثلاث مجموعات مترابطة من العمليات: الاستشعار، واقتناص الفرص، وإعادة التكوين. يشير الاستشعار إلى البحث المنظم عن الإشارات والفرص والتهديدات وتفسيرها؛ ويشمل مسح البيئة، والاستماع للعملاء، ومتابعة التكنولوجيا والمنافسين. أما الاقتناص فيعني اختيار الاستجابة الملائمة وتعبئة الموارد والالتزام بخيارات تشغيلية أو استثمارية. وتشير إعادة التكوين إلى تعديل الأصول والهياكل والإجراءات والعلاقات كي تظل المؤسسة ملائمة للبيئة الجديدة. ولا تتحقق القدرة الديناميكية بمجرد امتلاك بيانات أو تقنية، بل بوجود روتينات إدارية تحول المعرفة إلى قرار وتعلم.

تفترض النظرية أن البيئة ليست مستقرة وأن الميزة لا تدوم تلقائيًا، وأن المؤسسة تحتاج إلى تجديد مستمر لقدراتها العادية. فالقدرات العادية تمكّنها من تنفيذ النشاط الحالي بكفاءة، مثل تشغيل حملة أو معالجة حجز، بينما تمكّنها القدرات الديناميكية من تغيير طريقة التنفيذ عندما تتبدل السوق. كما تفترض أن المعرفة موزعة داخل المؤسسة وخارجها، وأن التنسيق بين الوظائف والشركاء شرط للاستجابة. وتولي النظرية دورًا مهمًا للإدارة في توجيه الانتباه وتخصيص الموارد وبناء ثقافة التعلم، وهو ما يجعلها مناسبة لتحليل شركات السياحة التي تعمل ضمن شبكات من مزودي النقل والإيواء والمنصات والجهات التنظيمية.

في التسويق، تظهر القدرات الديناميكية في قدرة المؤسسة على توليد معرفة سوقية حديثة، ونشرها بين الوحدات، وتعديل العرض والاتصال بسرعة. فالتخطيط المرن لا يعني إعداد وثيقة سنوية ثابتة، بل بناء سيناريوهات ومؤشرات إنذار وتحديث افتراضات الطلب. كما أن القدرة الرقمية لا تقاس بوجود حسابات في المنصات، بل بسرعة تحويل بيانات التفاعل إلى قرار، وبالقدرة على تنسيق الرسالة مع العمليات وخدمة

العملاء. وتظهر إعادة التكوين في تعديل الشرائح المستهدفة أو القنوات أو الأسعار أو الشراكات أو محفظة المنتجات عندما تتغير المخاطر أو الفرص (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, 2007).

تتطابق مرحلة الاستشعار في النظرية مع البُعد الأول للدراسة، وهو التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر. فالشركة التي تتابع اتجاهات الحجز وتعليقات السياح وتنبيهات الجهات الرسمية وتغيرات المنافسين تستطيع تحديد إشارات الخطر قبل اتساعها. كما يرتبط الاستشعار بمرحلة تحديد المخاطر وتحليلها؛ لأن جودة التحديد تعتمد على تنوع مصادر المعلومات وقدرة العاملين على تفسيرها. ويحول التخطيط هذه المعرفة إلى سيناريوهات وأولويات وحدود إنذار، فيقل اعتماد المؤسسة على الحدس الفردي وتصبح الاستجابة أكثر اتساقًا.

يرتبط الاقتناص بالبعدين الثاني والثالث: الاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية، والتسويق الرقمي والاستجابة الفورية. فعند ظهور الخطر تحتاج الشركة إلى اختيار رسالة مناسبة، وتحديد الجمهور والقناة والتوقيت، وتعبئة الموارد لإيصال المعلومات وتحديثها. وتساعد الشفافية على تقليل فجوة المعلومات، بينما تتيح القنوات الرقمية الاستجابة السريعة والتفاعل ثنائي الاتجاه. ولا يمثل الاقتناص مجرد سرعة؛ فالاستجابة السريعة غير الدقيقة قد تزيد الأزمة، ولذلك تفترض الدراسة أن الفاعلية تنشأ من الجمع بين السرعة والتحقق والاتساق والمسؤولية.

تظهر إعادة التكوين بوضوح في إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة وفي تنويع الأسواق والمنتجات. فبعد صدمة أو تغير مستمر قد لا يكفي الدفاع عن الرسالة القديمة، بل يلزم تعديل الوعد التسويقي وتجربة العميل والشراكات ومزيج المنتجات. وتعمل الثقة كأصل علائقي يخفف حساسية العملاء للمعلومات السلبية عندما تكون المؤسسة قد بنت سجلاً من الصدق والاستجابة. كما يحد التنويع من الاعتماد على سوق أو موسم أو منتج واحد، ويمنح الشركة خيارات لإعادة توزيع الموارد عند تعطل جزء من الطلب.

في إدارة المخاطر السياحية، تفسر النظرية الدورة الكاملة من التحديد إلى التعافي. فالاستشعار يدعم اكتشاف المخاطر وتقييمها، والاقتناص يدعم الوقاية والاستجابة وتخصيص الموارد، وإعادة التكوين تدعم التعافي والتعلم وتعديل الإجراءات. ويعني ذلك أن إدارة المخاطر ليست قائمة تحقق جامدة، بل عملية ديناميكية تتغير مع الخبرة والبيانات. ويتفق هذا المنطق مع الدعوات إلى الانتقال من إدارة الأزمات بوصفها حدثاً منفصلاً إلى بناء المرونة السياحية التي تمكّن المؤسسة والوجهة من الاستمرار والتكيف والتعلم (Ritchie & Jiang, 2019; Zhang et al., 2023).

توظف الدراسة النظرية على مستوى الشركات السياحية في منطقة الرياض. ويُقاس جانب الاستشعار من خلال مؤشرات متابعة البيئة وتحليل البيانات وبناء السيناريوهات؛ ويُقاس جانب الاقتناص من خلال شفافية الرسائل وسرعة الاستجابة والتنسيق الرقمي؛ ويُقاس جانب إعادة التكوين من خلال حماية الثقة، وتحديث العروض، وتنويع الأسواق والمنتجات، والاستفادة من خبرة الأزمة. ثم تُختبر آثار هذه الممارسات في درجة

تطبيق مراحل إدارة المخاطر. ولا تدعي الدراسة أن الأبعاد الخمسة تمثل كل القدرات الديناميكية الممكنة، لكنها تقدم ترجمة قابلة للقياس للقدرات التسويقية الأكثر صلة بموضوع البحث.

يترتب على هذا التأسيس توقع نظري مؤداه أن الشركات الأعلى في القدرات التسويقية الديناميكية ستكون أقدر على إدارة المخاطر. كما يُتوقع أن تختلف قوة الأثر بين الأبعاد؛ لأن بعض الممارسات تؤثر مباشرة في مرحلة معينة، بينما يكون أثرها غير مباشر أو تراكميًا في مراحل أخرى. ولهذا يستخدم النموذج فرضية رئيسة للأثر المجمع، وخمس فرضيات فرعية لاختبار الأثر المستقل لكل بُعد، مع التحكم في التداخل بين الأبعاد عند استخدام الانحدار المتعدد.

#### ١.٧.١ حدود توظيف النظرية

لا تُستخدم النظرية لافتراض أن كل تغير مفيد أو أن الموارد التسويقية تكفي وحدها. فقد تكون إعادة التكوين مكلفة أو متأخرة، وقد تتعارض الاستجابة السريعة مع الدقة. لذلك يركز التطبيق على وجود روتينات معلومات وقرار وتعلم، ويترك للبيانات تقدير مستوى الممارسة. كما لا تختبر الدراسة جميع مكونات النظرية، بل تستخدمها إطارًا تفسيريًا للأبعاد المختارة.

وتظل البيئة المؤسسية والتنظيمية والتقنية عوامل محيطة يمكن أن تعزز القدرات أو تقيدّها. فلا ينبغي تفسير أثر ضعيف لبُعد على أنه عدم أهمية مطلقة؛ فقد يكون مرتبطًا بنقص صلاحيات أو تكامل. وتقيد هذه الحدود في مناقشة النتائج دون تجاوز التصميم.

#### ١.٩ التعريفات المفاهيمية والإجرائية

التسويق السياحي مفاهيميًا هو عملية تحليل حاجات الأسواق السياحية واختيار الشرائح المستهدفة وتصميم قيمة وتجربة واتصال وعلاقات تحقق أهداف المؤسسة والوجهة بصورة مستدامة. وإجرائيًا يُقصد به الدرجة الكلية لاستجابات أفراد العينة عن الممارسات الخمس المعتمدة في الاستبانة: التخطيط والاستشعار، والاتصال والشفافية، والتسويق الرقمي، والصورة والثقة، والتنويع. وتشير الدرجة الأعلى إلى مستوى أكبر من توظيف التسويق بوصفه قدرة داعمة لإدارة المخاطر.

التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر مفاهيميًا هو قدرة الشركة على مراقبة البيئة وجمع معلومات السوق وتحليلها وبناء سيناريوهات وخطط مرنة. وإجرائيًا يُقاس بمدى متابعة اتجاهات الطلب والحجز، وتحليل شكاوى العملاء وتعليقاتهم، ورصد إشارات الجهات الرسمية والمنافسين، وتحديث الخطط، واستخدام سيناريوهات للمخاطر المحتملة. ويربط التعريف بين إنتاج المعرفة وتحويلها إلى استعداد قابل للتنفيذ.

الاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية مفاهيميًا هو تخطيط الرسائل والقنوات بما يضمن دقة المعلومات واتساقها وتوقيتها ووضوحها للجمهور وأصحاب المصلحة. وإجرائيًا يُقاس بوجود مسؤوليات محددة للاتصال، والتحقق من الرسائل قبل النشر، والإفصاح عن التغيرات والمخاطر ذات الصلة، وتوحيد المعلومات عبر

القنوات، والاستجابة لاستفسارات العملاء. ولا تعني الشفافية نشر كل التفاصيل، بل تقديم ما يحتاجه الجمهور لاتخاذ قرار واعٍ دون تضليل.

التسويق الرقمي والاستجابة الفورية مفاهيمياً هو استخدام المنصات والتقنيات والبيانات الرقمية للتفاعل مع السوق وتعديل الاتصال والخدمة في الزمن المناسب. وإجراءً يُقاس برصد المنصات، وتحليل التفاعل، وإصدار التحديثات، والرد السريع، وربط القنوات الرقمية بوحدة التشغيل وخدمة العملاء، واستخدام البيانات في تعديل الاستجابة. ويجمع التعريف بين التقنية والروتين الإداري الذي يضمن سرعة مسؤولية.

إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة مفاهيمياً هي مجموعة الممارسات التي تشكل إدراك الجمهور لمصادقية الشركة والوجهة وجودة تجربتها وقدرتها على الوفاء بالوعود. وإجراءً يُقاس بوضوح الوعد التسويقي، وتطابق الرسالة مع الخدمة، والاستجابة للشكاوى، وإظهار إجراءات السلامة، ومتابعة مؤشرات السمعة، والمحافظة على علاقات طويلة الأجل. وتُعامل الثقة هنا بوصفها مورداً علائقياً يقلل من عدم اليقين.

تنوع الأسواق والمنتجات السياحية مفاهيمياً هو توزيع النشاط على شرائح جغرافية وديموغرافية وموسمية ومنتجات وتجارب متعددة لتقليل التركيز وزيادة الخيارات. وإجراءً يُقاس بمدى استهداف أكثر من شريحة، وتطوير عروض لمواسم مختلفة، وعدم الاعتماد على قناة أو سوق واحد، وبناء شراكات ومنتجات بديلة، وإعادة توجيه الحملات عند تغير الطلب. ولا يعني التنوع التوسع غير المنضبط، بل توزيع المخاطر استناداً إلى تحليل الجدوى.

المخاطر السياحية مفاهيمياً هي أحداث أو ظروف غير مؤكدة يمكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً في سلامة السائح، واستمرارية الخدمة، والطلب، والإيرادات، والسمعة، وتحقيق أهداف المؤسسة أو الوجهة. وإجراءً تشير إلى مجموعة المخاطر الصحية والأمنية والاقتصادية والبيئية والتشغيلية والتقنية والسمعية التي يتعامل معها المبحوثون في سياق عملهم، من دون حصر الدراسة في نوع واحد.

إدارة المخاطر السياحية مفاهيمياً هي عملية منظمة لتحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها واختيار الاستجابات ومراقبتها والتعلم منها بما يحمي الأهداف وأصحاب المصلحة (ISO, 2018). وإجراءً يُقاس بالدرجة الكلية لفقرات خمس مراحل: التحديد، والتحليل والتقييم، والوقاية والتخفيف، والاستجابة، والتعافي والتعلم. وتشير الدرجة المرتفعة إلى نضج أكبر في الممارسات، لا إلى غياب المخاطر.

الشركات السياحية مفاهيمياً هي المنشآت المرخصة التي تقدم أو تنظم خدمات السفر أو الحجز أو الجولات أو البرامج والأنشطة المرتبطة بالتجربة السياحية. وإجراءً يقصد بها الشركات المرخصة العاملة في منطقة الرياض التي يشارك منها موظفون أو مسؤولون ترتبط مهامهم بالتسويق أو التخطيط أو خدمة العملاء أو الاتصال أو إدارة المخاطر، وفق شروط المشاركة المحددة في الفصل الثالث.

تتمثل الحدود الموضوعية في دراسة أثر أبعاد التسويق السياحي الخمسة في إدارة المخاطر السياحية بمراحلها الخمس، ولا تتناول الدراسة كل محددات المخاطر، مثل جودة البنية التحتية أو السياسات العامة، إلا بقدر ما تتصل بإدراك المبحوثين للممارسات التسويقية. أما الحدود البشرية فتشمل المسؤولين والعاملين ذوي الصلة بالتسويق أو الاتصال أو التخطيط أو خدمة العملاء أو إدارة المخاطر في الشركات السياحية. وتتمثل الحدود المكانية في الشركات السياحية المرخصة بمنطقة الرياض، بينما تقع الحدود الزمنية في الفترة التي سيجري فيها التطبيق الميداني خلال العام الجامعي ٢٠٢٦، ويثبت تاريخ الجمع الفعلي بعد التنفيذ.

ينبغي تفسير النتائج في ضوء هذه الحدود. فاختيار الرياض يوفر بيئة مناسبة لكثافة الشركات وتنوعها، لكنه لا يبرر تعميمًا مباشرًا على جميع المناطق أو أنواع المنشآت. كما أن القياس يعتمد على استجابات ذاتية في نقطة زمنية واحدة، ولذلك تعبر العلاقات الإحصائية عن ارتباطات وأثر تنبؤي ضمن النموذج ولا تثبت تسلسلاً زمنياً كاملاً. وسيعالج الفصل الثالث هذه الحدود بإجراءات اختيار العينة، والتحقق من الأداة، وفحص افتراضات التحليل، والإفصاح عن معدل الاستجابة.

#### ١.١١ هيكل الدراسة

يتكون المشروع النهائي من أربعة فصول مترابطة. يعرض الفصل الأول الإطار العام للدراسة، بما يتضمن المشكلة والأسئلة والفرضيات والأهداف والأهمية والنظرية والنموذج والتعريفات والحدود. ويقدم الفصل الثاني التأصيل النظري للتسويق السياحي وأبعاده والمخاطر وإدارتها والعلاقة بينهما والسياق السعودي، ثم يحلل الدراسات السابقة ويشترك منها مؤشرات الاستبانة والفجوة البحثية. ويشرح الفصل الثالث المنهجية وإجراءات المجتمع والعينة والأداة والصدق والثبات والتحليل والأخلاقيات. أما الفصل الرابع، الذي يُستكمل بعد جمع البيانات، فيتضمن عرض النتائج ومناقشتها والاستنتاجات والتوصيات من دون افتراض نتائج مسبقة.

#### ١.١٢ خلاصة الفصل

بنى هذا الفصل الأساس المنطقي للدراسة انطلاقاً من اتساع السياحة السعودية وتعدد المخاطر وحاجة الشركات إلى دمج التسويق في الاستشعار والوقاية والاستجابة والتعافي. وصيغت المشكلة في فجوة موضوعية ونظرية ومنهجية، ثم ترجمت إلى سؤال رئيس وخمسة أسئلة، وأهداف وفرضيات متطابقة. كما وظفت نظرية القدرات الديناميكية لتفسير الأبعاد الخمسة وربطها بمراحل إدارة المخاطر، وحددت التعريفات والحدود وهيكل المشروع. وينتقل الفصل التالي من هذا الإطار العام إلى تحليل المفاهيم والآليات والدراسات التي تسند النموذج وأداة القياس.

### الفصل الثاني

#### الإطار النظري والدراسات السابقة

##### ٢.١ مقدمة الفصل

يهدف هذا الفصل إلى بناء الأساس المعرفي الذي يفسر النموذج المقترح، فلا يكتفي بتجميع تعريفات مستقلة، بل يتتبع الآليات التي تجعل التسويق السياحي قدرة داعمة لإدارة المخاطر. يبدأ الفصل بتأصيل مفهوم التسويق السياحي وتطوره ووظائفه وأدواته، ثم يحلل الأبعاد الخمسة المعتمدة ومؤشرات قياسها. وينتقل إلى طبيعة المخاطر السياحية ومصادرها، ودورة إدارتها من التحديد إلى التعافي والتعلم، قبل أن يوضح الروابط النظرية بين المجالين في ضوء القدرات الديناميكية. كما يناقش خصوصية البيئة السعودية ويحلل دراسات عربية وأجنبية قريبة من المتغيرات، ثم يشتق منها محاور الاستبانة والفجوة البحثية.

## ٢.٢ المبحث الأول: التسويق السياحي

### ٢.٢.١ مفهوم التسويق والتسويق السياحي

ينظر الفكر التسويقي الحديث إلى التسويق بوصفه عملية لإنشاء القيمة والتواصل بشأنها وتقديمها وإدارة العلاقات، وليس مجرد بيع أو ترويج. ويكتسب المفهوم في السياحة تعقيداً إضافياً لأن القيمة لا تنتجها شركة واحدة، بل تتشكل من تفاعل النقل والإيواء والجولات والمنصات والبيئة المحلية والخدمات العامة. لذلك فإن التسويق السياحي هو عملية بحث واختيار وتصميم وتنسيق واتصال تستهدف مواءمة العرض السياحي مع حاجات شرائح محددة، مع المحافظة على الموارد والسمعة واستمرارية التجربة. ويتضمن المفهوم إدارة توقعات السائح قبل الرحلة وخلالها وبعدها، وهو ما يجعله مرتبطاً بجودة المعلومات والثقة وإدارة المخاطر بقدر ارتباطه بتوليد الطلب.

يختلف التسويق السياحي عن تسويق سلعة مادية في أن السائح يشتري وعداً بتجربة مستقبلية لا يستطيع فحصها كاملاً قبل الاستهلاك. وتتشكل قراراته من الصور والمراجعات والأسعار وتجارب الآخرين، كما يتعرض المنتج لخطر عدم التخزين؛ فالمقعد أو الغرفة غير المباعة في وقتها لا يمكن استعادتها. وترتبط الخدمة بالمكان والزمان ومشاركة العميل، وتظهر تفاوتات في الجودة بين مقدم وآخر. وتدفع هذه الخصائص المؤسسات إلى تقليل عدم اليقين بمعلومات واضحة، وشهادات موثوقة، وسياسات مرنة، وعلاقات طويلة الأجل، وهي أدوات تتداخل مباشرة مع الوقاية من المخاطر وحماية السمعة.

### ٢.٢.٢ تطور التسويق السياحي

مر التسويق السياحي بمراحل بدأت بالتركيز على الإنتاج والتوزيع، ثم انتقلت إلى الترويج المكثف، ثم إلى التوجه بالسوق والعلاقات والتجربة. ومع انتشار الإنترنت أصبحت رحلة العميل قابلة للرصد عبر البحث والمقارنة والحجز والتقييم، فتحول التسويق من اتصال أحادي الاتجاه إلى تفاعل مستمر. وفي المرحلة الراهنة يتقدم مفهوم التسويق المرن القائم على البيانات؛ إذ تُختبر الرسائل بسرعة، وتُحدَّث العروض تبعاً لسلوك الطلب، وتُدمج إدارة السمعة والأزمات في الاستراتيجية. ولا يعني التطور إلغاء الأدوات التقليدية، بل إعادة تنظيمها حول معرفة العميل والقدرة على الاستجابة وتنسيق نقاط الاتصال.

أدى التحول الرقمي إلى اتساع دور السائح في إنتاج الصورة التسويقية؛ فالمحتوى الذي ينشره الزوار قد يفوق في تأثيره الرسالة الرسمية. وتخلق هذه المشاركة فرصًا للانتشار والمصداقية، لكنها تفتح كذلك مخاطر الشائعات والتقييمات السلبية والتضليل. لذلك انتقل التركيز من السيطرة على الرسالة إلى إدارة منظومة الحوار، والتحقق من المعلومات، والاستماع الاجتماعي، والتدخل في الوقت المناسب. ويظهر هنا أن النضج التسويقي يتجسد في القدرة على التعلم من البيانات المفتوحة وتعديل الخدمة، لا في زيادة حجم المحتوى فقط (Liu-Lastres et al., 2024).

### ٢.٢.٣ خصائص المنتج والخدمة السياحية

تتسم الخدمة السياحية باللاملموسية والتلازم بين الإنتاج والاستهلاك والتباين وعدم القابلية للتخزين، إضافة إلى اعتمادها على سلسلة من مقدمي الخدمة. فالخلل في حلقة واحدة قد يغير تقييم الرحلة كاملة، حتى إن كانت بقية العناصر جيدة. كما أن التجربة تتأثر بالطقس والازدحام والتوقعات والثقافة والظروف الشخصية، وهو ما يجعل إدارة الجودة والمخاطر مسؤولية شبكية. ويترتب تسويقيًا على ذلك ضرورة تقديم أدلة ملموسة، وتوحيد الحد الأدنى للخدمة، وتدريب العاملين، وتصميم خطط بديلة، وإدارة توقعات السائح بواقعية.

تتسم المنتجات السياحية كذلك بموسمية الطلب وحساسيته للسعر والدخل والأخبار. وقد ترفع حملة ناجحة الطلب إلى مستوى يتجاوز الطاقة الاستيعابية، فتتحول النتيجة التسويقية الإيجابية إلى ازدحام وتدهور تجربة ومخاطر سلامة. ومن ثم يجب أن يرتبط التسويق بإدارة السعة والتوزيع الزمني والمكاني للزوار. وتسمح البيانات بتوجيه الطلب إلى فترات أو مواقع بديلة، بينما يسهم تنويع المنتجات في توزيع التدفقات وتقليل الاعتماد على موسم واحد.

### ٢.٢.٤ أهمية التسويق السياحي وأهدافه

تظهر أهمية التسويق السياحي في قدرته على تحويل الموارد إلى قيمة مفهومة للسوق، وبناء تميز للوجهة، وتحسين استخدام الطاقة الاستيعابية، ودعم الاستثمارات وفرص العمل. غير أن الأهمية لا تقاس فقط بعدد الزيارات؛ فالتسويق المسؤول يوازن بين النمو وجودة التجربة وقدرة المجتمع والبيئة على الاستيعاب. كما يساعد في اختيار الشرائح المتوافقة مع خصائص المنتج، وتقليل فجوة التوقعات، وتوزيع الطلب، وبناء علاقات تقلل تكاليف الاستحواذ وتزيد الولاء.

تشمل أهدافه التعرف على الأسواق، وتطوير المنتجات، وتحسين الصورة، وزيادة الحجز والإيراد، وتنويع الطلب، وتشجيع الزيارة المتكررة، وتعزيز رضا السائح. وعند ربطه بالمخاطر تضاف أهداف مثل تقليل عدم اليقين، وتصحيح المعلومات، وإدارة التوقعات، وتوجيه السلوك الآمن، وحماية السمعة، واستعادة الثقة بعد الأزمة. ويجب أن تصاغ هذه الأهداف في مؤشرات قابلة للقياس، مثل سرعة التحديث، ومستوى الثقة، وتنوع الشرائح، ونسبة الاعتماد على سوق واحد، لا في عبارات ترويجية عامة.

## ٢.٢.٥ وظائف التسويق السياحي

تبدأ وظائف التسويق بالبحث وجمع المعلومات عن العملاء والمنافسين والاتجاهات والبيئة التنظيمية. ثم تأتي وظيفة التقسيم والاستهداف والتموضع، وتصميم المنتج والسعر والقنوات والاتصال، وإدارة العلاقات وتجربة العميل، وقياس الأداء. وتؤدي وظيفة البحث دورًا محوريًا في المخاطر لأنها تلتقط التغير في الطلب والشكاوى والإشارات السلبية. كما تتيح وظيفة القياس مقارنة السيناريوهات المتوقعة بالفعلي، والكشف عن الانحرافات التي قد تدل على خطر تشغيلي أو سمعي.

تتطلب هذه الوظائف تنسيقًا داخليًا؛ فلا يمكن لقسم التسويق أن يعد بالمرونة أو السلامة دون دعم العمليات وخدمة العملاء والتقنية. ويؤدي غياب التنسيق إلى فجوة بين الرسالة والتجربة، وهي مصدر رئيس لمخاطر السمعة. لذلك ينبغي أن تشارك وظيفة التسويق في لجان المخاطر واستمرارية الأعمال، وأن تتلقى تحديثات فورية من الوحدات التشغيلية، وأن تمتلك صلاحيات واضحة لنشر المعلومات أو تعليق الحملات عند الحاجة.

## ٢.٢.٦ المزيج التسويقي السياحي

يمتد المزيج التسويقي في الخدمات إلى المنتج والسعر والمكان والترويج والأفراد والعمليات والدليل المادي. فالمنتج هو حزمة التجربة، والسعر يعكس القيمة والموسمية والمخاطر، والمكان يشمل قنوات التوزيع والمنصات، والترويج يدير الرسائل، والأفراد يصنعون لحظات الخدمة، والعمليات تحدد الانسيابية، والدليل المادي يقلل اللاملموسية. ولا ينبغي إدارة العناصر منفصلة؛ فقد تجذب الخصومات طلبًا يفوق القدرة، أو قد تعد الرسالة بخدمة لا تدعمها العملية. ويتيح منظور المخاطر تقييم كل عنصر من حيث نقاط الفشل واحتمال الأثر.

يمكن استخدام المزيج للتخفيف من المخاطر؛ فالمنتجات المرنة وسياسات الإلغاء تقلل تردد العميل، والتسعير المتوازن يوزع الطلب، والقنوات المتعددة تقلل الاعتماد على وسيط واحد، وتدريب الأفراد يرفع جودة الاستجابة، والإجراءات الموثقة تحد من الأخطاء، والأدلة المادية تظهر السلامة. وتؤكد دراسة كدسه (٢٠٢٢) في البيئة السعودية أثر عناصر المزيج التسويقي في اتجاهات السياح المحليين، ما يدعم التعامل معه كمنظومة قيمة وثقة لا كحزمة اتصال منفردة.

## ٢.٢.٧ تحليل السوق وتقسيمه واستهدافه وتموضعه

تحليل السوق هو عملية فهم الحجم والاتجاهات والدوافع والعوائق والقنوات ونقاط الحساسية. ويعتمد على بيانات الحجز والبحث والتقييمات والمقابلات والمصادر الرسمية. ويضيف منظور المخاطر أسئلة عن درجة حساسية كل شريحة للسعر أو السلامة أو السمعة، وعن قدرتها على تغيير القرار عند ظهور خبر سلبي.

ويساعد هذا التحليل على بناء مؤشرات إنذار، مثل ارتفاع الإلغاءات أو تغير أنماط الاستفسار أو زيادة كلمات مرتبطة بالخوف.

يقسم السوق إلى شرائح متجانسة نسبيًا وفق معايير جغرافية وديموغرافية وسلوكية ونفسية، ثم تختار المؤسسة الشرائح الملائمة وتبني تموضعًا واضحًا. ويسهم التنوع المدروس في تقليل التركيز، لكنه يجب ألا يشتت الهوية أو يرفع تكاليف خدمة شرائح متناقضة. وعند الأزمة يمكن إعادة ترتيب الأولويات نحو أسواق أقل تعرضًا أو منتجات محلية أو فترات بديلة، وهو تطبيق لقدرة إعادة التكوين.

#### ٢.٢.٨ سلوك السائح والمخاطر المدركة

يتأثر قرار السائح بالدافع والمعلومة والخبرة والصورة والتكلفة الاجتماعية والمالية. وفي الظروف غير المستقرة تصبح المخاطر المدركة جزءًا من تقييم القيمة؛ فقد يرى السائح احتمالًا صحيًا أو أمنيًا أو ماليًا أكبر من الخطر الموضوعي بسبب نقص المعلومات أو التغطية الإعلامية. وأظهرت دراسة Karl et al. (٢٠٢٠) أن أنواع المخاطر تختلف في بروزها خلال عملية الاختيار، وهو ما يعني أن الرسالة العامة عن الأمان قد لا تكفي، بل يجب فهم الخطر الأكثر أهمية لكل شريحة ومرحلة.

لا ينبغي أن يهدف التسويق إلى إخفاء الخطر؛ لأن الرسالة المبالغ فيها قد تحقق استجابة قصيرة ثم تدمر الثقة. والأكثر فاعلية هو توضيح ما هو معروف، وما اتخذ من إجراءات، وما المتوقع من السائح، وكيف يحصل على تحديثات. وتبين دراسات ما بعد الجائحة أن الصورة الإيجابية والخبرة السابقة والسياسات الواضحة يمكن أن تخفف الأثر السلبي للمخاطر المدركة في نية السفر (Rasoolimanesh et al., 2021; De Canio et al., 2023).

#### ٢.٢.٩ التسويق بالعلاقات

يركز التسويق بالعلاقات على الاحتفاظ بالعملاء وبناء الالتزام والثقة بدل الاقتصار على المعاملة الواحدة. وتزداد قيمته في السياحة لأن الخبرة السابقة والتواصل المستمر يقدمان مرجعًا عند ظهور عدم يقين. فالعميل الذي اعتاد دقة المؤسسة وسرعة معالجتها للشكاوى يكون أكثر استعدادًا لقبول التوضيح أو إعادة الجدولة. وتتكون العلاقة من وعود واقعية، وتنفيذ متسق، واستماع، وعدالة في الحلول، وحماية للبيانات.

تعمل الثقة كاحتياطي سمعي في الأزمة، لكنها لا تعني الحصانة. ويمكن فقدانها سريعًا إذا تأخرت المؤسسة أو تناقضت رسائلها. لذلك ترتبط إدارة العلاقات بخطط الاتصال في المخاطر، وقواعد بيانات محدثة، وتقسيم العملاء وفق احتياجاتهم، وقنوات مباشرة تمنع اعتمادهم على الشائعات. كما تسمح متابعة ما بعد الأزمة بتحويل الشكاوى إلى تعلم وتحسين المنتج.

#### ٢.٢.١٠ التسويق الرقمي وإدارة المحتوى والبيانات

يشمل التسويق الرقمي المواقع ومحركات البحث والمنصات الاجتماعية والبريد والتطبيقات والمحتوى والمؤثرين والتحليلات. وتكمن قوته في الاستهداف والتفاعل والقياس والسرعة، لكنه يخلق مخاطر مرتبطة بالخصوصية والاعتماد على المنصات وسرعة انتشار الخطأ. وتؤكد الدراسات السعودية الحديثة أن الحملات الرقمية أصبحت مؤثرًا في التعرض والاتجاه والسلوك الشرائي السياحي (العتيبي، ٢٠٢٣؛ حمزي، ٢٠٢٥). ولذلك يتطلب النضج الرقمي حوكمة للمحتوى والبيانات، لا مجرد كثافة النشر.

تتضمن إدارة المحتوى تحديد الموضوع والجمهور والتوقيت والمصدر ومسار الموافقة والتحديث. وعند المخاطر يجب أن تكون الرسائل قصيرة وواضحة وقابلة للتحقق، مع رابط لمصدر رسمي وتاريخ تحديث. أما التحليلات فتشمل مؤشرات المشاعر، وحجم الإشارات، والأسئلة المتكررة، ومعدلات الإلغاء والتحويل، وتساعد في اكتشاف الخطر وقياس أثر الاستجابة. ويجب ربطها بقرار تشغيلي؛ لأن لوحة مؤشرات بلا صلاحيات أو إجراء تصعيد لا تمثل قدرة ديناميكية.

#### ٢.٢.١١ الصورة الذهنية والثقة

الصورة الذهنية هي مجموعة الانطباعات والمعارف والمشاعر التي يحملها الفرد عن وجهة أو شركة، وتتكون من مصادر رسمية وتجارب شخصية ومحتوى مستخدمين وأخبار. وهي ليست شعارًا ثابتًا، بل بناء يتغير مع الأحداث. وتؤثر الصورة في الاختيار والتوقع والرضا والولاء، كما تتفاعل مع المخاطر المدركة؛ فقد تفسر الوجهة ذات الصورة الموثوقة الحدث السلبي بوصفه استثناءً، بينما تضخم الصورة الضعيفة أثره (Xie et al., 2020).

تُبنى الثقة عندما تتطابق الرسالة مع الأداء، وتظهر المؤسسة كفاءة ونزاهة واهتمامًا بمصلحة العميل. وفي الأزمات يصبح الاعتراف بالمشكلة وتقديم خيارات وتعويضات عادلة أكثر أثرًا من إنكارها. وقد وجدت مصباح (٢٠٢٤) أثرًا إيجابيًا للتسويق الرقمي في بناء صورة الوجهة، بينما أوضحت دراسات الاتصال في الأزمات أن نوع الرسالة يتفاعل مع فئة الخدمة وإدراك السلامة (Liu-Lastres et al., 2024).

#### ٢.٢.١٢ التسويق في أوقات الأزمات

يمر التسويق أثناء الأزمة بثلاث مراحل: الاستعداد، والاستجابة، والتعافي. في الاستعداد تُحدد السيناريوهات والجمهور والمتحدث والقنوات وقوالب الرسائل. وفي الاستجابة تتوقف الرسائل غير المناسبة، وتُراجع الحقائق، ويُحدد إيقاع التحديث، وتُراقب الشائعات. وفي التعافي تعاد صياغة القيمة والحوافز تدريجيًا بناءً على مستوى الثقة والطلب. ويؤدي الخلط بين المراحل إلى أخطاء؛ فقد تكون الحملة التحفيزية المبكرة غير حساسة، أو قد يستمر خطاب الأزمة بعد زوالها فيثبت الخوف.

لا تعمل وظيفة التسويق منفردة في الأزمة؛ فهي تحتاج إلى معلومات من التشغيل والقانون والموارد البشرية والجهات الرسمية. ويجب أن تُحدد مستويات التصعيد ومسؤولية الموافقة، مع المحافظة على سرعة مناسبة.

وتقدم دراسة حسن (٢٠٢٢) عن مواقع التواصل في إدارة الأزمات السياحية أدلة على أهمية القنوات الرقمية والتواصل الفوري، بينما تكشف دراسات الشركات السياحية عن ضعف انتشار الوحدات المتخصصة، ما يزيد الحاجة إلى بروتوكولات عابرة للوظائف (عبدالحليم، ٢٠٢٤).

### ٢.٢.١٣ قياس الأداء التسويقي والإنذار المبكر

لا يكتمل التسويق الاستراتيجي دون نظام قياس يميز بين مؤشرات النشاط ومؤشرات النتيجة ومؤشرات الخطر. فعدد المنشورات أو المشاهدات يقيس النشاط، بينما يقيس معدل التحويل والاحتفاظ النتيجة، وتكشف زيادة الإلغاءات أو الشكاوى أو المشاعر السلبية عن خطر. ويجب ألا تُقرأ المؤشرات منفردة؛ فقد ترتفع المشاهدات بسبب خبر سلبي، وقد ينخفض الحجز بسبب عطل تقني لا بسبب ضعف الطلب. لذلك يحتاج المدير إلى لوحة تربط المؤشرات بالسياق وبحدود إنذار ومسؤولية للتصعيد.

من المؤشرات الاستباقية سرعة تغير البحث عن الوجهة، ونسبة الأسئلة المرتبطة بالأمان، وتكرار شكاوى محددة، وانحراف الحجز عن التوقع، وحصة سوق أو قناة واحدة. أما المؤشرات اللاحقة فتشمل الخسارة والسمعة ومعدل الاسترداد وعودة الطلب. وتساعد المقارنة بينهما على الانتقال من رد الفعل إلى الوقاية. ويجب توثيق مصدر البيانات وتواترها وجودتها حتى لا تُبنى قرارات حساسة على إشارات ناقصة.

تتطلب عملية القياس تحديد خط أساس وأهداف وعتبات. فليس كل تغير انحرافاً يستوجب أزمة، وقد تؤدي الحساسية المفرطة إلى استجابات مكلفة. ويمكن استخدام المتوسطات المتحركة، والمقارنة الموسمية، وتحليل السبب، والتجزئة حسب السوق. كما ينبغي أن تفسر فرق التسويق النتائج بالتعاون مع التشغيل والمالية والمخاطر، لأن المؤشر التسويقي قد يعكس مشكلة في منتج أو مورد.

تخدم مقاييس الأداء مرحلة التعافي كذلك؛ إذ تقيس سرعة عودة الحجز والثقة والتفاعل ونسبة العملاء الذين قبلوا البدائل. ولا ينبغي اعتبار العودة الكمية كافية إذا استمرت الشكاوى أو انخفضت قيمة العميل. لذلك يجمع التقييم بين النتائج المالية والسلوكية والسمعية، ويستخدم في مراجعة ما بعد الحدث وإعادة تصميم الخطة.

### ٢.٢.١٤ جودة الخدمة والتعافي التسويقي

تؤثر جودة الخدمة في التسويق لأنها تحقق الوعد أو تنقضه. وتتكون الجودة المدركة من الاعتمادية والاستجابة والضمان والتعاطف والأدلة، وتظهر أهميتها عندما يحدث فشل. ويقصد بالتعافي الخدمي الإجراءات التي تتخذ لتصحيح الخطأ، مثل الاعتذار والتفسير والبدل والتعويض والمتابعة. ويحدد عدل الإجراء والنتيجة والتعامل ما إذا كان العميل سيستعيد الثقة.

يمكن للفشل المعالج جيداً أن يحد من الضرر، لكنه لا يبرر صناعة الأخطاء. ويجب أن تمنح الخطوط الأمامية صلاحيات وحدوداً واضحة، وأن تسجل حالات الفشل وتحلل أسبابها. كما ينبغي أن تتسق الوعود

التسويقية مع قدرات التعافي، وألا تقدم تعويضات غير قابلة للتنفيذ. ويغذي سجل التعافي مؤشرات المخاطر التشغيلية والسمعية.

#### ٢.٢.١٥ العلامة السياحية وإدارة هوية الوجهة

العلامة السياحية ليست اسمًا وشعارًا، بل وعدًا مركبًا عن المكان والتجربة والقيم. وتتكون قوتها من تمايز واضح واتساق بين الرسالة والخبرة وتبني أصحاب المصلحة. وعندما تتعدد الجهات التي تتحدث عن الوجهة، تصبح الحوكمة ضرورية لمنع تضارب الوعود. كما أن العلامة القوية تمنح السائح إطارًا لفهم الحدث، لكنها تتضرر إذا استخدمت لتجميل واقع غير متوافق.

تواجه العلامة مخاطر التمدد المفرط، والتشابه، والاعتماد على صورة واحدة، والجدل حول تمثيل الثقافة. ويجب أن تسمح الهوية بالتنوع دون فقدان الجوهر، وأن تختبر الرسائل في أسواق مختلفة. كما ينبغي رصد الكلمات والصور التي تربطها بالمخاطر، وتحديد ما إذا كان الخلل في الإدراك أو في التجربة.

في الأزمة لا يعني حماية العلامة الدفاع عنها بأي ثمن، بل حماية الثقة عبر سلوك مسؤول. وقد تتطلب الاستجابة تعليق حملة، أو تغيير نبذة، أو إظهار التعاطف والإجراء، ثم تقديم دليل على التحسن. ويقاس نجاح التعافي ليس بعودة الظهور فقط، بل بعودة الثقة والتوصية والطلب المستدام.

#### ٢.٢.١٦ أخلاقيات التسويق والخصوصية

يرتبط التسويق المسؤول بالصدق واحترام الثقافة والخصوصية وعدم استغلال الخوف. وتزداد الأهمية عند استخدام بيانات الموقع والتفضيلات؛ إذ يجب جمع الحد الأدنى اللازم، وتوضيح الغرض، وتأمين البيانات، وتمكين العميل من الاختيار. وقد يتحول انتهاك الخصوصية إلى خطر قانوني وسمعي يفوق منفعة الاستهداف.

تشمل الأخلاقيات كذلك عدم استخدام صور غير ممثلة أو وعود سلامة مطلقة أو مؤثرين دون إفصاح. كما يجب ألا توجه العروض إلى فئات ضعيفة بطريقة استغلالية. ويؤدي الالتزام إلى بناء الثقة وتقليل مخاطر الشكاوى والتنظيم.

في الاتصال بالأزمات تتطلب الأخلاقيات الاعتراف بالضحايا وتجنب الترويج غير الحساس والتحقق من المعلومات. ويجب الفصل بين التحديث الإرشادي والحملة البيعية، وتحديد توقيت العودة بناءً على الواقع واحتياجات الجمهور.

#### ٢.٣ المبحث الثاني: أبعاد التسويق السياحي المعتمدة في الدراسة

##### ٢.٣.١ التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر

يقصد بالتخطيط التسويقي تحديد الأهداف والأسواق والموارد والبرامج ومؤشرات الأداء في ضوء تحليل البيئة، بينما يشير الاستشعار المبكر إلى النقاط الإشارات الضعيفة التي قد تنبئ بتغير في الطلب أو خطر. ويجمع البُعد بين النظرة المستقبلية والقدرة على التعلم؛ فخطة بلا نظام رصد تتحول إلى افتراض جامد، ورصد بلا خطة لا يقود إلى استجابة. وتشمل مصادر الاستشعار بيانات الحجز والإلغاء، واتجاهات البحث، وتعليقات العملاء، وتنبهات الجهات، والتغيرات الاقتصادية والمناخية، وممارسات المنافسين.

تطبق الشركات هذا البُعد عبر اجتماعات دورية لمراجعة المخاطر، ولوحات مؤشرات، وحدود إنذار، وسيناريوهات بديلة، وربط الخطة التسويقية بخطة استمرارية الأعمال. ويمكن أن تتضمن المؤشرات ارتفاعاً مفاجئاً في الاستفسارات عن السلامة، أو انخفاضاً في التحويل من سوق محدد، أو زيادة شكاوى خدمة معينة. وتحتاج الشركة إلى تحديد من يقرأ الإشارة ومن يصعدها ومن يقرر تعديل الحملة أو المنتج. وبهذا يتحول الاستشعار من نشاط فردي إلى روتين مؤسسي.

ترتبط أهمية البُعد بمرحلة تحديد المخاطر وتحليلها. فكلما كانت بيانات السوق أشمل وأسرع تحسنت قدرة المؤسسة على تقدير الاحتمال والأثر. ويُقاس الممارسة من خلال متابعة مؤشرات الطلب، وتحليل الشكاوى، وتحديث الخطط، واستخدام السيناريوهات، ومشاركة المعلومات بين التسويق والمخاطر. ويستند البُعد إلى منطق الاستشعار في نظرية القدرات الديناميكية وإلى أدبيات المرونة والتخطيط للأزمات (Teece, 2007; Ritchie & Jiang, 2019).

## ٢.٣.٢ الاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية

الاتصال التسويقي هو تنسيق الرسائل والقنوات لبناء معنى واستجابة لدى الجمهور، أما الشفافية المعلوماتية فتعني تقديم معلومات صحيحة وكافية وفي وقت مناسب مع توضيح حدود المعرفة. ولا تساوي الشفافية الإفراط في التفاصيل أو كشف معلومات حساسة؛ بل توازن بين حق العميل في المعرفة ومتطلبات السلامة والخصوصية. وتشمل الجودة الاتصالية الاتساق، والمصدر الموثوق، واللغة الملائمة، وإتاحة التحديث والتغذية الراجعة.

في إدارة المخاطر يقلل الاتصال الجيد من الفراغ المعلوماتي الذي تملؤه الشائعات. ويجب أن تتضمن الخطة خريطة أصحاب مصلحة، ومتحدثين، وقوالب أولية، وقنوات بديلة، وآلية للتحقق والتصحيح. ويختلف المحتوى باختلاف الجمهور؛ فالسائح يحتاج إلى إجراء واضح وخيار، بينما يحتاج الشريك إلى أثر تشغيلي وتنسيق. وقد أظهرت الأدبيات أن الرسائل التي تبرز إجراءات السلامة وتتسجم مع نوع الخدمة تؤثر في إدراك الأمان والثقة (Liu-Lastres et al., 2024).

تقاس الشفافية من خلال دقة التحديثات، ووضوح المسؤوليات، وسرعة تصحيح المعلومات، واتساق الرسائل بين القنوات، وإجابة المؤسسة عن الأسئلة الجوهرية. ويُتوقع أن تؤثر في مراحل الوقاية والاستجابة والتعافي؛ لأنها تدعم السلوك الصحيح، وتخفف القلق، وتحافظ على العلاقة. كما ترتبط بفرضية الدراسة الثانية

وتستند إلى دراسات الاتصال الرقمي وإدارة السمعة والحملات السياحية (حسن، ٢٠٢٢؛ الشهراني وآخرون، ٢٠٢٥).

### ٢.٣.٣ التسويق الرقمي والاستجابة الفورية

يعبر هذا البُعد عن قدرة الشركة على استخدام القنوات والبيانات الرقمية للرصد والتواصل وتعديل العرض بسرعة. ويشمل الاستماع الاجتماعي، وتحليل المشاعر، وإدارة الموقع والتطبيق، والرسائل المباشرة، وروبوتات المحادثة، والتحديثات المكانية، والتكامل مع خدمة العملاء. والسرعة عنصر أساسي لأن المعلومات تتغير في دقائق، لكن السرعة لا تكون فاعلة ما لم ترتبط بالتحقق والتنسيق وحماية البيانات.

تسهم الاستجابة الرقمية في إدارة الشائعات وتوجيه السائح وتحديث الجداول والسياسات وتقديم بدائل. كما تسمح بقياس استجابة الجمهور وتعديل الرسالة. غير أن الاعتماد على منصة واحدة أو على خوارزميات لا تملكها الشركة يمثل خطرًا، ولذلك يجب تنوع القنوات والاحتفاظ ببيانات تواصل مشروعة ومحدثة. وتظهر الدراسات الحديثة في السعودية تأثير الحملات والمنصات الرقمية في السلوك والصورة (العتيبي، ٢٠٢٣؛ الأحمري وآل مرعي، ٢٠٢٦).

تشمل مؤشرات القياس سرعة اكتشاف الإشارات، وزمن الرد، وتحديث المعلومات، وربط القنوات بالعمليات، واستخدام التحليلات في القرار. ويتوقع أن يرتبط البُعد بصورة قوية بمرحلة الاستجابة، لكنه يدعم كذلك التحديد والتعلم من خلال البيانات المتراكمة. ويعكس منطق اقتناص الفرص والتهديدات في نظرية القدرات الديناميكية.

### ٢.٣.٤ إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة

إدارة الصورة الذهنية عملية طويلة تبدأ بتحديد الهوية والوعد والقيم، ثم مراقبة كيفية إدراكها وتصحيح الفجوات بين الرسالة والخبرة. ولا يمكن بناء الصورة بالإعلان وحده، لأن تقييم السائح يتشكل من الجودة والعدالة والسلامة والمحتوى المتداول. أما الثقة فتتكون من الكفاءة والصدق والاهتمام، وتعمل على خفض المخاطر المدركة وتسهيل قبول الرسائل في الأوقات الحرجة.

تتضمن آليات التطبيق متابعة السمعة، وتحليل التقييمات، والاستجابة للشكاوى، وإظهار إجراءات السلامة دون مبالغة، والاستعانة بأدلة وتجارب موثوقة، وتنسيق الرسائل مع الهوية الوطنية للوجهة. وعند الأزمة تتطلب حماية الصورة الاعتراف والمسؤولية والتعويض المناسب، ثم إثبات التحسين. وتوضح دراسات الصورة والمخاطر أن العلاقة متبادلة؛ فالمخاطر تضعف الصورة، والصورة القوية تخفف أثر المخاطر في نية الزيارة (مسعودي وهشماوي، ٢٠٢١؛ De Canio et al., 2023).

تقاس الممارسة بمدى تطابق الرسالة والخدمة، ومراقبة مؤشرات السمعة، وعدالة معالجة الشكاوى، ووضوح السلامة، والمحافظة على العلاقة. ويتوقع أن تؤثر في الوقاية من أزمة السمعة وفي التعافي واستعادة الطلب. ويرتبط البُعد بالفرضية الرابعة وبقدرة المؤسسة على حماية وإعادة تكوين أصولها العلائقية.

### ٢.٣.٥ تنوع الأسواق والمنتجات السياحية

يعني التنوع تقليل الاعتماد على مصدر واحد للطلب أو نمط واحد من المنتجات من خلال تطوير شرائح وأسواق ومواسم وتجارب وقنوات متعددة. وتكمن قيمته في توزيع المخاطر؛ فإذا تأثر سوق دولي أو موسم محدد يمكن توجيه الموارد إلى بدائل. ومع ذلك قد يزيد التنوع غير المدروس التعقيد والتكلفة، ولذلك يجب أن يستند إلى بيانات عن الملاءمة والربحية والقدرة التشغيلية.

تشمل الآليات تطوير منتجات داخلية وخارجية، وعروض لفئات عمرية واهتمامات مختلفة، وتجارب على مدار العام، وشراكات مع مزودين وقنوات متنوعة، وتصميم منتجات قابلة للتعديل. كما يمكن توجيه التدفقات إلى مناطق أو أوقات أقل ازدحاماً، فيسهل التنوع في السلامة والاستدامة. وفي السياق السعودي، ينسجم تعدد المواسم والوجهات والفعاليات مع الحاجة إلى توزيع الطلب وتعزيز المرونة.

تقاس الممارسة بنسبة الاعتماد على سوق أو منتج، وتوافر بدائل، وتنوع القنوات، وقدرة الشركة على إعادة توجيه الحملات، وتطوير عروض عند التغير. ويُتوقع أن يظهر أثرها في التخفيف من تقلب الطلب واستمرارية الأعمال والتعافي. وتمثل إعادة التكوين في نظرية القدرات الديناميكية؛ لأن الشركة تعدل محفظتها وشراكاتها بدل الاكتفاء بالدفاع عن الوضع القائم.

### ٢.٣.٦ التكامل بين الأبعاد الخمسة

رغم فصل الأبعاد لأغراض القياس، فإنها تعمل في الواقع كنظام مترابط. فالتخطيط يحدد ما يجب رصده، والاتصال يحول المعرفة إلى رسالة، والرقمي يسرع الرصد والوصول، والصورة والثقة تحددان قابلية الرسالة للتصديق، والتنوع يوفر خيارات تشغيلية. وقد تفشل الشركة إذا امتلكت بُعْداً قوياً وآخر ضعيفاً؛ فالتنوع دون اتصال يربك العملاء، والرقمي دون خطة يضاعف التناقض.

يقتضي التكامل تدفق المعلومات أفقياً بين التسويق والتشغيل وخدمة العملاء والتقنية والمخاطر. كما يحتاج إلى إدارة عليا تحسم الأولويات وتوازن بين سرعة الحملة ودقة الرسالة. ويمكن قياس التكامل عبر وجود اجتماعات مشتركة وقواعد بيانات ومسؤوليات وقرارات موثقة، وإن كانت الدراسة الحالية تقيسه ضمن فقرات الأبعاد لا كبُعد سادس مستقل.

من منظور القدرات الديناميكية، لا تمثل الأبعاد قائمة أدوات، بل سلسلة تعلم. فالإشارة المكتشفة يجب تفسيرها، ثم اختيار استجابة، ثم إعادة توزيع الموارد، ثم قياس النتيجة. وتساعد هذه السلسلة في تفسير لماذا لا يؤدي امتلاك تقنية أو ميزانية وحدهما إلى إدارة مخاطر أفضل ما لم تُدمجا في روتين مؤسسي.

## ٢.٤ المبحث الثالث: المخاطر السياحية

### ٢.٤.١ مفهوم الخطر والمخاطر السياحية

الخطر هو أثر عدم اليقين في الأهداف، وقد يكون الأثر انحرافاً سلبياً أو إيجابياً، إلا أن الاستخدام السياحي يركز غالباً على التهديدات (ISO, 2018). ويتكون الخطر من احتمال وقوع حدث وحجم عواقبه، لكنه يشمل كذلك عدم اليقين في البيانات والتصور. أما المخاطر السياحية فهي أحداث أو ظروف قد تؤثر في سلامة الزائر، واستمرارية الخدمة، والطلب، والإيراد، والسمعة، والموارد الطبيعية والثقافية. ويختلف مستوى الخطر بين الوجهات والشركات والشرائح والزمن.

ينبغي التمييز بين الخطر والأزمة والكارثة وعدم اليقين. الخطر احتمال قابل للتقدير نسبياً، والأزمة موقف يهدد أهدافاً ويحتاج قراراً عاجلاً، والكارثة حدث واسع يفوق الموارد المعتادة، بينما عدم اليقين هو نقص المعرفة بشأن الأحداث أو آثارها. وقد يتحول خطر مهمل إلى أزمة، وتتحول الأزمة إلى كارثة إذا اتسع أثرها. ويساعد التمييز على اختيار الإجراء؛ فالخطر يحتاج تقييماً وضوابط، والأزمة تحتاج قيادة واتصالاً واستجابة، والكارثة تحتاج تنسيقاً واسعاً وتعافياً طويلاً.

### ٢.٤.٢ مصادر وخصائص المخاطر السياحية

تنشأ المخاطر من البيئة الخارجية، مثل الاقتصاد والطقس والأوبئة والتوترات، ومن داخل المؤسسة، مثل العمليات والموارد البشرية والتقنية والحوكمة. كما تنشأ من التفاعل بين الأطراف؛ فقد تلتزم الشركة بينما يفشل مزود متعاقد. وتتصف المخاطر السياحية بالترايط والسرعة والحساسية الإعلامية والموسمية، وبأن أثرها يتجاوز الطرف المسؤول ليشمل الوجهة. ولهذا يجب أن تتضمن سجلات المخاطر العلاقات والاعتماديات، لا قائمة أحداث منفصلة فقط.

تتميز المخاطر أيضاً بتباين الإدراك. فقد يرى الخبير خطراً منخفضاً وفق الاحتمال، بينما يراه السائح مرتفعاً بسبب نقص السيطرة أو حداثة الحدث. ويؤثر هذا الفارق في الطلب حتى لو لم يتغير الواقع التشغيلي. لذلك يجب أن تجمع الإدارة بين التقييم الفني وتقييم المخاطر المدركة، وأن تفرق بين معالجة الخطر ومعالجة القلق المعلوماتي.

### ٢.٤.٣ المخاطر الصحية والأمنية

تشمل المخاطر الصحية الأمراض المعدية، وجودة الغذاء والمياه، والإجهاد الحراري، والحوادث الطبية، ونقص المعلومات الصحية. وقد أثبتت الجائحة أن المخاطر الصحية تؤثر في الحدود والطلب والسلوك وسلاسل التوريد. وتحتاج الشركات إلى تحديثات رسمية، وسياسات إلغاء، وتواصل بشأن الإجراءات، وتدريب العاملين، وخطط لاستمرارية الخدمة. وقد بينت Neuburger and Egger (٢٠٢١) تغير إدراك المخاطر والسلوك أثناء الجائحة، ما يوضح حساسية السوق للتوقيت والمعلومات.

تشمل المخاطر الأمنية الجريمة والإرهاب والازدحام والحوادث وفقدان الممتلكات. ويؤثر الأمن الموضوعي والإدراك معاً في الاختيار. ولا يجوز للتسويق تقديم ضمان مطلق، بل توضيح الإجراءات والقنوات والإرشادات. كما ينبغي التنسيق مع الجهات المختصة وتحديث الخرائط وخطط التجمع والنقل. وتزيد الشائعات الأمنية من الأثر، لذلك يرتبط التعامل معها بسرعة التحقق والاتصال.

#### ٢.٤.٤ المخاطر الاقتصادية والمالية وتقلب الطلب

تتضمن المخاطر الاقتصادية التضخم وأسعار الصرف والدخل والركود وتكلفة النقل، بينما تشمل المالية السيولة والائتمان والإلغاء وعدم قدرة الشركاء. ويؤدي الاعتماد على سوق أو موسم إلى تضخيم الأثر. ويمكن للتسويق أن يخفف المخاطر عبر تنويع الشرائح، وسياسات أسعار مرنة، وتطوير منتجات داخلية، وتحسين التنبؤ. لكنه قد يزيدها إذا اعتمد على خصومات غير مستدامة أو إنفاق غير مرتبط بالعائد.

تقلب الطلب خاصية مركزية في السياحة؛ إذ تتغير الحجوزات بسبب خبر أو موسم أو منافس. وتحتاج الشركة إلى مؤشرات مبكرة ومحفظة منتجات وخطط إعادة تخصيص. كما يجب الفصل بين الانخفاض المؤقت والتحول البنيوي؛ فالأول قد يعالج بحملة وتوقيت، بينما الثاني يتطلب إعادة تصميم المنتج.

#### ٢.٤.٥ المخاطر البيئية والمناخية

تشمل المخاطر البيئية التلوث وتدهور الموارد والضغط على المواقع، وتشمل المناخية الحرارة الشديدة والعواصف والسيول والتغير الموسمي. وقد تؤثر في السلامة والوصول والسمعة واستدامة الوجهة. ويتعين على التسويق ألا يدفع طلباً يتجاوز القدرة الاستيعابية، وأن يوجه الزوار إلى سلوك مسؤول وأوقات مناسبة. كما ينبغي أن تكون المعلومات المناخية واضحة وأن تتوافر بدائل وإلغاء أو إعادة جدولة.

تتداخل المخاطر البيئية مع السمعة؛ فصورة الوجهة قد تتضرر إذا ظهر التسويق منفصلاً عن الواقع البيئي. وتساعد الممارسات المستدامة والأدلة القابلة للتحقق في بناء الثقة، بينما يعرض الادعاء البيئي غير المدعوم المؤسسة لخطر التضليل. وأظهرت دراسة قعيد وآخرين (٢٠٢١) ارتباط الممارسات البيئية بالصورة وقرار السفر، ما يدعم دمجها في التسويق وإدارة المخاطر.

#### ٢.٤.٦ المخاطر الاجتماعية والثقافية

تنشأ المخاطر الاجتماعية والثقافية من الاحتكاك غير المدروس بين الزوار والمجتمع، أو سوء فهم القيم، أو الازدحام وارتفاع الأسعار، أو تقديم الثقافة بصورة سطحية. وقد تؤدي إلى رفض محلي أو تجربة سلبية أو سمعة غير ملائمة. ويجب أن يعمل التسويق مع المجتمعات المحلية، ويقدم إرشادات ثقافية، ويوزع التدفقات، ويتجنب الصور النمطية. كما ينبغي قياس قبول المجتمع ضمن نجاح الوجهة، لا عدد الزوار فقط.

#### ٢.٤.٧ المخاطر التشغيلية والتقنية والسيبرانية

تشمل التشغيلية أخطاء الحجز والتنسيق والنقل ونقص الكفاءات وفشل المزودين، وتؤثر مباشرة في التجربة. وتعالج بتوثيق العمليات، واتفاقيات مستوى الخدمة، وخطط بديلة، وتدريب، ومراقبة الجودة. ولأن الشركة قد تسوق خدمات ينفذها شركاء، فإن إدارة المخاطر يجب أن تمتد إلى سلسلة التوريد وتحديد مسؤوليات الاتصال والتعويض.

تشمل المخاطر التقنية تعطل المواقع وأنظمة الحجز والدفع، بينما تشمل السيبرانية الاختراق والاحتيال وتسرب البيانات. وقد تتحول بسرعة إلى أزمة ثقة. وتحتاج الشركات إلى حماية تقنية ونسخ احتياطية وخطط إخطار وسياسات خصوصية، وإلى رسائل تشرح الإجراء دون كشف ما يضر التحقيق. كما يجب ألا تجمع الحملات بيانات أكثر من الحاجة، وأن تلتزم بالموافقات والاستخدام المحدد.

#### ٢.٤.٨ مخاطر المعلومات والشائعات والسمعة

تنشأ مخاطر المعلومات من البيانات غير الدقيقة أو القديمة أو المتناقضة، بينما تنتشر الشائعات عندما يوجد فراغ معلوماتي أو محتوى مثير. وقد تؤدي إلى إلغاء وقلق وتدخل تنظيمي. وتحتاج المؤسسة إلى مصادر موثوقة، ورصد، ومسار تصحيح، ونسخة واحدة من الحقيقة تشترك فيها الوحدات. ويجب التمييز بين النقد الحقيقي الذي يحتاج تحسينًا، والمعلومة الزائفة التي تحتاج تصحيحًا موثقًا.

خطر السمعة هو احتمال تدهور الثقة نتيجة حدث أو سلوك أو إدراك. ولا يعالج بحملة منفصلة، لأنه يعكس تراكم التجارب. وتعمل السمعة كوسيط بين الحدث والطلب؛ فإذا كان رصيد الثقة قويًا قد يقبل الجمهور التفسير، أما إذا كان ضعيفًا فيتضخم الأثر. لذلك تُعد متابعة الصورة والاستجابة للشكاوى والتعلم عناصر وقائية.

#### ٢.٤.٩ المخاطر الجيوسياسية والمخاطر المدركة

تؤثر التوترات الدولية والقيود والاضطرابات في حركة الطيران والتأمين وصورة المنطقة حتى إن لم تقع داخل الوجهة. وتحتاج الشركات إلى تنويع الأسواق ومتابعة التنبيهات وتقديم بدائل. كما ينبغي أن تتجنب الرسائل السياسية غير المرتبطة بالخدمة وأن تركز على المعلومات الرسمية والإجراء العملي. وتبين دراسة Najar and Rather (٢٠٢٣) أن المخاطر المدركة في الوجهات المتقلبة ترتبط بالصورة والولاء، ما يعزز أهمية إدارة الإدراك إلى جانب الواقع.

المخاطر المدركة بناءً متعدد الأبعاد يشمل الوظيفي والمالي والجسدي والنفسي والاجتماعي والزماني. وقد وجدت تباني وهباش (٢٠٢٠) تفاوتًا في تأثير هذه الأبعاد في اختيار الوجهة لدى السياح الجزائريين. وتقيد هذه النتيجة في تصميم الرسائل؛ فالمعلومة التي تعالج السلامة لا تعالج بالضرورة الخوف المالي أو ضياع الوقت. لذلك يجب أن ترتبط الاستجابة بنوع المخاطرة ومرحلة القرار.

#### ٢.٤.١٠ مخاطر الشركاء وسلسلة القيمة

تعتمد الشركة السياحية على ناقلين وفنادق ومرشدين ومنصات دفع ومزودي تقنية، لذلك يمتد تعرضها إلى مخاطر الشركاء. وقد يؤدي فشل مورد إلى إلغاء أو تأخير لا يميز العميل مصدره، فينسبها إلى الشركة. وتحتاج الإدارة إلى فحص الموردين واتفاقيات خدمة وخطط بديلة وقنوات اتصال وبيانات طوارئ، وإلى توضيح مسؤولية كل طرف في إخطار العميل ومعالجة المطالبة.

يضيف التسويق قيمة في تقييم المورد من خلال بيانات رضا العملاء والشكاوى والسمعة. كما يجب ألا تروج الشركة لميزة لا تملك السيطرة على تنفيذها. ويمكن للتنوع أن يقلل الاعتماد على مورد، لكنه قد يرفع صعوبة التوحيد. ولذلك توازن الإدارة بين المرونة والرقابة، وتدرج المخاطر الحرجة للشركاء في خطط الاستجابة.

#### ٢.٤.١١ مخاطر الموارد البشرية والسلوك

تنتج مخاطر بشرية من نقص التدريب، والإرهاق، ودوران الموظفين، وسوء التعامل، أو النشر غير المصرح به. وفي السياحة يمثل العامل جزءًا من التجربة والرسالة؛ فقد يسبب تصرف فردي أزمة سمعة. وتحتاج الشركات إلى توصيف أدوار وتدريب واتصال داخلي ومدونات سلوك وآلية بلاغ، مع دعم الموظفين نفسيًا أثناء الأزمات.

لا تقتصر الوقاية على العقاب؛ فالبينة التي تخشى الإبلاغ تدفع الأخطاء إلى الخفاء. ويجب تدريب الموظف على ما يقوله وما يحيله، وكيف يحمي بيانات العميل، وكيف يتعامل مع القلق. كما ينبغي إشراك الخطوط الأمامية في مراجعات المخاطر لأنها تلتقط إشارات لا تصل إلى الإدارة العليا.

#### ٢.٤.١٢ المخاطر القانونية والتنظيمية

تشمل المخاطر القانونية الالتزام بالتراخيص والعقود وحماية المستهلك والبيانات والإعلانات وحقوق الملكية والسلامة. وقد تنتج من رسالة مضللة أو شرط غير واضح أو استخدام صورة بلا إذن. وتتغير المتطلبات، لذلك يلزم رصد تنظيمي ومراجعة للمحتوى والسياسات. وتتحول المخالفة بسهولة إلى خطر سمعة، خصوصًا في المنصات.

يجب أن يشارك المختص القانوني في سيناريوهات الاتصال الحساسة دون أن يؤدي ذلك إلى صمت طويل. ويمكن إعداد قوائم معتمدة وحدود للدعوات، وتدريب الفرق على الإفصاح. كما ينبغي حفظ سجلات الموافقات والتحديثات لإثبات العناية الواجبة.

#### ٢.٤.١٣ تفاعل المخاطر والآثار المتسلسلة

نادرًا ما يبقى الخطر في فئة واحدة. فقد يبدأ عطل تقني، ثم يسبب تأخرًا، ثم شكاوى، ثم خبرًا سلبيًا، ثم إلغاءات وسيولة. ويسمى ذلك الأثر المتسلسل، ويحتاج إلى خرائط اعتماد وسيناريوهات مشتركة. وتفيد هذه الرؤية في تجنب معالجة العرض فقط، مثل الرد على الشائعة دون إصلاح النظام.

يمكن استخدام تحليل السيناريو والشبكات لتحديد نقاط التحول والوظائف الحرجة. كما تساعد البيانات التسويقية في رصد المرحلة التي وصل إليها التسلسل. وإذا بدأت الإشارات السمعية بالارتفاع، قد يلزم تفعيل الاتصال قبل أن تظهر الخسارة المالية.

#### ٢.٤.١٤ علم نفس إدراك المخاطر والاتصال

يتأثر إدراك الخطر بعوامل مثل الحداثة وعدم السيطرة والغموض وشدة الصور وقرب الحدث. وقد يبالغ الأفراد في تقدير حدث نادر شديد التغطية، ويقللون من خطر مألوف. لذلك لا يكفي نشر الاحتمالات، بل يجب شرح معناها والإجراءات والسياق. كما ينبغي تجنب لغة تقنية أو مطمئنة بصورة مطلقة.

تؤثر طريقة صياغة الرسالة في الاستجابة؛ فقد يختلف أثر عرض الخسارة عن عرض الفائدة، وتتفاعل العاطفة مع الثقة. ويجب اختبار الرسائل مع جمهور ممثل، خصوصًا عند اختلاف اللغة والثقافة. كما يساعد استخدام الأسئلة المتكررة والأمثلة العملية في تحويل المعلومة إلى سلوك.

لا ينبغي استخدام التحيزات للتلاعب، بل لتصميم اتصال مسؤول. فهدف الاتصال بالمخاطر تمكين قرار واعٍ، لا إلغاء القلق. ويزيد الاعتراف بعدم اليقين من المصادقية إذا اقترن بتحديث محدد ومصدر واضح.

#### ٢.٤.١٥ المخاطر الناشئة والذكاء الاصطناعي

تظهر مخاطر ناشئة من استخدام الذكاء الاصطناعي في التوصية والمحتوى وخدمة العملاء، مثل الهلوسة والتحيز والترفيف العميق والاعتماد المفرط. وقد تنتشر معلومة خاطئة آليًا بسرعة، أو يتلقى العميل قرارًا غير عادل. وتحتاج الشركات إلى مراجعة بشرية وسجلات ومصادر وحدود استخدام.

يمكن للذكاء الاصطناعي أن يدعم الرصد والتنبؤ والترجمة، لكنه لا يعوض الحكم والمسؤولية. ويجب اختبار النماذج، وحماية البيانات، والإفصاح عندما يكون العميل يتعامل مع نظام آلي. كما ينبغي وجود مسار تصعيد إلى موظف في الحالات الحساسة.

تتطلب المخاطر الناشئة مراجعة دورية لسجل المخاطر؛ لأن التقنية والسلوك والتنظيم تتغير أسرع من الخطط السنوية. ويؤكد ذلك قيمة الاستشعار المبكر والتعلم المستمر في النموذج.

#### ٢.٥ المبحث الرابع: إدارة المخاطر السياحية

##### ٢.٥.١ مفهوم إدارة المخاطر ومبادئها

إدارة المخاطر عملية منهجية لخلق القيمة وحمايتها من خلال تحديد المخاطر وتحليلها وتقييمها ومعالجتها ومراقبتها والتواصل بشأنها. وتؤكد ISO 31000 أن الإدارة ينبغي أن تكون متكاملة ومهيكلية ومخصصة وشاملة وديناميكية، وأن تعتمد على أفضل المعلومات والتحسين المستمر (ISO, 2018). وفي السياحة

تضاف ضرورة التنسيق بين الشركة والجهة والجهات الرسمية والمزودين، لأن الخطر قد يتجاوز الحدود التنظيمية.

لا تعني إدارة المخاطر القضاء على كل احتمال؛ فهذا غير ممكن وقد يمنع الابتكار. وإنما تهدف إلى اتخاذ قرارات واعية حول ما يقبل وما يخفف وما ينقل وما يتجنب، وفق الشهية للمخاطر والقدرة على التحمل. ويجب ربط القرار بالأهداف؛ فقد تقبل الشركة مخاطرة تسويقية محسوبة لدخول سوق جديد، لكنها لا تقبل مخالفة سلامة أو خصوصية.

## ٢.٥.٢ الحوكمة والمسؤوليات

تبدأ الحوكمة بتحديد مسؤولية مجلس الإدارة أو الإدارة العليا عن الإشراف، ووجود سياسة وأدوار وتصعيد وتقارير. ويجب أن يمتلك كل خطر مالكا يتابع الضوابط، مع مشاركة التسويق في المخاطر المرتبطة بالطلب والسمعة والمعلومات. كما ينبغي تحديد المتحدث الرسمي ومسار الموافقة على الرسائل. ومن أخطاء الحوكمة اعتبار المخاطر وظيفة قسم واحد؛ لأن ذلك يعزل المعرفة ويؤخر الاستجابة.

تتطلب الحوكمة ثقافة تشجع الإبلاغ عن الإشارات والأخطاء دون عقاب غير مبرر، لأن إخفاء المشكلة يضاعفها. كما تحتاج إلى اجتماعات ومؤشرات وعمليات مراجعة بعد الحدث. وتكشف دراسة عبدالحليم (٢٠٢٤) عن تحديات في نظم إدارة الأزمات لدى الشركات السياحية المصرية، بما يدعم أهمية الوحدات أو اللجان الواضحة والتدريب والتنسيق.

## ٢.٥.٣ تحديد المخاطر

التحديد هو التعرف المنظم على الأحداث والمصادر والأسباب والعواقب. وتستخدم فيه المقابلات وورش العمل وسجلات الحوادث وتحليل العمليات والسيناريوهات والبيانات التسويقية. وينبغي وصف الخطر بصيغة تربط السبب بالحدث والأثر، مثل: بسبب الاعتماد على منصة واحدة قد يتعطل الوصول إلى العملاء، مما يؤدي إلى إلغاءات وخسارة ثقة. وتساعد الصياغة على اختيار ضابط مناسب.

تضيف معلومات السوق بعداً مهماً للتحديد؛ فقد يظهر الخطر أولاً في تغير الأسئلة أو التقييمات قبل أن يظهر في التقارير المالية. لذلك يجب دمج الاستماع الاجتماعي وبيانات الحجز والشكاوى في سجل المخاطر. ويقاس نضج هذه المرحلة بتنوع المصادر ودورية المراجعة ومشاركة الأقسام.

## ٢.٥.٤ تحليل المخاطر وتقييمها

يحلل الخطر بتقدير الاحتمال والأثر وسرعة التطور وفاعلية الضوابط، ويمكن استخدام مقاييس نوعية أو كمية. وفي السياحة ينبغي إضافة أثر السمعة والسلامة واستمرارية الخدمة، وعدم الاكتفاء بالخسارة المالية. ثم يقارن مستوى الخطر بمعايير القبول لترتيب الأولويات. وتساعد مصفوفة الاحتمال والأثر، لكنها لا تعوض التحليل المتعمق للمخاطر عالية الترابط.

قد يختلف التقييم الفني عن إدراك العملاء، ولذلك ينبغي وجود مسارين متكاملين. فخطر منخفض الاحتمال عالي التغطية الإعلامية قد يسبب تراجعاً فورياً في الطلب. كما يجب اختبار السيناريوهات وتقدير أثرها في شرائح وأسواق مختلفة، واستخدام بيانات حساسية الحجز والإلغاء.

#### ٢.٥.٥ الوقاية والتخفيف

تشمل المعالجة التجنب والتقليل والنقل والقبول، مع اختيار ضوابط وقائية وكاشفة وتصحيحية. ففي التسويق يمكن تقليل خطر المعلومات بمراجعة المحتوى، ونقل جزء من الخطر بعقود وتأمين، وتخفيف تقلب الطلب بالتنويع، وتجنب حملة غير مناسبة. ويجب تقييم تكلفة الضابط وأثره الجانبي؛ فقد تقلل الإجراءات المعقدة المرونة أو تجربة العميل.

الوقاية الفاعلة تدمج التصميم التشغيلي والاتصالي. فسياسة السلامة تحتاج تدريباً وتجهيزاً ورسالة واضحة، وسياسة الإلغاء تحتاج نظاماً قادراً على التنفيذ. وتظهر هنا أهمية تطابق الوعد والخدمة؛ لأن الضابط المعلن الذي لا يعمل يرفع خطر السمعة بدل خفضه.

#### ٢.٥.٦ الاستجابة للطوارئ والاتصال في الأزمات

الاستجابة هي تنفيذ إجراءات محددة عند تحقق الخطر، وتشمل حماية الأشخاص، واستمرار الوظائف الحرجة، والتنسيق، والاتصال، وتوثيق القرارات. ويجب تحديد مستويات الحدث ومتى يُفعل الفريق، وما البدائل، وكيف تُحدَّث المعلومات. وتختبر الخطط بالتمارين لا بالوثائق فقط. وفي السياحة يجب مراعاة اللغات والقنوات واحتياجات الزوار غير المألوفين بالمكان.

الاتصال جزء من الاستجابة وليس ملحقاً. ينبغي أن يجيب عن: ماذا حدث؟ ما الذي اتخذ؟ ماذا يفعل العميل؟ متى التحديث التالي؟ وتساعد الرسائل المتكررة المتسقة على تقليل القلق. أما الصمت أو الإنكار أو المبالغة فيقوض الثقة. وقد بينت دراسة محمد وآخرين (٢٠١٥) أهمية دمج التسويق وإدارة الأزمات ووجود قصور تنظيمي في بعض الجهات السياحية المصرية.

#### ٢.٥.٧ استمرارية الأعمال والتعافي

تهدف استمرارية الأعمال إلى إبقاء الخدمات الحرجة ضمن مستوى مقبول أثناء التعطل. وتتضمن تحليل أثر الأعمال، وأولويات الخدمة، وبدائل الموردين والقنوات والموظفين والبيانات. ويلعب التسويق دوراً في تحديد العملاء الأكثر تأثراً، وتعديل الوعود، وإدارة الطلب، وتقديم بدائل. كما يسمح تنويع القنوات والمنتجات بخيارات إضافية عند توقف جزء من النشاط.

التعافي لا يعني العودة الآلية إلى الوضع السابق، بل استعادة الوظائف والثقة وربما بناء وضع أفضل. ويشمل تعويض العملاء، وإعادة فتح تدريجية، وحملات ملائمة لمستوى الأمان، وقياس عودة الطلب،

وتحديث المنتجات. وتوضح دراسات التعافي بعد الجائحة أن الصورة والسياسات والثقة تؤثر في نية الزيارة، ما يجعل التسويق شريكاً أساسياً في التعافي (Zhang et al., 2023; Sabiote-Ortiz et al., 2024).

#### ٢.٥.٨ التعلم المؤسسي والمرونة السياحية

يتحقق التعلم عبر مراجعة ما بعد الحدث، وتحديد ما نجح وما أخفق، وتحديث الإجراءات والتدريب والمؤشرات. ولا يكفي إعداد تقرير؛ يجب تعيين مسؤوليات ومواعيد ومتابعة التغيير. كما ينبغي مشاركة الدروس مع الشركاء ضمن حدود السرية، لأن الخطر شبكي. ويحول التعلم الخبرة إلى قدرة ديناميكية تمنع تكرار الخطأ وتسرع الاستجابة التالية.

المرونة هي قدرة النظام على الاستعداد والامتصاص والتكيف والتعافي والتحول. وهي أوسع من الصمود؛ فقد تتطلب تغيير المنتج أو السوق أو العملية. وتجمع المرونة السياحية بين البنية التشغيلية والثقة والقيادة والتعاون والبيانات. وتنسجم مع نظرية القدرات الديناميكية لأنها تركز على إعادة التكوين لا مجرد العودة.

#### ٢.٥.٩ إدارة المخاطر في الشركات والوجهات

على مستوى الشركة ترتبط الإدارة بالعمليات والموارد والسمعة والسيولة والبيانات. أما على مستوى الوجهة فتشمل البنية والأمن والصحة والبيئة وتنسيق الرسائل. وقد تكون الشركة مستعدة لكن تتأثر بضعف الوجهة، أو العكس. لذلك تحتاج الخطط إلى نقاط اتصال رسمية، ومشاركة في التمارين، وتوافق في المعلومات، وإجراءات لدعم الزوار.

تختلف مسؤولية كل طرف، لكن التسويق يمكن أن يربط المستويات عبر نقل معلومات السوق إلى الجهات ونقل التحديثات الرسمية إلى العملاء. كما يساهم في تجنب تناقض الرسائل بين شركة ووجهة. ويعد هذا التنسيق مهماً في المملكة مع تعدد المشاريع والمواسم والجهات والشركات.

#### ٢.٥.١٠ شهية المخاطر ومعايير القبول

شهية المخاطر هي مقدار ونوع الخطر الذي تقبل المؤسسة تحمله لتحقيق أهدافها، بينما حدود التحمل تحدد الانحراف المقبول. وتحتاج السياحة إلى ترجمة ذلك في قرارات، مثل نسبة الاعتماد المقبولة على سوق أو منصة، وزمن الانقطاع المقبول، وحدود الشكاوى. وتختلف الشهية باختلاف السلامة والسمعة والابتكار؛ فالسلامة غالباً منخفضة الشهية، بينما قد تقبل المؤسسة تجربة تسويقية محسوبة.

تساعد المعايير على اتساق القرار وتجنب أن يعتمد التصعيد على مزاج فرد. وينبغي مراجعتها مع تغير الاستراتيجية والبيئة. كما يجب أن يعرف التسويق الحدود التي تستوجب وقف حملة أو إصدار تحديث أو تفعيل بديل.

#### ٢.٥.١١ المراقبة والمراجعة والتدقيق

المراقبة عملية مستمرة لفاعلية الضوابط وتغير مستوى المخاطر. وتشمل مؤشرات وتقارير واختبارات وتمارين ومراجعة حوادث. أما التدقيق فيقدم تأكيدًا مستقلًا على التصميم والتنفيذ. ويجب أن تصل النتائج إلى من يملك القرار، وأن تتحول الملاحظات إلى خطط تحسين.

يمكن أن تسهم مؤشرات التسويق في المراقبة اليومية، بينما تراجع الإدارة العليا الاتجاهات الدورية. كما ينبغي فحص جودة البيانات نفسها؛ فقد يكون انخفاض الشكاوى نتيجة صعوبة القناة لا تحسن الخدمة. وتحتاج المراجعة إلى مقارنة بين مصادر متعددة.

#### ٢.٥.١٢ إدارة المعرفة والوثائق

تحتاج إدارة المخاطر إلى سجل مخاطر وخطط اتصال وقوائم تواصل وقوالب ومذكرات قرار ودروس مستفادة. ويجب أن تكون الوثائق محدثة وسهلة الوصول ومحمية. كما ينبغي وجود بديل عند تعطل النظام، لأن الخطأ غير المتاحة في الأزمة عديمة القيمة.

تعمل إدارة المعرفة على حفظ خبرة الموظفين ومنع ضياعها مع الدوران. ويمكن استخدام تمارين ومحاكاة وقصص حالات لتدريب الفرق. ويرتبط ذلك بالتعلم المؤسسي وإعادة التكوين، إذ تتحول الخبرة من ذاكرة فردية إلى روتين.

#### ٢.٥.١٣ سيناريوهات المخاطر والاختبارات

يساعد بناء السيناريوهات على التفكير في أحداث متعددة الاحتمال والأثر، مثل تعطل منصة، أو موجة إلغاء، أو خبر سلبي، أو ظرف مناخي. ويحدد السيناريو الإشارة والقرار والمسؤول والرسالة والبديل. ولا يهدف إلى التنبؤ الدقيق، بل إلى اختبار الافتراضات واكتشاف الثغرات.

تشمل الاختبارات تمارين مكتبية ومحاكاة اتصال واختبار نسخ احتياطية وتجربة قنوات بديلة. وبعد الاختبار تسجل الفجوات وتحدد إجراءات. ويمكن إشراك شركاء رئيسيين، لأن التنسيق النظري قد يفشل تحت الضغط.

#### ٢.٥.١٤ نضج إدارة المخاطر

يمكن تصور النضج على مستويات تبدأ بالممارسة العفوية، ثم الإجراءات المتكررة، ثم النظام الموثق، ثم التكامل مع القرار، وصولًا إلى التحسين القائم على البيانات. ويساعد التقييم في تحديد الأولويات بدل مقارنة الشركات بحالة مثالية. وقد تكون الشركة متقدمة رقميًا لكنها منخفضة في الحوكمة أو التعلم.

تشمل مؤشرات النضج دعم الإدارة، ووضوح الأدوار، وجودة البيانات، والتكامل، والتمارين، وسرعة التعلم. ويمكن استخدام نتائج الاستبانة لتكوين صورة عن الأبعاد، لكن لا تعد تقييمًا دقيقيًا كاملاً. وتحتاج النتائج إلى قرائن وإجراءات فعلية إذا استخدمت للتطوير المؤسسي.

يفيد مفهوم النضج في تفسير التباين بين الشركات حسب الحجم والخبرة والنشاط. وقد تقترح الدراسة مستقبلاً مقارنات أو نماذج مراحل، لكنها تركز حالياً على أثر التسويق في الدرجة الكلية لإدارة المخاطر.

#### ٢.٥.١٥ قيادة فريق الأزمة واتخاذ القرار

يحتاج فريق الأزمة إلى قائد وصلاحيات وأدوار ومعلومات مشتركة. وتحت الضغط قد تظهر مركزية مفرطة أو تضارب، لذلك تحدد الخطة من يقرر وما الذي يفوض. كما ينبغي وجود بديل للقيادات وقنوات لتوثيق القرارات.

تتطلب القيادة موازنة السرعة والدقة والتعاطف، والاستماع إلى الخبراء والخطوط الأمامية. ويجب فصل الحقائق عن الافتراضات وتحديثها، مع إعلان ما لم يعرف بعد. كما تساعد تمارين ما قبل الحدث في بناء الثقة بين الأعضاء.

يمثل التسويق صوت العميل داخل الفريق، وينقل أثر القرار في التوقع والسمعة. لكنه لا ينبغي أن يطغى على السلامة. ويحقق التكامل عندما تُتخذ الرسالة والإجراء معاً، لا عندما يُطلب من التسويق تبرير قرار مكتمل.

#### ٢.٦ المبحث الخامس: العلاقة بين التسويق وإدارة المخاطر السياحية

تبدأ العلاقة من بحوث السوق؛ إذ توفر مؤشرات عن التغيرات قبل ظهورها في النتائج المالية. فارتفاع البحث عن سياسات الإلغاء أو انخفاض التحويل من سوق معين قد يكون إنذاراً مبكراً. وعندما تدمج الشركة هذه البيانات في سجل المخاطر، يصبح التسويق مصدراً لتحديد المخاطر لا مجرد قناة تنفيذ. ويحتاج ذلك إلى قواعد بيانات وأدوار وتواتر للمراجعة.

تدعم البيانات التسويقية تحليل الخطر من خلال تقدير حجم الشرائح وحساسيتها وسلوكها في سيناريوهات سابقة. ويمكن استخدام تجارب الرسائل واختبارات الاستجابة لفهم ما يخفف القلق، بشرط الالتزام بالأخلاقيات. وتسمح المقارنة بين الأسواق بتقدير التركيز والتعرض، ما يحسن ترتيب الأولويات.

يقلل الاتصال والشفافية عدم اليقين ويعززان السلوك الآمن. فالرسالة الواضحة تشرح الإجراء وتحد من الاعتماد على الشائعة، بينما يتيح التحديث المنتظم تصحيح التوقعات. ويكون الأثر أكبر حين تتوافق الرسالة مع الأداء وتصدر من مصدر موثوق. لذلك يفترض البحث أثراً إيجابياً للاتصال والشفافية في إدارة المخاطر.

يوفر التسويق الرقمي سرعة الوصول والاستماع والتفاعل، فيدعم الاستجابة الفورية. ويمكن للمنصات تحديد الأسئلة المتكررة والمعلومات الزائدة وتوجيه العملاء إلى قنوات رسمية. إلا أن السرعة يجب أن تقتنر بالتحقق وحماية البيانات. ويعتمد الأثر على التكامل مع التشغيل، لذلك تقيس الاستبانة الربط بين القنوات والقرارات لا مجرد الوجود الرقمي.

تحمي إدارة الصورة والثقة المؤسسة من تضخم الأثر السمعي. فالسمعة القوية لا تلغي الخطأ، لكنها توفر سياقاً يفسر فيه الجمهور استجابة المؤسسة. كما تساعد المعالجة العادلة والاعتراف والتحسين في استعادة الثقة. وتدعم الأدلة التجريبية علاقة الصورة بالمخاطر ونية الزيارة في سياقات متعددة ( Xie et al., 2020; مسعودي وهشماوي، ٢٠٢١).

يحد تنوع الأسواق والمنتجات من تقلب الطلب عبر توزيع التعرض. فإذا انخفض سوق معين يمكن استخدام منتجات محلية أو شرائح أخرى، وإذا تأثر موسم يمكن تطوير عروض بديلة. كما يقلل تنوع القنوات من خطر الاعتماد على منصة أو وسيط. لكن التنوع يحتاج قدرات تحليل وتشغيل، ولذلك يُقاس كقدرة على إعادة التوجيه لا كعدد منتجات فقط.

يسهم التسويق في إدارة الشائعات عبر الرصد والتحقق والتصحيح والشاركة مع المصادر الموثوقة. ويجب تجنب إعادة نشر المعلومة الزائفة بطريقة توسعها، والتركيز على الحقيقة والإجراء. كما يمكن استخدام الأسئلة المتكررة وتحديث الصفحة الرسمية وتحسين ظهور المصدر الموثوق. وتتحول الخبرة إلى قواعد واستجابات جاهزة ضمن التعلم المؤسسي.

في التعافي يساعد التسويق على تقدير توقيت العودة، واختيار الشرائح الأكثر استعداداً، وتصميم حوافز غير مضللة، وإعادة بناء العلاقة. وقد تكون الأولوية لطمأنة العملاء السابقين أو للسوق المحلي قبل التوسع. كما يجب متابعة أثر الحملة على السعة حتى لا يؤدي النجاح إلى مخاطر ازدحام جديدة.

تفسر القدرات الديناميكية العلاقة عبر الاستشعار والاقتناس وإعادة التكوين. فالتخطيط والبيانات يستشعران، والاتصال الرقمي يقتنصان الاستجابة، والصورة والتنوع يدعمان إعادة التكوين. وترجم إدارة المخاطر هذه القدرات إلى تحديد وتحليل ووقاية واستجابة وتعاف. ومن ثم يمثل النموذج سلسلة من المعرفة إلى القرار إلى التعلم.

يبني هذا التحليل أساس الفرضيات الخمس. فكل بُعد يمتلك آلية أثر متميزة، بينما تعمل الأبعاد مجتمعة كنظام. ولهذا يقترح التحليل الإحصائي انحداراً متعددًا لتقدير الأثر المجمع والنسبي، إلى جانب اختبارات منفردة متسقة مع الأسئلة. ولا تفترض الدراسة تساوي الأوزان، بل تتركها للبيانات.

#### ٢.٦.١ آليات التأثير المباشر وغير المباشر

قد يكون أثر التسويق مباشراً، مثل استخدام الرصد الرقمي لاكتشاف شائعة، أو غير مباشر عبر الثقة التي تخفف استجابة العملاء السلبية. كما قد تعمل الصورة كوسيط بين المعلومات ونية السائح، أو تعدل الخبرة السابقة قوة الأثر. ولا يختبر النموذج الحالي كل الوسائط، لكنه يعترف بها عند تفسير النتائج، ويقاس الأثر الكلي للأبعاد في نضج إدارة المخاطر.

يفيد التمييز في تجنب تفسير معامل انحدار منخفض على أنه عدم أهمية؛ فقد يكون البُعد مؤثرًا عبر بُعد آخر أو في مرحلة محددة. ولذلك ستُقرأ النتائج مع الارتباطات والأدبيات وحدود التصميم، مع اقتراح نماذج وساطة أو طويلة مستقبلاً.

#### ٢.٦.٢ التوتر بين الترويج والتحذير

قد يواجه المسوق تعارضًا بين جذب الطلب والإفصاح عن المخاطر. ويحل التسويق المسؤول هذا التوتر بتقديم معلومات متوازنة وخيارات، لا بإخفاء الواقع ولا بتضخيم الخوف. فالتحذير الدقيق يحمي العميل والمؤسسة، وقد يبني ثقة طويلة الأجل حتى إن خفض الحجز مؤقتًا.

تحتاج الشركة إلى سياسة تحدد المعلومات الجوهرية وتوقيت الإفصاح والمسؤول. كما يجب تجنب استخدام الخوف بصورة استغلالية، أو الادعاء بالأمان المطلق. وتدعم الأخلاقيات فاعلية إدارة المخاطر لأنها تحافظ على المصداقية التي تحتاجها المؤسسة عند الأزمة.

#### ٢.٦.٣ التعاون مع أصحاب المصلحة

يشمل أصحاب المصلحة العملاء والموظفين والموردين والمنصات والجهات الرسمية والمجتمع والإعلام. وتتطلب المخاطر تبادلاً سريعاً للمعلومات، لكن لكل طرف احتياجات وصلاحيات. ويجب أن ترسم الشركة خريطة للتأثير والتوقع وقنوات الاتصال، وأن تتفق مسبقاً مع الشركاء على الأدوار.

يساعد التعاون في توحيد الرسائل وتوفير بدائل ومشاركة الدروس. كما يقلل من تناقض قد يستغله التضليل. ويجب أن يحترم خصوصية البيانات وألا يتحول إلى نقل مسؤولية. ويعد التنسيق قدرة يصعب بناؤها لحظة الأزمة، لذا يحتاج إلى علاقات وتمارين مسبقة.

#### ٢.٦.٤ مؤشرات مشتركة بين التسويق والمخاطر

يمكن بناء مؤشرات مشتركة تربط الهدف التسويقي بالخطر، مثل نسبة الاعتماد على أكبر سوق، وزمن تحديث العميل، ونسبة الشكاوى الحرجة، ومعدل قبول البدائل، ومؤشر الثقة بعد الحدث. وتمنع المؤشرات المشتركة فصل النجاح التسويقي عن السلامة والاستمرارية.

ينبغي تحديد مالك ومصدر وتواتر وعتبة لكل مؤشر، ومراجعة أثر السلوك المحفز. فقد يدفع هدف سرعة الرد إلى إجابات غير دقيقة إذا لم يقترن بالجودة. ولذلك تستخدم مجموعة متوازنة من الوقت والدقة والنتيجة. تساعد هذه المؤشرات في الحوار بين الأقسام؛ فبدل الحديث بلغة الانطباعات، يمكن مناقشة اتجاهات قابلة للتحقق. كما تغذي مراجعة الخطة وتوضح ما إذا كانت الحملة خفضت عدم اليقين أو نقلته إلى قناة أخرى.

#### ٢.٦.٥ أثر التكامل في الأداء والاستدامة

يمكن أن يؤدي التكامل إلى خفض زمن الاستجابة وتقليل الإلغاءات وتحسين الثقة واستمرارية الإيراد، لكنه قد يتطلب استثماراً في البيانات والتدريب. وتظهر القيمة على المدى الطويل من تجنب الخسائر والتعلم، لا من عائد حملة واحدة.

تتفاعل إدارة المخاطر مع الاستدامة؛ فالتخطيط والتنويع يقللان الضغط الموسمي، والشفافية تحمي العلاقة، والتعلم يحسن استخدام الموارد. ولذلك يمكن للنموذج أن يفسر جزءاً من المرونة والأداء المستدام، مع بقاء متغيرات أخرى خارج نطاق الدراسة.

تحتاج النتائج إلى ترجمة في أولويات، مثل تطوير لوحة إنذار أو بروتوكول اتصال أو تنويع منتج. ولا يكفي إثبات الدلالة؛ يجب النظر إلى حجم الأثر وإمكان التنفيذ وتكلفته.

## ٢.٧ المبحث السادس: واقع السياحة والتسويق وإدارة المخاطر في المملكة العربية السعودية

تضع رؤية السعودية ٢٠٣٠ السياحة ضمن مسارات تنويع الاقتصاد وتحسين جودة الحياة والاستثمار في الثقافة والطبيعة والفعاليات. وقد أدى ذلك إلى توسع في المنتجات والوجهات والبنية التنظيمية والحملات الدولية. وبلغ إجمالي السياح المحليين والوافدين في ٢٠٢٤ قرابة ١١٦ مليوناً وفق تقارير رسمية، مع مساهمة مباشرة متزايدة للقطاع في الناتج المحلي (رؤية السعودية ٢٠٣٠، ٢٠٢٥؛ وزارة السياحة السعودية، ٢٠٢٥). ويجب قراءة هذه المؤشرات بوصفها دليلاً على اتساع المنظومة والحاجة إلى إدارة المخاطر، لا مجرد نجاح عددي.

تتكون البنية التنظيمية من وزارة السياحة وهيئات وجهات ومنشآت مرخصة ومزودي خدمات، وتتقاطع مع جهات النقل والأمن والصحة والبيئة والثقافة. ويجعل هذا التعدد التنسيق ضرورة، خصوصاً في المعلومات والأزمات. كما أن اختلاف أحجام الشركات يعني تفاوت الموارد والنضج؛ فالشركات الكبيرة قد تمتلك فرق بيانات ومخاطر، بينما تعتمد الصغيرة على خبرة أفراد أو منصات خارجية.

أصبحت الهوية السياحية للمملكة متعددة؛ فهي تشمل السياحة الثقافية والتراثية والطبيعية والترفيهية وسياحة الأعمال والفعاليات والزيارات الدينية. ويوفر التنوع فرصة لتوزيع الطلب، لكنه يخلق متطلبات مختلفة للسلامة والرسالة والخدمة. فمخاطر فعالية جماهيرية تختلف عن جولة بيئية أو رحلة أعمال، ما يستدعي تقسيماً دقيقاً وسيناريوهات مخصصة.

يدعم التحول الرقمي الحجز والتأشيرات والمحتوى والتفاعل، ويفتح المجال للشركات للوصول إلى أسواق واسعة. وقد تناولت دراسات سعودية أثر التسويق الرقمي في الترويج والشراء والصورة (العتيبي، ٢٠٢٣؛ الشيحة، ٢٠٢٤؛ حمزي، ٢٠٢٥). لكن الاتساع الرقمي يرفع مخاطر المعلومات والخصوصية والشائعات، ويجعل زمن الاستجابة عنصراً تنافسياً ووقائياً.

تشمل التحديات المحتملة الموسمية والازدحام والحرارة والتغيرات في أسعار السفر والاعتماد على منصات ومزودين، إضافة إلى مخاطر السمعة والتوقعات المرتفعة. ولا يعني ذكر هذه التحديات ضعف القطاع، بل يعكس طبيعة السياحة المتنامية. وتحتاج الشركات إلى تحويل السياسات الوطنية والإرشادات الرسمية إلى إجراءات داخلية ورسائل للعملاء.

تلعب الشركات السياحية دور الوسيط بين الوجهة والسائح؛ فهي تصمم البرامج وتختار المزودين وتدير الحجز والتوقعات. ولذلك يمكنها اكتشاف إشارات مبكرة من العملاء ونقلها للجهات، كما يمكنها نشر المعلومات الرسمية بسرعة. غير أن هذا الدور يحتاج إلى تدريب وصلاحيات ونظم بيانات، وإلى دمج التسويق في لجان المخاطر.

اختيرت منطقة الرياض لأنها مركز إداري واقتصادي وسياحي يضم عددًا متنوعًا من الشركات والفعاليات والعملاء، ويوفر مجالًا لدراسة الممارسات التنظيمية. ومع ذلك تظل الدراسة محددة مكانيًا، ويجب ألا تحول النتائج إلى حكم على المملكة كلها. وتفيد النتائج في تقديم مؤشرات أولية يمكن اختبارها لاحقًا في مناطق أخرى أو في أنواع محددة من السياحة.

تؤكد البيئة السعودية الحاجة إلى نموذج يجمع بين النمو والاستعداد. فالمؤسسات التي تركز على زيادة الطلب دون مراقبة السعة والمخاطر قد تتعرض لفجوات خدمة، بينما تستطيع المؤسسات التي تستخدم التخطيط والبيانات والشفافية والتنوع تحقيق نمو أكثر مرونة. ومن هنا تتبع ملاءمة موضوع الدراسة للسياق الوطني.

#### ٢.٧.١ الفرص والتحديات في بيئة الرياض

تجمع الرياض سياحة الأعمال والفعاليات والترفيه والمؤتمرات، وتستقبل شرائح محلية ودولية ذات توقعات متعددة. ويخلق ذلك فرصًا للتكامل بين المنتجات، لكنه يزيد التعقيد في السعة والنقل والمعلومات. كما أن كثافة الشركات تسمح بالمقارنة، وتظهر تفاوتًا محتملاً بين منشآت كبيرة وصغيرة في استخدام البيانات والمخاطر.

تتطلب الفعاليات تحديثات لحظية بشأن المواعيد والوصول والازدحام والطقس، ما يبرز قيمة الاتصال الرقمي. كما يمكن للشركات تنويع البرامج وربطها بوجهات أخرى، فيخف الاعتماد على حدث واحد. وتوفر البيئة مجالًا مناسبًا لاختبار الأبعاد الخمسة في مواقف تشغيلية حقيقية.

في المقابل قد يصعب الحصول على إطار كامل للعاملين المؤهلين، لأن التراخيص تسجل المنشآت لا بالضرورة الوظائف الداخلية. ولذلك سيحدد المجتمع والعينة بعد الحصر الرسمي والتواصل مع الشركات، وستذكر حدود الوصول بوضوح.

#### ٢.٧.٢ المصادر الرسمية والبيانات السياحية

ينبغي الاعتماد عند وصف القطاع على وزارة السياحة والهيئة العامة للإحصاء وتقارير رؤية ٢٠٣٠ والهيئة السعودية للسياحة. وتستخدم البيانات وفق سنة وتعريف واضح، لأن اختلاف تعريف الرحلة أو الزائر قد يغير المقارنة. ولا تُستعمل الأرقام الرسمية لإثبات علاقة سببية، بل لوصف السياق وحجمه.

كما يمكن للشركات استخدام هذه المصادر في التخطيط، ومقارنتها ببياناتها الداخلية. ويؤدي الجمع بين الاتجاه الكلي والسلوك الجزئي إلى تنبؤ أفضل، بينما يرفع الاعتماد على خبر صحفي غير موثق مخاطر القرار والمحتوى.

### ٢.٧.٣ المجتمع المحلي والاستدامة

يعتمد نجاح السياحة على قبول المجتمع ومشاركته، لأن السكان يساهمون في الضيافة والهوية والخدمة. وقد يؤدي التسويق غير المتوازن إلى ضغط أو صور نمطية أو توزيع غير عادل للمنافع. وتحتاج الشركات إلى الاستماع للمجتمع وتقديم الثقافة باحترام وتوجيه السلوك.

يسهم إشراك المجتمع في تقليل المخاطر الاجتماعية وتحسين الأصالة، كما يوفر معلومات محلية مبكرة عن الازدحام أو الحساسية. ويمكن للتنوع المكاني والزمني أن يوزع المنافع والضغط. وتندمج هذه الممارسات مع الاستدامة والسمعة طويلة الأجل.

## ٢.٨ المبحث السابع: الدراسات السابقة

### ٢.٨.١ الدراسات العربية ذات الصلة، مع التركيز على البيئة السعودية

المحور الأول: دراسات التسويق السياحي والرقمي في البيئة السعودية

دراسة كدسه (٢٠٢٢) بعنوان «التسويق السياحي وأثره على اتجاهات السياح المحليين نحو السياحة الداخلية في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على الهيئة السعودية للسياحة».

هدفت إلى قياس أثر عناصر التسويق السياحي في اتجاهات السياح المحليين نحو السياحة الداخلية. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين ذوي الصلة بالهيئة السعودية للسياحة، واختيرت عينة بلغت ١٥٧ موظفًا. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ثم عولجت الاستجابات إحصائيًا لاختبار أثر عناصر المزيج التسويقي. وأبرزت النتائج وجود أثر دال لعناصر المزيج التسويقي في اتجاهات

السياح المحليين. وتفيد الدراسة الحالية في تأكيد ملائمة البيئة السعودية لقياس أثر الممارسات التسويقية من منظور العاملين، كما تدعم مؤشرات المنتج والاتصال والثقة، إلا أن الدراسة الحالية تنتقل من تفسير اتجاهات السياح إلى قياس أثر خمسة أبعاد تسويقية في إدارة المخاطر السياحية.

**دراسة العتيبي (٢٠٢٣) بعنوان «دور التسويق الرقمي في الترويج للسياحة الداخلية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠».**

هدفت إلى التعرف إلى دور المنصات والمحتوى الرقمي في تكوين معرفة الجمهور واتجاهاته وسلوكه نحو السياحة الداخلية. واعتمدت الدراسة منهجاً وصفيًا مسحيًا وتطبيقيًا ميدانيًا على الجمهور، واستخدمت استبانة لقياس التعرض للمحتوى الرقمي وآثاره، في حين لم يورد النص المتاح حجم العينة تفصيلًا. وأظهرت النتائج حضوراً مؤثراً للمنصات الرقمية في تشكيل القرار السياحي وتعزيز الترويج للوجهات والمنتجات المحلية. وتفيد الدراسة الحالية في تأصيل بُعد التسويق الرقمي والاستجابة الفورية، وفي اشتقاق مؤشرات الرصد والتفاعل وتحديث المحتوى، إلا أنها توسع الدور الرقمي من الترويج وتشكيل السلوك إلى دعم اكتشاف المخاطر والاستجابة لها.

**دراسة الشبيحة (٢٠٢٤) بعنوان «أثر استراتيجيات التسويق الرقمي في تعزيز جاذبية السياحة الثقافية والتراثية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية».**

هدفت إلى بيان إسهام أدوات التسويق الرقمي، ولا سيما المحتوى والمنصات والاستهداف، في تعزيز جاذبية السياحة الثقافية والتراثية. واعتمدت دراسة ميدانية في البيئة السعودية، بينما لم يوضح الملخص المتاح حجم العينة أو تفاصيل أداة القياس؛ ولذلك يقتصر الوصف على المعلومات المنشورة. وأشارت النتائج إلى أهمية توظيف المحتوى الرقمي وتنوع القنوات والشرائح في دعم جاذبية المنتج الثقافي والتراثي. وتفيد الدراسة الحالية في مواءمة مؤشرات التسويق الرقمي وتنويع الأسواق مع السياق السعودي، غير أنها تختلف عنها في جعل إدارة المخاطر السياحية متغيراً تابعاً وفي اختبار التكامل بين خمسة أبعاد تسويقية.

**دراسة الشبيحة (٢٠٢٥) بعنوان «دور التسويق الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع السياحي السعودي: دراسة ميدانية».**

استهدفت تحليل إسهام التقنيات الرقمية والمحتوى والبيانات والتفاعل في دعم التنمية المستدامة للقطاع السياحي السعودي. واعتمدت الدراسة مدخلاً ميدانياً كمياً، ولم يبين الملخص المتاح تفاصيل العينة وأداة القياس بما يسمح بعرضها دون تخمين. وخلصت إلى أن الاستخدام المنظم للتسويق الرقمي يمكن أن يدعم الأداء والاستدامة من خلال تحسين الوصول والتفاعل والاستفادة من البيانات. وتفيد الدراسة الحالية في دعم حداثة البُعد الرقمي وملاءمته للسياحة السعودية، وفي اشتقاق مؤشرات التحليلات والتحديث والاستجابة، إلا أنها تميز بين التنمية المستدامة وإدارة المخاطر ولا تستخدمهما بوصفهما مفهوماً واحداً.

دراسة الشهراني والسخاوي والدسوقي (٢٠٢٥) بعنوان «العلاقات العامة الرقمية ودورها في دعم التسويق السياحي في المملكة العربية السعودية واتجاهات الجمهور نحوها». هدفت إلى قياس دور العلاقات العامة الرقمية في دعم التسويق السياحي، وتحليل اتجاهات الجمهور نحو القنوات والرسائل الرقمية. واعتمدت معالجة ميدانية لاتجاهات الجمهور ركزت على التفاعل والمصادقية وسرعة الاتصال، ولم يوضح النص المتاح حجم العينة وتفاصيل الأداة. وأظهرت النتائج أهمية القنوات الرقمية والمصادقية والتفاعل في دعم النشاط التسويقي السياحي. وتفيد الدراسة الحالية في بناء بُعد الاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية، وفي مؤشرات سرعة الاستجابة واتساق الرسائل، مع اعتبار العلاقات العامة الرقمية مكونًا من مكونات الاتصال التسويقي لا بديلًا عن منظومة التسويق وإدارة المخاطر كاملة.

دراسة حمزي (٢٠٢٥) بعنوان «دوافع تعرض الجمهور للحملات التسويقية الرقمية وعلاقتها بسلوكهم الشرائي للمنتجات السياحية السعودية: دراسة مسحية». هدفت إلى تحديد دوافع تعرض الجمهور للحملات الرقمية، وقياس علاقتها بمكونات السلوك الشرائي للمنتجات السياحية السعودية. واعتمدت المنهج المسحي واستخدمت استبانة موجهة إلى الجمهور، بينما لم يرد في النص المتاح حجم العينة بصورة تسمح بإثباته. وأظهرت النتائج وجود ارتباط بين دوافع التعرض وبعض مكونات السلوك الشرائي، بما يعكس اختلاف استجابة الشرائح للمحتوى والحملات. وتفيد الدراسة الحالية في دعم مؤشرات تحليل الجمهور والاستهداف والتفاعل الرقمي، إلا أنها تنتقل من قياس السلوك الشرائي إلى فحص كيفية توظيف هذه القدرات في الاستشعار المبكر وإدارة المخاطر السياحية.

دراسة الأحمري وآل مرعي (٢٠٢٦) بعنوان «تأثير الإعلانات الرقمية في التسويق للمواسم السياحية: مواسم منطقة عسير أنموذجًا». هدفت إلى تحليل كيفية توظيف الصورة والسرد والهوية في الإعلانات الرقمية الخاصة بالمواسم السياحية. واعتمدت منهج تحليل المحتوى السيميولوجي لعشرين مقطعًا منشورًا في حسابي «اكتشف عسير» و«روح السعودية» على منصة إنستغرام؛ ومن ثم كان مجتمع التحليل هو المحتوى الرقمي، ولم تستخدم الدراسة عينة بشرية. وتمثلت أداة الدراسة في استمارة تحليل سيميولوجي لعناصر الصورة والرسالة والهوية. وأبرزت النتائج أهمية البناء البصري والسرد والهوية في تشكيل جاذبية الموسم السياحي. وتفيد الدراسة الحالية في تأصيل إدارة المحتوى والصورة الذهنية، إلا أنها تختبر هذه العناصر من منظور الممارسات التنظيمية وأثرها في إدارة المخاطر، لا من خلال تحليل الإعلان وحده.

#### المحور الثاني: دراسات الصورة الذهنية والثقة والمخاطر المدركة

دراسة تبناني وهباش (٢٠٢٠) بعنوان «أثر المخاطر المدركة على قرار اختيار الوجهة السياحية المحلية: دراسة حالة مجموعة من السياح الجزائريين». هدفت إلى تحديد أثر أبعاد المخاطر المدركة في قرار اختيار الوجهة السياحية المحلية. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة في السياح الجزائريين، واختيرت عينة بلغت ٣٢٤ سائحًا. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، ثم حُللت الاستجابات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت النتائج تفاوت أثر أنواع المخاطر، وكان الخطر الوظيفي من أبرزها، تلاه المالي

والجسدي والزمني والنفسي. وتفيد الدراسة الحالية في تأصيل مفهوم المخاطر المدركة وتوجيه فقرات الشفافية والصورة نحو أنواع محددة من القلق، إلا أنها تنتقل من منظور السائح وقرار الاختيار إلى منظور العاملين والقدرات التنظيمية لإدارة المخاطر.

دراسة تبناني وهباش (٢٠٢١) بعنوان «أثر الجماعات المرجعية في تقليل المخاطر المدركة عند اختيار الوجهة السياحية المحلية». هدفت إلى قياس أثر الجماعات المرجعية والتوصيات الاجتماعية في خفض المخاطر التي يدركها السائح عند اختيار الوجهة. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت استبانة على عينة مكونة من ٣٢٤ سائحًا. واستخدمت التحليلات الوصفية والاستدلالية لاختبار العلاقة بين تأثير الجماعات المرجعية والمخاطر المدركة. وأظهرت النتائج وجود علاقة دالة بين قوة تأثير الجماعات المرجعية وانخفاض مستوى المخاطر المدركة. وتفيد الدراسة الحالية في تفسير أهمية المحتوى الاجتماعي والتوصيات والثقة ومراقبة ما يقوله العملاء والمؤثرون، لكنها لا تجعل الجماعات المرجعية بُعدًا مستقلًا، بل تستوعب دلالاتها ضمن إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة.

دراسة تبناني وهباش (٢٠٢١) بعنوان «أثر ضعف البنية التحتية في الوجهة السياحية المحلية على زيادة المخاطر المدركة». هدفت إلى اختبار أثر أوجه القصور في البنية التحتية للوجهة في ارتفاع إدراك السياح للمخاطر. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استبانة على عينة ميسرة بلغت ٣٢٤ سائحًا جزائريًا. وتمثلت الأداة في فقرات تقيس جودة البنية التحتية ومستوى المخاطر المدركة، ثم اختبرت العلاقة إحصائيًا. وأظهرت النتائج أثرًا دالًا لضعف البنية التحتية في زيادة المخاطر المدركة. وتفيد الدراسة الحالية في تأكيد أن الرسالة التسويقية لا تتفصل عن الواقع التشغيلي، وفي دعم فقرات تطابق المعلومات مع الخدمة وإظهار إجراءات السلامة، إلا أنها تدرس إدارة المخاطر داخل الشركات بدل الاقتصاد على إدراك السائح لخصائص الوجهة.

دراسة مصباح (٢٠٢٤) بعنوان «أثر استخدام التسويق الرقمي في بناء الصورة الذهنية للوجهة السياحية: دراسة تمهيدية لآراء عينة من مستخدمي الوسائط الرقمية». هدفت إلى قياس أثر استخدام أدوات التسويق الرقمي في تكوين الصورة الذهنية للوجهة السياحية. واعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمعها في مستخدمي الوسائط الرقمية، واختيرت عينة بلغت ١٤٣ مستخدمًا. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وحُللت الاستجابات باستخدام برنامج SPSS. وأظهرت النتائج علاقة متوسطة وأثرًا إيجابيًا للتسويق الرقمي في بناء الصورة الذهنية. وتفيد الدراسة الحالية في تفسير الترابط بين البعدين الرقمي والصورة والثقة، إلا أنها تفصل بينهما إجرائيًا لاختبار الأثر المستقل لكل بُعد في إدارة المخاطر السياحية.

دراسة عبد المنعم وخفاجي (٢٠٢٥) بعنوان «دور الإعلان في تشكيل الصورة الذهنية وإدارة السمعة السياحية: دراسة تحليلية لوزارة السياحة والآثار في مصر». هدفت إلى تحليل دور الإعلان في تكوين الصورة الذهنية ودعم السمعة السياحية من خلال المحتوى الرسمي. واعتمدت منهج تحليل المحتوى لمواد وزارة السياحة والآثار المصرية؛ ولذلك كان مجتمع الدراسة هو الرسائل والمواد الإعلانية، ولم تعتمد عينة

بشرية. وتمثلت الأداة في استمارة لتحليل عناصر الرسالة والهوية والأدلة البصرية. وأظهرت النتائج أهمية اتساق الرسالة والهوية واستخدام الأدلة البصرية في بناء السمعة. وتفيد الدراسة الحالية في تأصيل بُعد إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة ومراقبة اتساق الرسائل، مع توسيع التحليل من الإعلان وحده إلى الممارسات التنظيمية وعلاقتها بإدارة المخاطر.

دراسة صديق والفقون (٢٠٢٥) بعنوان «دور تقنيات التسويق الرقمي في تعزيز الصورة الذهنية للجهات السياحية: دراسة حالة دبي كوجهة سياحية عالمية». هدفت إلى بيان إسهام تقنيات التسويق الرقمي والمحتوى وتجربة المستخدم في تعزيز صورة دبي السياحية. واعتمدت دراسة حالة تحليلية للوجهة ومنصاتها وممارساتها الرقمية، ولم يوضح النص المتاح وجود عينة بشرية أو أداة كمية محددة. وأبرزت النتائج أهمية تحديث المحتوى وتنوع المنصات وجودة تجربة المستخدم في تكوين صورة إيجابية للوجهة. وتفيد الدراسة الحالية في الربط النظري بين التسويق الرقمي والصورة الذهنية، وفي دعم مؤشرات التحديث والتفاعل والمصادقية، إلا أنها تختبر هذه الممارسات لدى الشركات السياحية في الرياض وربطها بإدارة المخاطر.

#### المحور الثالث: دراسات إدارة الأزمات والمخاطر السياحية

دراسة محمد وهلالي وحسين (٢٠١٥) بعنوان «دور التسويق السياحي في إدارة الأزمات في مصر». هدفت إلى توضيح كيفية توظيف التسويق السياحي في مراحل الأزمة لدى الجهات الرسمية والخاصة. واعتمدت منهجاً نوعياً، وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين بمؤسسات التسويق السياحي، واختيرت عينة قصدية من العاملين في الجهات ذات الصلة. واستخدمت المقابلات شبه المقتنة أداة لجمع البيانات. وأظهرت النتائج قصوراً في وجود إدارات متخصصة وفي تكامل الخطط التسويقية مع إدارة الأزمات. وتفيد الدراسة الحالية في تأصيل دور الاتصال والتنسيق المؤسسي أثناء الأزمة، إلا أنها تختبر العلاقة كمياً داخل الشركات السياحية السعودية وتغطي خمسة أبعاد تسويقية ومراحل إدارة المخاطر بصورة أوسع.

دراسة حسن (٢٠٢٢) بعنوان «دور مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات السياحية: دراسة حالة جائحة كورونا». هدفت إلى تحليل أدوار المنصات الاجتماعية في نشر التحديثات وتصحيح المعلومات والتفاعل مع الجمهور خلال الأزمة. واعتمدت مدخلاً نوعياً، وتمثل مجتمع الدراسة في الخبراء والمسؤولين ذوي الصلة بالأزمات والاتصال السياحي، واستخدمت المقابلات أداة لجمع البيانات، دون أن يوضح النص المتاح حجم العينة. وأكدت النتائج أهمية السرعة والمصادقية والتنسيق في فاعلية الاتصال الرقمي أثناء الأزمات. وتفيد الدراسة الحالية في بناء بُعد التسويق الرقمي والاستجابة الفورية وبُعد الاتصال والشفافية، مع تحويل الدلالات النوعية إلى فقرات قابلة للقياس والاختبار الإحصائي.

دراسة توفيق وصديق وسالم (٢٠٢٤) بعنوان «دور إدارة المخاطر والأزمات في تحقيق التنمية بالقطاع السياحي». هدفت إلى تحليل الأهمية التنظيمية لتحديد المخاطر والاستعداد لها والاستجابة والتعافي، وبيان علاقتها بتنمية القطاع السياحي. واعتمدت معالجة وصفية تحليلية لمفاهيم وممارسات إدارة المخاطر

والأزمات، ولم يوضح النص المتاح عينة بشرية أو أداة كمية منفذة. وخلصت إلى أن التكامل المؤسسي والتخطيط والتدريب يدعم استدامة القطاع وقدرته على التعامل مع الأزمات. وتفيد الدراسة الحالية في بناء مراحل المتغير التابع، ولا سيما التحديد والوقاية والاستجابة والتعلم، إلا أنها تضيف اختباراً كمياً لأثر القدرات التسويقية في هذه المراحل داخل الشركات السياحية بمنطقة الرياض.

دراسة عبدالحليم (٢٠٢٤) بعنوان «تقييم نظم إدارة الأزمات في الشركات السياحية المصرية». هدفت إلى تقييم مستوى الممارسات المؤسسية المرتبطة بالتخطيط والتدريب وتوزيع المسؤوليات والاستجابة للأزمات في الشركات السياحية. واعتمدت تقوياً ميدانياً لممارسات الشركات المصرية، بينما لم يبين النص المتاح حجم العينة أو تفاصيل أداة القياس. وأظهرت النتائج محدودية وجود وحدات متخصصة وتفاوت مستوى التخطيط والتدريب بين الشركات. وتفيد الدراسة الحالية في تأكيد ملاءمة الشركة السياحية وحدةً للتحليل، وفي اشتقاق مؤشرات المسؤوليات والتصعيد ومراجعة الأداء بعد الأزمة، مع مراعاة اختلاف البيئة التنظيمية بين مصر والمملكة العربية السعودية.

#### ٢.٨.٢ الدراسات الأجنبية ذات الصلة

المحور الأول: دراسات المخاطر المدركة وصورة الوجهة والسلوك السياحي

دراسة كارل وموسكات وريتش (٢٠٢٠) بعنوان «أي مخاطر السفر أكثر بروزاً عند اختيار الوجهة؟ فحص عملية اتخاذ القرار لدى السائح». هدفت إلى تحديد أنواع مخاطر السفر الأكثر تأثيراً في اختيار الوجهة، وبيان كيفية تغير بروزها عبر مراحل اتخاذ القرار. واعتمدت الدراسة منهجاً كمياً مسحياً، وتمثل مجتمعها في السياح المحتملين، وبلغت العينة ٨٣٥ مشاركاً. واستخدمت استبانة تضمنت أنواعاً متعددة من المخاطر ومؤشرات قرار الاختيار. وأظهرت النتائج أن أهمية نوع الخطر تختلف باختلاف سياق القرار ومرحلته، ولا يمكن التعامل مع المخاطر بوصفها درجة عامة واحدة. وتفيد الدراسة الحالية في تأصيل تعدد المخاطر وتكييف الاتصال بحسب نوعها، إلا أنها تنتقل من قرار السائح إلى قدرات الشركات في تحديد المخاطر وإدارتها.

دراسة شي وهوانغ ولين وتشن (٢٠٢٠) بعنوان «إدراك مخاطر الوجهة والصورة والرضا: الآثار المعدلة لمناخ الرأي العام بشأن المخاطر». هدفت إلى اختبار العلاقات بين إدراك مخاطر الوجهة وصورتها ورضا السياح، مع فحص الدور المعدل لمناخ الرأي العام في إقليم شينجيانغ بالصين. واعتمدت مسحاً ميدانياً ونموذجاً كمياً للعلاقات بين المتغيرات، ولم يبين الملخص الذي تم التحقق منه حجم العينة؛ لذلك لا تنسب إليها قيمة غير موثقة. وأظهرت النتائج أن إدراك الخطر يتفاعل مع الصورة والرضا ولا يعمل بمعزل عنهما. وتفيد الدراسة الحالية في تأصيل بُعد الصورة الذهنية وبناء الثقة، وفي تفسير انتقال آثار الخطر من الحدث إلى إدراك العميل وسلوكه.

دراسة نيوبيرغر وإيغر (٢٠٢١) بعنوان «إدراك مخاطر السفر وسلوك السفر خلال جائحة كوفيد-١٩ عام ٢٠٢٠: دراسة حالة منطقة ألمانيا والنمسا وسويسرا». هدفت إلى رصد تغير إدراك مخاطر السفر والسلوك خلال مراحل متقاربة من الجائحة. واعتمدت الدراسة تصميمًا كميًا قائمًا على مسحين متتابعين بلغ حجم عينيتهما ١١٥٨ و ٢١٢ مشاركًا، واستخدمت استبانة وتحليلًا عنقوديًا لتحديد أنماط الإدراك والسلوك. وأظهرت النتائج تحولات سريعة في المخاطر المدركة والنية والسلوك تبعًا لتطور الأزمة. وتقيد الدراسة الحالية في دعم الاستشعار المتكرر وتحديث الخطة والرسالة وفق مرحلة الحدث، إلا أنها تختبر هذه القدرة من داخل الشركات السياحية لا من خلال متابعة السائح وحده.

دراسة رسوليماناش وسيفي وراستغار وهول (٢٠٢١) بعنوان «صورة الوجهة خلال جائحة كوفيد-١٩ والسلوك المستقبلي للسفر: الدور المعدل للخبرة السابقة». هدفت إلى اختبار أثر صورة الوجهة في السلوك المستقبلي للسفر خلال الجائحة، وبيان ما إذا كانت الخبرة السابقة تعدل هذه العلاقة. واعتمدت مسحًا إلكترونيًا شمل مشاركين من عشر دول، واستخدمت استبانة ونموذجًا كميًا للعلاقات، بينما لم يرد في النص المتاح حجم العينة. وأظهرت النتائج أن الصورة والخبرة السابقة تشكلان نية السفر في ظروف الخطر وعدم اليقين. وتقيد الدراسة الحالية في بناء مؤشرات الثقة والرصيد العلائقي، وفي تفسير قدرة السمعة السابقة على تخفيف أثر المعلومات السلبية.

دراسة هان ويون وكيم ويون (٢٠٢٢) بعنوان «ما الذي يؤثر في سلوك السياح أثناء جائحة كوفيد-١٩ وبعدها؟ التركيز على نظريات المخاطر والتكيف والمرونة». هدفت إلى تفسير سلوك السياح من خلال الربط بين التهديد المدرك واستجابات التكيف والمرونة والنية السلوكية. واعتمدت نموذجًا كميًا مستندًا إلى نظريات المخاطر والتكيف والمرونة، ولم يوضح الملخص المتاح حجم العينة؛ لذلك يقتصر العرض على النتائج المنشورة. وأظهرت النتائج أن آليات التكيف والمرونة تؤدي دورًا مهمًا إلى جانب إدراك الخطر في تشكيل السلوك. وتقيد الدراسة الحالية في دعم مؤشرات الاستجابة والتعافي والتعلم المؤسسي، مع نقل مفهوم المرونة من مستوى سلوك السائح إلى مستوى ممارسات الشركة.

دراسة سوسانتي وهيرمانتو وسويتو (٢٠٢٣) بعنوان «أثر صورة الوجهة السياحية في نية الزيارة من خلال إدراك مخاطر كوفيد-١٩: أدلة من جاوة الشرقية». هدفت إلى اختبار أثر صورة الوجهة في نية الزيارة، مع تحليل دور مخاطر الجائحة المدركة في العلاقة. واعتمدت نموذجًا كميًا مطبقًا على السياح في جاوة الشرقية بإندونيسيا، ولم يثبت الملخص المتاح حجم العينة بما يسمح بذكره دون تخمين. وأظهرت النتائج أن الصورة والخطر المدرك يشكلان نية الزيارة بصورة مشتركة. وتقيد الدراسة الحالية في فصل قياس الصورة عن إدارة المخاطر مع الإقرار بتربطهما، وفي تفسير الأثر الوقائي للصورة الإيجابية في الظروف غير المستقرة.

دراسة نجار وراذر (٢٠٢٣) بعنوان «تقييم علاقة المخاطر المدركة بصورة الوجهة والولاء للوجهة: منظور السياح الزائرين لوجهات متقلبة». هدفت إلى اختبار علاقات المخاطر المدركة بصورة الوجهة والولاء لدى السياح في بيانات تتسم بالنقل. واعتمدت دراسة كمية من منظور السياح، واستخدمت أداة مسحية لقياس

المتغيرات، بينما لم يوضح الملخص المتاح جميع تفاصيل العينة. وأظهرت النتائج أن ارتفاع المخاطر المدركة يضعف صورة الوجهة والولاء، وأن الصورة الأقوى توفر حماية نسبية للعلاقة مع السائح. وتقيد الدراسة الحالية في تأصيل بُعد السمعة والثقة وفي تفسير دورهما في الحد من آثار المخاطر على العلاقة طويلة الأجل.

#### المحور الثاني: دراسات الاتصال بالأزمات والتعافي واستعادة الثقة

دراسة ليو-لاستريس وغو وليو (٢٠٢٤)، منشورة إلكترونياً أولاً في (٢٠٢٢) بعنوان «اتصال الفنادق بالأزمات عبر وسائل التواصل الاجتماعي: آثار جاذبية الرسالة». هدفت إلى اختبار أثر نوع النداء المستخدم في رسالة الأزمة الرقمية في استجابة العملاء، مع مراعاة اختلاف فئة الفندق. واعتمدت تجربة عبر الإنترنت على عينة بلغت ٢٦٠ عميلاً صينياً للفنادق، واستخدمت سيناريوهات ورسائل تجريبية لقياس السلامة المدركة والاستجابة. وأظهرت النتائج تفوق النداء العاطفي في الفنادق الفاخرة والنداء الوظيفي في الفنادق الاقتصادية، مع دور وسيط للسلامة المدركة. وتقيد الدراسة الحالية في دعم ضرورة تكييف رسالة الأزمة وعدم استخدام صيغة واحدة لجميع الخدمات، وفي تأصيل مؤشرات الدقة والملاءمة والاستجابة الرقمية.

دراسة تشانغ وصن ولو (٢٠٢٣) بعنوان «جائحة كوفيد-١٩ وإدراكات السياح للمخاطر: الدور الوسيط للسياسات السياحية في التعافي المستدام والمرن في الوضع الطبيعي الجديد». هدفت إلى تحليل أثر المخاطر المدركة في التعافي السياحي، وبيان الدور الوسيط للسياسات والتدابير السياحية. واعتمدت نموذجاً كمياً للعلاقات بين إدراك المخاطر والسياسات والنتائج السلوكية، ولم يوضح النص المتاح حجم العينة وأداة القياس بالتفصيل. وأظهرت النتائج أن السياسات والتدابير الموثوقة تخفف الأثر السلبي للمخاطر المدركة وتدعم التعافي المستدام والمرن. وتقيد الدراسة الحالية في بناء مؤشرات الشفافية والاستجابة والتعافي، وفي تأكيد ضرورة اتساق رسائل الشركات مع المصادر والسياسات الرسمية.

دراسة دي كانيو ومارتينيلي وفيغليا (٢٠٢٣) بعنوان «إعادة الفتح بعد الجائحة: توظيف صورة الوجهة لتعويض الآثار السلبية للمخاطر المدركة». هدفت إلى اختبار قدرة الصورة الإيجابية للوجهة على تعويض جانب من الأثر السلبي للمخاطر المدركة عند استئناف النشاط السياحي. واعتمدت مسحاً إلكترونياً جرى الوصول إلى المشاركين فيه عبر الشبكات الاجتماعية، واستخدمت استبانة لقياس الصورة والمخاطر ونية الزيارة، ولم يرد في النص المتاح حجم العينة. وأظهرت النتائج أن الصورة المواتية تدعم استعادة نية الزيارة في مرحلة إعادة الفتح. وتقيد الدراسة الحالية في اعتبار الصورة والثقة موردين لإدارة المخاطر، ولا سيما في التعافي واستعادة الطلب، مع اختبار أثرهما داخل نموذج تنظيمي متعدد الأبعاد.

دراسة سابويوتي-أورتيز وكاستانيدا-غارسيا وفرياس-جاميلينا (٢٠٢٤) بعنوان «ما الذي يشكل نية السياح للزيارة في المراحل المختلفة لأزمات الصحة العامة؟». هدفت إلى تحديد العوامل المؤثرة في نية الزيارة، وبيان اختلاف آثار المخاطر والاتصال باختلاف مرحلة الأزمة الصحية. واعتمدت تصميمًا تجريبيًا متعدد

المراحل، واستخدمت سيناريوهات لقياس استجابات المشاركين، بينما لم يوضح النص المتاح حجم العينة. وأظهرت النتائج أن أثر المخاطر والرسائل يتغير مع تطور الأزمة، وأن توقيت الاتصال ومضمونه عنصران حاسمان. وتفيد الدراسة الحالية في دعم التخطيط بالسيناريوهات وربط مضمون الرسالة وتوقيتها بمرحلة الحدث، بدل الاعتماد على حملة ثابتة طوال دورة الأزمة.

### ٢.٨.٣ التعقيب التحليلي على الدراسات السابقة

تكشف الدراسات العربية ثلاثة اتجاهات رئيسية. الأول يهتم بالتسويق الرقمي والحملات والمنصات وتأثيرها في الترويج والسلوك والصورة، وبرز في الدراسات السعودية الحديثة. والثاني يركز على المخاطر المدركة وعلاقتها بصورة الوجهة وقرار الاختيار، خصوصاً في الدراسات الجزائرية. والثالث يعالج إدارة الأزمات ونظم الاستجابة في الشركات والوجهات. ويؤكد التقاطع بينها أن المعلومة والصورة والثقة والمرونة عناصر متكررة، لكنه لا يقدم غالباً نموذجاً متكاملًا للأبعاد الخمسة.

تتشابه غالبية الدراسات العربية في استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، مع وجود دراسات نوعية أو تحليل محتوى. وتختلف المجتمعات بين السياح والجمهور والعاملين والخبراء، وهو اختلاف مهم؛ لأن تقييم أثر الممارسة التنظيمية يفضل أن يصدر عن العاملين، بينما يقيس السياح الإدراك والسلوك. وتختار الدراسة الحالية العاملين ذوي الصلة بالتسويق والمخاطر لتقييم القدرات الداخلية، مع الاعتراف بأن ذلك لا يغني عن دراسات لاحقة على العملاء.

تظهر الدراسات الأجنبية تراكمًا أقوى في المخاطر المدركة ونية الزيارة والصورة والتعافي بعد الجائحة، واستخدام نماذج وساطة وتعديل وتجارب. وقد بينت أن نوع الخطر ومرحلة الأزمة والخبرة السابقة ونوع الرسالة كلها عوامل تؤثر في السلوك. ومع ذلك يظل كثير منها متركزًا حول منظور السائح، بينما تقل الدراسات التي تقيس نظام القدرات التسويقية داخل الشركات وعلاقته بمراحل إدارة المخاطر.

تتفق الدراسات على أن الشفافية والصورة والثقة والتواصل الرقمي يمكن أن تخفف القلق وتدعم نية الزيارة، وأن المخاطر المدركة تضر الصورة والقرار. كما تتفق على أهمية الاستجابة السريعة والسياسات الملائمة. وتختلف في قوة الأثر باختلاف نوع الخطر والوجهة والعينة والمرحلة، ما يمنع تعميم نتيجة واحدة ويبرر اختبار النموذج في السعودية.

من جوانب القصور أن بعض الدراسات تقيس التسويق بمؤشرات عامة، أو تخلط بينه وبين الإعلام، أو تركز على حملة واحدة. كما أن بعض دراسات الأزمات توصف التنظيم دون ربطه بقدرات السوق. وتوجد فجوة في اختبار التنوع والتخطيط والاستشعار معًا، وفي ربطها بالتحديد والتحليل والوقاية والاستجابة والتعافي.

استفادت الدراسة من الأدبيات في اختيار الأبعاد وصياغة الفقرات. فدراسات التسويق الرقمي والصورة دعمت مؤشرات الرصد والثقة، ودراسات المخاطر المدركة دعمت مؤشرات المعلومات والسمعة، ودراسات الأزمات دعمت الاستجابة والتعلم. كما ساعدت الأدبيات في تحديد الانحدار المتعدد لقياس الأثر النسبي، بدل الاكتفاء بالوصف أو الارتباط.

#### ٢.٨.٤ التباين في القياس والأساليب

تباينت الدراسات في تعريف التسويق؛ فمنها ما قاس التعرض لحملات، ومنها ما قاس المزيج أو التقنية أو الصورة. كما اختلفت المخاطر بين إدراك السائح ونظم الأزمة والمرونة. ويصعب المقارنة المباشرة ما لم توضح الأبعاد. لذلك تعتمد الدراسة تعريفات إجرائية وفقرات منفصلة، وتستخدم تحليل الثبات والبناء للتحقق من التمايز.

استخدمت بعض الدراسات نماذج وساطة وتعديل، بينما اكتفت أخرى بمتوسطات. وتختار الدراسة الانحدار المتعدد لأنه يجيب عن أثر الأبعاد الخمسة، مع عدم الادعاء بإثبات سببية زمنية. وتُقدّم النمذجة الهيكلية مستقبلاً إذا توافرت عينة أكبر وبيانات مناسبة.

#### ٢.٨.٥ ما يميز الدراسة الحالية

تتميز الدراسة بتكامل خمسة أبعاد تسويقية تمثل الاستشعار والاتصال والاستجابة والثقة وإعادة توزيع الطلب، وقياس إدارة المخاطر عبر دورة كاملة. كما توظف القدرات الديناميكية لتفسير الروابط، وتستهدف العاملين في الشركات بدل الاقتصار على السياح. وتقدم مصفوفة تتبع من الأدبيات إلى الفقرات والتحليل، ما يزيد الشفافية المنهجية.

وتتجنب الدراسة الادعاء بأن التسويق يحل كل المخاطر؛ فهو عنصر ضمن منظومة أوسع. كما تلتزم بحدود الرياض والتصميم المقطعي، وتستخدم النتائج لتحديد أبعاد أكثر تأثيراً لا لإطلاق تعميم مطلق.

#### ٢.١٠ الفجوة البحثية

تحدد الفجوة الموضوعية في محدودية الدراسات التي جمعت التخطيط والاستشعار والاتصال الرقمي والصورة والتنوع في نموذج تسويقي واحد يفسر إدارة المخاطر. وتناولت أغلب الدراسات عنصراً أو نتيجة مثل نية الزيارة أو الصورة، ولم تربط الأبعاد بمراحل إدارة المخاطر كاملة. وتتمثل الفجوة النظرية في قلة توظيف القدرات الديناميكية لتفسير هذا الربط في الشركات السياحية العربية.

أما الفجوة المنهجية فتظهر في غلبة عينات السياح، مع قلة قياس ممارسات العاملين المسؤولين عن التخطيط والاستجابة. كما أن كثيرًا من الدراسات استخدم ارتباطًا أو وصفًا دون تقدير الأثر النسبي للأبعاد في نموذج متعدد. وتعالج الدراسة ذلك باستبانة للعاملين ذوي الصلة واستخدام الانحدار المتعدد بعد فحص الافتراضات.

تتمثل الفجوة الجغرافية والتطبيقية في محدودية الدراسات الميدانية السعودية التي تختبر التسويق كقدرة لإدارة المخاطر لدى الشركات السياحية في الرياض. وتضيف الدراسة أداة مشتقة من أدبيات حديثة، ومصنوفة اتساق تربط السؤال والهدف والفرضية والبُعد والفقرات والتحليل. ولا تدعي الدراسة انعدام الأدبيات، بل تحدد موضع الإضافة في التكامل والسياق ووحدة التحليل والقياس.

## ٢.١١ خلاصة الفصل

وضح الفصل أن التسويق السياحي منظومة بحث وقيمة واتصال وعلاقات وبيانات، وأن أثره في المخاطر يتحقق عبر الاستشعار والشفافية والاستجابة الرقمية والثقة والتنويع. كما حلل أنواع المخاطر ودورة إدارتها والمرونة والتعلم، وربطها بالسياق السعودي. وأظهرت الدراسات السابقة توافر أدلة جزئية قوية، مع فجوة في النموذج المتكامل ومنظور الشركات. وبناءً على ذلك اشتقت الأبعاد والمؤشرات والفقرات الأولية، تمهيدًا لعرض التصميم المنهجي وإجراءات الاختبار في الفصل الثالث.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

#### ٣.١ مقدمة الفصل

يعرض هذا الفصل المنهجية التي اتبعتها الدراسة لتحويل النموذج النظري إلى إجراءات قياس وتحليل مترابطة، ويبين المنهج والتصميم والمجتمع ووحدة التحليل والعينة والأداة وأساليب التحقق من الصدق والثبات وخطة التحليل الإحصائي. اعتمد التحليل على بيانات محاكاة معتمدة لأغراض الدراسة وفق توجيه المشرف، وبحجم بلغ ٣٨٤ سجلًا. وقد روعي في جميع الإجراءات الاتساق بين أسئلة الدراسة وأهدافها وفرضياتها ومتغيراتها.

ركزت المنهجية على اختبار الأثر الكلي والنسبي لأبعاد التسويق السياحي في إدارة المخاطر السياحية، مع فحص جودة البيانات وافتراضات التحليل قبل تفسير النتائج، والتمييز بين العلاقة الارتباطية والأثر التنبؤي داخل نموذج الانحدار المقطعي.

#### ٣.٢ منهج الدراسة

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ وُصفت خصائص العينة ومستويات استجاباتها، ثم اخُبرت العلاقات والآثار الإحصائية بين المتغيرات. ويعد هذا المنهج مناسباً لدراسة الممارسات التنظيمية كما يدركها العاملون، من دون تدخل تجريبي في بيئة الشركات.

صُنفت الدراسة كمية ومقطعية، لأنها اعتمدت بيانات قابلة للترميز جُمعت في نقطة زمنية واحدة. ولذلك تعبر نتائج الانحدار عن أثر إحصائي تنبؤي ضمن النموذج، ولا تثبت سببية زمنية نهائية، وهو ما أُخذ في الاعتبار عند المناقشة والتعميم.

### ٣.٣ تصميم الدراسة ومتغيراتها

تكون النموذج من متغير مستقل هو التسويق السياحي، واشتمل على خمسة أبعاد: التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر؛ الاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية؛ التسويق الرقمي والاستجابة الفورية؛ إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة؛ وتنوع الأسواق والمنتجات السياحية. أما المتغير التابع فهو إدارة المخاطر السياحية.

قيس كل بُعد من أبعاد التسويق بأربع فقرات، وقيس المتغير التابع بأربع فقرات تمثل التحديد وترتيب الأولويات، والوقاية والتخفيف، والاستجابة، والتعلم بعد الأزمات. وحُسبت درجة كل بُعد بمتوسط فقراته، كما حُسبت الدرجة الكلية للتسويق من متوسط الفقرات العشرين الأولى.

### ٣.٤ مجتمع الدراسة

تمثل المجتمع المستهدف في المسؤولين والعاملين ذوي الصلة بالتسويق أو الاتصال أو التخطيط أو خدمة العملاء أو إدارة المخاطر في الشركات السياحية المرخصة العاملة بمنطقة الرياض. وقد اختير هذا المجتمع لامتلاك أفراد معرفته مباشرة بالممارسات التي تقيسها الأداة، ولارتباط وظائفهم بعمليات الاستشعار والاتصال والاستجابة والسمعة والتنويع.

تحدد النطاق المكاني في منطقة الرياض، بينما شمل النطاق الوظيفي مجالات التسويق، والتخطيط أو إدارة المخاطر، والاتصال أو العلاقات العامة، وخدمة العملاء، والعمليات أو الإدارة، ومجالات أخرى ذات صلة.

### ٣.٥ وحدة التحليل وشروط الاشتمال

كانت وحدة التحليل هي الفرد العامل في شركة سياحية، لأن الاستجابة تعبر عن معرفته وإدراكه للممارسات التنظيمية. وشملت شروط الاشتمال الارتباط الوظيفي بموضوع الدراسة، والقدرة على فهم فقرات الأداة، والانتماء إلى إحدى فئات النشاط السياحي الواردة في الاستبانة.

عُرِضت النتائج بصورة مجمعة، ولم تُستخدم أي معرفات شخصية في التحليل. كما لم يُفسر رأي الفرد بوصفه تدقيقاً شاملاً للشركة، بل مؤشراً إدراكياً مناسباً لطبيعة التصميم الكمي المقطعي.

### ٣.٦ عينة الدراسة

بلغ حجم العينة المعتمدة للتحليل ٣٨٤ حالة. ويتفق هذا الحجم مع التقدير الشائع لمعادلة Cochran عند مستوى ثقة ٩٥٪ وهامش خطأ ٥٪ وافترض أقصى تباين، كما يوفر عددًا كافيًا لاختبار نموذج انحدار بخمسة متنبئات وإجراء التحليل العاملي الاستكشافي.

توزعت الحالات على فئات ديموغرافية ووظيفية متنوعة من حيث الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمجال الوظيفي ونوع نشاط الشركة السياحية. واقتصرت الاستدلال على النطاق المحدد للدراسة، مع تجنب التعميم الآلي على جميع مناطق المملكة أو جميع أنواع المنشآت.

### ٣.٧ أداة الدراسة

استخدمت الدراسة استبانة ثنائية اللغة بوصفها أداة القياس الرئيسة. وتكونت من قسم للخصائص الديموغرافية، وقسم لفقرات التسويق السياحي وإدارة المخاطر السياحية. بُنيت الفقرات انطلاقًا من التعريفات الإجرائية والإطار النظري والدراسات السابقة، وصيغت بحيث تقيس كل فقرة ممارسة واحدة واضحة.

اشتملت الأداة النهائية على ٢٤ فقرة: ٢٠ فقرة لأبعاد التسويق السياحي الخمسة بواقع أربع فقرات لكل بُعد، وأربع فقرات لإدارة المخاطر السياحية. واستخدمت صياغات تقريرية موجزة، وتجنبنا النفي المعقد والأسئلة المركبة والعبارات الموجهة.

### ٣.٨ بناء المحاور ومقياس الإجابة

استخدم مقياس ليكرت الخماسي: ١ = غير موافق بشدة، ٢ = غير موافق، ٣ = محايد، ٤ = موافق، ٥ = موافق بشدة. وتشير الدرجة الأعلى إلى ارتفاع مستوى الممارسة المقاسة. ولتفسير المتوسطات وصفيًا استخدمت الفئات المتساوية الآتية: ١.٠٠-١.٨٠ منخفض جدًا، ١.٨١-٢.٦٠ منخفض، ٢.٦١-٣.٤٠ متوسط، ٣.٤١-٤.٢٠ مرتفع، ٤.٢١-٥.٠٠ مرتفع جدًا.

الجدول (٣-١): محاور الاستبانة النهائية وتوزيع الفقرات

| المتغير                | المحور/البعد                              | الفقرات | عدد الفقرات |
|------------------------|-------------------------------------------|---------|-------------|
| التسويق السياحي        | التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر        | 4-1     | 4           |
| التسويق السياحي        | الاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية    | 8-5     | 4           |
| التسويق السياحي        | التسويق الرقمي والاستجابة الفورية         | 12-9    | 4           |
| التسويق السياحي        | إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة          | 16-13   | 4           |
| التسويق السياحي        | تنويع الأسواق والمنتجات السياحية          | 20-17   | 4           |
| إدارة المخاطر السياحية | تحديد المخاطر والوقاية والاستجابة والتعلم | 24-21   | 4           |

| المتغير | المحور/البُعد | الفقرات | عدد الفقرات |
|---------|---------------|---------|-------------|
| المجموع | الأداة كاملة  | 24-1    | 24          |

### ٣.٩ صدق الأداة وثباتها

استند صدق المحتوى إلى مواعمة الفقرات مع التعريفات الإجرائية والدراسات السابقة ومراجعتها لغويًا ومنهجيًا. كما اختُبر صدق البناء من خلال التحليل العاملي الاستكشافي باستخدام طريقة المحاور الرئيسية والدوران المتعامد Varimax، بعد التحقق من ملاءمة مصفوفة الارتباط بواسطة KMO واختبار Bartlett.

قيس الثبات بمعامل ألفا كرونباخ لكل بُعد، وللتسويق السياحي الكلي، وللاستبانة كاملة. واعتمدت القيم التي تتجاوز ٠.٧٠ مؤشراً على اتساق داخلي مقبول، مع تفسيرها إلى جانب نتائج التحليل العاملي وعدم اعتبار الثبات بديلاً عن الصدق.

### ٣.١٠ إدارة البيانات وجودتها

رُوجعت البيانات للتأكد من نطاق القيم، واكتمال الحالات، وعدم وجود قيم مفقودة في الفقرات المستخدمة. كما حُسبت درجات الأبعاد بالمتوسط الحسابي لفقراتها، وفُحصت الالتواءات والتفرطحات والقيم المتطرفة والمؤثرة قبل بناء نماذج الانحدار.

لم تُحذف حالة لمجرد ظهور قيمة متطرفة؛ بل فُحص تأثيرها من خلال البواقي المعيارية و Cook's Distance والرافعة الإحصائية. كما فُحصت الخطية وتجانس التباين واستقلال الأخطاء والتعدد الخطي بين المتنبئات.

### ٣.١١ أساليب التحليل الإحصائي

استخدم برنامج SPSS في تنفيذ التحليلات. شملت الأساليب التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية، والمتوسطات والانحرافات المعيارية والترتيب لوصف الفقرات والمحاور، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات، والتحليل العاملي الاستكشافي لفحص البناء، ومعامل ارتباط بيرسون لدراسة اتجاه العلاقات وقوتها.

اختُبرت الفرضية الرئيسية بالانحدار الخطي المتعدد بطريقة الإدخال المتزامن للأبعاد الخمسة، واختُبرت الفرضيات الفرعية بانحدارات خطية بسيطة مع الاستفادة من معاملات النموذج المتعدد لفهم الأثر المستقل. واستخدم اختبار  $t$  لعينتين مستقلتين للجنس، وتحليل التباين الأحادي لبقية المتغيرات الديموغرافية، واختبار Tukey عند ظهور فروق كلية دالة. واعتمد مستوى الدلالة ٠.٠٥، وكتببت القيم الصفرية في مخرجات البرنامج بصيغة  $p < 0.001$ .

### ٣.١٣ الاعتبارات الأخلاقية

روعية مبادئ السرية والاستخدام العلمي للبيانات، وعُرضت النتائج في صورة مجمعة لا تسمح بالتعرف على أي فرد أو منشأة. كما التزمت الدراسة بالأمانة في عرض النتائج الدالة وغير الدالة، وعدم تعديل الفرضيات بعد الاطلاع على النتائج، والحفاظ على حقوق المصادر والمقاييس التي استندت إليها الأداة.

#### ٣.١٤ محددات الدراسة

تحدد الدراسة مكانياً بمنطقة الرياض وموضوعياً بأبعاد التسويق السياحي الخمسة وإدارة المخاطر السياحية. كما أن التصميم المقطعي والاعتماد على القياس الإدراكي يحدان من إثبات السببية الزمنية، وقد تتأثر الاستجابات بالمعرفة الوظيفية للمجيب أو بخصائص السياق التنظيمي غير المقاسة.

تستلزم هذه المحددات تفسير النتائج بوصفها دليلاً إحصائياً داخل النموذج وفي حدود العينة، مع اقتراح دراسات لاحقة تستخدم بيانات تشغيلية ومقابلات وتصميمات طولية ومناطق جغرافية متعددة.

#### ٣.١٥ خلاصة الفصل

عرض الفصل المنهج الوصفي التحليلي والتصميم الكمي المقطعي، وحدد المجتمع ووحدة التحليل والعينة المعتمدة والأداة النهائية ذات الفقرات الأربع والعشرين. كما بين إجراءات التحقق من جودة البيانات والصدق والثبات، وأساليب اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية والفروق الديموغرافية. وينتقل الفصل التالي إلى عرض النتائج ومناقشتها واستخلاص الاستنتاجات والتوصيات.

#### الفصل الرابع النتائج ومناقشتها والاستنتاجات والتوصيات

##### ٤.١ مقدمة الفصل

يعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي وفق تسلسل يبدأ بفحص جودة البيانات وصلاحياتها، ثم وصف الخصائص الديموغرافية، والتحقق من صدق الأداة وثباتها، وعرض المتوسطات والانحرافات المعيارية، واختبار الارتباط والفرضيات الرئيسية والفرعية والفروق الديموغرافية. بعد ذلك تناقش النتائج في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، وتُستخلص الاستنتاجات والتوصيات ومقترحات الدراسات المستقبلية.

##### ٤.٢ فحص البيانات وصلاحياتها للتحليل

بلغ عدد الحالات المعتمدة ٣٨٤ حالة، ولم تظهر قيم مفقودة في الفقرات الأربع والعشرين. تراوحت الإجابات بين ١ و ٥ وفق حدود مقياس ليكرت، ووقعت قيم الالتواء بين -٠.٦٩٥ و -٠.٣٢١، وقيم التفرطح بين -٠.٨٢٠ و -٠.١٨٧، وهي قيم لا تشير إلى انحراف شديد عن التوزيع المقبول للتحليلات المعلمية.

#### الجدول (٤-١): مؤشرات توزيع محاور الدراسة

| المحور                             | الالتواء | التفرطح | K-S   | Shapiro-Wilk | الدالة  |
|------------------------------------|----------|---------|-------|--------------|---------|
| التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر | -0.411   | -0.820  | 0.111 | 0.942        | p<0.001 |

| المحور                                 | الالتواء           | التفرطح            | K-S   | Shapiro-Wilk | الدلالة |
|----------------------------------------|--------------------|--------------------|-------|--------------|---------|
| الاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية | 0.601 <sup>-</sup> | 0.378 <sup>-</sup> | 0.125 | 0.934        | p<0.001 |
| التسويق الرقمي والاستجابة الفورية      | 0.695 <sup>-</sup> | 0.187 <sup>-</sup> | 0.124 | 0.930        | p<0.001 |
| إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة       | 0.685 <sup>-</sup> | 0.399 <sup>-</sup> | 0.126 | 0.927        | p<0.001 |
| تنويع الأسواق والمنتجات السياحية       | 0.517 <sup>-</sup> | 0.647 <sup>-</sup> | 0.117 | 0.940        | p<0.001 |
| التسويق السياحي الكلي                  | 0.321 <sup>-</sup> | 0.618 <sup>-</sup> | 0.069 | 0.977        | p<0.001 |
| إدارة المخاطر السياحية                 | 0.504 <sup>-</sup> | 0.737 <sup>-</sup> | 0.133 | 0.929        | p<0.001 |

أظهرت اختبارات Kolmogorov-Smirnov و Shapiro-Wilk دلالة إحصائية، وهو أمر متوقع نسبياً مع العينات الكبيرة وحساسية هذين الاختبارين لفروق صغيرة عن التوزيع النظري. وبالنظر إلى اعتدال الالتواء والتفرطح، وحجم العينة، وفحص البواقي في نموذج الانحدار، عُدت البيانات ملائمة للتحليلات المستخدمة. كما لم تُحذف حالات لمجرد ظهور قيمة متطرفة، لأن مؤشرات التأثير اللاحقة لم تكشف أثراً مفرطاً يبرر الاستبعاد.

#### ٤.٣ الخصائص الديموغرافية للعينة

الجدول (٤-٢): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديموغرافية

| المتغير         | الفئة                      | التكرار | النسبة |
|-----------------|----------------------------|---------|--------|
| الجنس           | ذكر                        | 235     | 61.2%  |
| الجنس           | أنثى                       | 149     | 38.8%  |
| العمر           | أقل من 30 سنة              | 129     | 33.6%  |
| العمر           | 30 إلى أقل من 40 سنة       | 144     | 37.5%  |
| العمر           | 40 إلى أقل من 50 سنة       | 80      | 20.8%  |
| العمر           | 50 سنة فأكثر               | 31      | 8.1%   |
| المؤهل العلمي   | ثانوي فأقل                 | 22      | 5.7%   |
| المؤهل العلمي   | دبلوم                      | 69      | 18.0%  |
| المؤهل العلمي   | بكالوريوس                  | 216     | 56.3%  |
| المؤهل العلمي   | دراسات عليا                | 77      | 20.1%  |
| سنوات الخبرة    | أقل من 3 سنوات             | 96      | 25.0%  |
| سنوات الخبرة    | 3 إلى أقل من 5 سنوات       | 87      | 22.7%  |
| سنوات الخبرة    | 5 إلى أقل من 10 سنوات      | 119     | 31.0%  |
| سنوات الخبرة    | 10 سنوات فأكثر             | 82      | 21.4%  |
| المجال الوظيفي  | التسويق                    | 96      | 25.0%  |
| المجال الوظيفي  | التخطيط أو إدارة المخاطر   | 69      | 18.0%  |
| المجال الوظيفي  | الاتصال أو العلاقات العامة | 58      | 15.1%  |
| المجال الوظيفي  | خدمة العملاء               | 77      | 20.1%  |
| المجال الوظيفي  | العمليات أو الإدارة        | 69      | 18.0%  |
| المجال الوظيفي  | أخرى                       | 15      | 3.9%   |
| نوع نشاط الشركة | خدمات السفر والسياحة       | 96      | 25.0%  |
| نوع نشاط الشركة | تنظيم الرحلات              | 69      | 18.0%  |
| نوع نشاط الشركة | الحجز والتذاكر             | 77      | 20.1%  |
| نوع نشاط الشركة | النقل السياحي              | 46      | 12.0%  |
| نوع نشاط الشركة | الإيواء                    | 65      | 16.9%  |

| المتغير         | الفئة      | التكرار | النسبة |
|-----------------|------------|---------|--------|
| نوع نشاط الشركة | أنشطة أخرى | 31      | 8.1%   |

يبين الجدول تنوع العينة من حيث العمر والخبرة والمجال الوظيفي ونشاط الشركة. كانت الفئة العمرية ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة الأعلى تمثيلاً، وحملة البكالوريوس الأكثر عددًا، كما شكلت فئة الخبرة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات النسبة الأكبر. ويعكس توزيع المجالات الوظيفية وجود مشاركات من وظائف التسويق وخدمة العملاء والتخطيط والاتصال والعمليات، من دون أن يفهم ذلك بوصفه دليلًا على تمثيل احتمالي كامل للمجتمع.

#### ٤.٤ صدق الأداة وثباتها

##### ٤.٤.١ ثبات الأداة

الجدول (٤-٣): معاملات ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

| المحور                                 | عدد الفقرات | ألفا كرونباخ |
|----------------------------------------|-------------|--------------|
| التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر     | 4           | 0.866        |
| الاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية | 4           | 0.868        |
| التسويق الرقمي والاستجابة الفورية      | 4           | 0.837        |
| إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة       | 4           | 0.869        |
| تنويع الأسواق والمنتجات السياحية       | 4           | 0.886        |
| إدارة المخاطر السياحية                 | 4           | 0.880        |
| التسويق السياحي الكلي                  | 20          | 0.896        |
| الاستبانة كاملة                        | 24          | 0.921        |

تراوحت معاملات الثبات للأبعاد بين ٠.٨٣٧ و ٠.٨٨٦، وبلغت ٠.٨٩٦ للتسويق السياحي الكلي و ٠.٩٢١ للاستبانة كاملة. وجميع القيم أعلى من الحد المقبول في البحوث الإدارية، بما يدل على اتساق داخلي جيد إلى مرتفع، مع بقاء كل بُعد محتفظاً بتمييزه المفاهيمي عن الأبعاد الأخرى.

##### ٤.٤.٢ التحليل العاملي الاستكشافي

بلغت قيمة KMO مقدار ٠.٩١٤، وهو مستوى مرتفع يدل على كفاية العينة للتحليل العاملي. كما كان اختبار Bartlett دالاً إحصائياً،  $\chi^2(276) = 5124.121$ ،  $p < 0.001$ ، بما يعني أن مصفوفة الارتباط ليست مصفوفة وحدة وأن العلاقات بين الفقرات ملائمة للاستخراج.

الجدول (٤-٤): ملخص نتائج التحليل العاملي الاستكشافي

| المؤشر                      | النتيجة                           |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| KMO                         | 0.914                             |
| اختبار Bartlett - كاي تربيع | 5124.121                          |
| درجات الحرية                | 276                               |
| الدلالة                     | $p < 0.001$                       |
| طريقة الاستخراج             | Principal Axis Factoring          |
| طريقة الدوران               | Varimax with Kaiser Normalization |
| عدد العوامل المستخرجة       | 6                                 |

| المؤشر               | النتيجة |
|----------------------|---------|
| التباين الكلي المفسر | 62.960% |

الجدول (٤-٥): التشبعات الأساسية للفقرات في مصفوفة العوامل المدورة

| رقم | الفقرة                                                                   | العامل/البعد                           | التشبع |
|-----|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------|
| 1   | تتابع الشركة مؤشرات الحجز والإلغاء لاكتشاف التغيرات المبكرة في الطلب.    | التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر     | 0.715  |
| 2   | تحلل الشركة شكاوى العملاء لتحديد المخاطر المتكررة.                       | التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر     | 0.699  |
| 3   | تستخدم الشركة سيناريوهات للمخاطر المحتملة التي قد تؤثر في الطلب السياحي. | التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر     | 0.758  |
| 4   | تحدث الشركة خطتها التسويقية عند تغير الظروف أو صدور تنبيهات رسمية.       | التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر     | 0.763  |
| 5   | تقدم الشركة معلومات دقيقة عن التغيرات التي تؤثر في العملاء.              | الاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية | 0.721  |
| 6   | تتحقق الشركة من المعلومات قبل نشرها عبر القنوات التسويقية.               | الاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية | 0.745  |
| 7   | تحافظ الشركة على اتساق الرسائل عبر قنوات الاتصال المختلفة.               | الاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية | 0.745  |
| 8   | تصحح الشركة المعلومات غير الدقيقة بسرعة ووضوح.                           | الاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية | 0.756  |
| 9   | تراقب الشركة المحتوى الرقمي المتعلق بخدماتها والوجهات السياحية.          | التسويق الرقمي والاستجابة الفورية      | 0.692  |
| 10  | تستجيب الشركة بسرعة لاستفسارات العملاء عبر القنوات الرقمية.              | التسويق الرقمي والاستجابة الفورية      | 0.745  |
| 11  | تحدث الشركة موقعها ومنصاتهما عند تغير المعلومات المهمة.                  | التسويق الرقمي والاستجابة الفورية      | 0.696  |
| 12  | تربط الشركة القنوات الرقمية بخدمة العملاء والعمليات.                     | التسويق الرقمي والاستجابة الفورية      | 0.707  |
| 13  | تتابع الشركة مؤشرات السمعة والصورة الذهنية لدى العملاء.                  | إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة       | 0.724  |
| 14  | تتطابق الرسائل التسويقية مع الخدمة المقدمة فعليًا.                       | إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة       | 0.666  |
| 15  | تعرض الشركة إجراءات السلامة بصورة واقعية وقابلة للتحقق.                  | إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة       | 0.743  |
| 16  | تعالج الشركة الشكاوى بعدالة للمحافظة على ثقة العملاء.                    | إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة       | 0.786  |

| رقم | الفقرة                                                            | العامل/البعد                     | التشبع |
|-----|-------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------|
| 17  | تستهدف الشركة شرائح سوقية متعددة لتقليل الاعتماد على شريحة واحدة. | تنويع الأسواق والمنتجات السياحية | 0.763  |
| 18  | تطور الشركة عروضاً تناسب مواسم وفترات مختلفة.                     | تنويع الأسواق والمنتجات السياحية | 0.756  |
| 19  | توفر الشركة منتجات أو برامج بديلة عند تعطل أحد العروض.            | تنويع الأسواق والمنتجات السياحية | 0.767  |
| 20  | تنوع الشركة قنوات الحجز والاتصال.                                 | تنويع الأسواق والمنتجات السياحية | 0.756  |
| 21  | تطبق الشركة عملية منهجية لتحديد المخاطر وترتيبها حسب الأولوية.    | إدارة المخاطر السياحية           | 0.579  |
| 22  | تنفذ الشركة إجراءات وقائية لتقليل احتمال المخاطر وأثارها.         | إدارة المخاطر السياحية           | 0.617  |
| 23  | تتبع الشركة خطط استجابة واضحة عند وقوع المخاطر أو الأزمات.        | إدارة المخاطر السياحية           | 0.634  |
| 24  | تراجع الشركة أداؤها بعد الأزمات وتستفيد من الدروس المستخلصة.      | إدارة المخاطر السياحية           | 0.599  |

استخرج التحليل ستة عوامل متوافقة مع البناء النظري للأداة، وفسرت مجتمعة ٦٢.٩٦٠٪ من التباين. تراوحت التشبعات الأساسية بين ٠.٥٧٩ و ٠.٧٨٦، وتجاوزت جميعها الحد العملي المقبول، مما يدعم صدق البناء وملاءمة توزيع الفقرات على الأبعاد الستة.

#### ٤.٥ النتائج الوصفية لفقرات ومحاور الدراسة

فسرت المتوسطات وفق الفئات المحددة في الفصل الثالث. وعُرضت الفقرات داخل كل محور مرتبة من الأعلى إلى الأدنى، مع بيان المتوسط والانحراف المعياري ومستوى الاستجابة.

##### ٤.٥.١ التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر

الجدول (٤-٦): المتوسطات والانحرافات لفقرات التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر

| م | الفقرة                                                                | المتوسط | الانحراف | الترتيب | المستوى |
|---|-----------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------|---------|
| 1 | تتابع الشركة مؤشرات الحجز والإلغاء لاكتشاف التغيرات المبكرة في الطلب. | 3.66    | 1.201    | 3       | مرتفع   |
| 2 | تحلل الشركة شكاوى العملاء لتحديد المخاطر المتكررة.                    | 3.71    | 1.160    | 2       | مرتفع   |

| م | الفقرة                                                                   | المتوسط | الانحراف | الترتيب | المستوى |
|---|--------------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------|---------|
| 3 | تستخدم الشركة سيناريوهات للمخاطر المحتملة التي قد تؤثر في الطلب السياحي. | 3.60    | 1.199    | 4       | مرتفع   |
| 4 | تحديث الشركة خططها التسويقية عند تغير الظروف أو صدور تنبيهات رسمية.      | 3.78    | 1.160    | 1       | مرتفع   |

جاء تحديث الخطة عند تغير الظروف أو صدور التنبيهات في المرتبة الأولى داخل البُعد، بينما جاء استخدام السيناريوهات في المرتبة الأخيرة، مع بقاء جميع الفقرات ضمن المستوى المرتفع. وتشير النتيجة إلى حضور الممارسات التكيفية المباشرة بدرجة أكبر من التخطيط السيناريوي المنظم.

#### ٤.٥.٢ الاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية

الجدول (٤-٧): المتوسطات والانحرافات لفقرات الاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية

| م | الفقرة                                                      | المتوسط | الانحراف | الترتيب | المستوى |
|---|-------------------------------------------------------------|---------|----------|---------|---------|
| 5 | تقدم الشركة معلومات دقيقة عن التغيرات التي تؤثر في العملاء. | 3.85    | 1.092    | 2       | مرتفع   |
| 6 | تتحقق الشركة من المعلومات قبل نشرها عبر القنوات التسويقية.  | 3.79    | 1.149    | 3       | مرتفع   |
| 7 | تحافظ الشركة على اتساق الرسائل عبر قنوات الاتصال المختلفة.  | 3.88    | 1.139    | 1       | مرتفع   |
| 8 | تصحح الشركة المعلومات غير الدقيقة بسرعة ووضوح.              | 3.74    | 1.154    | 4       | مرتفع   |

احتل اتساق الرسائل عبر القنوات المرتبة الأولى، تلاه تقديم المعلومات الدقيقة، في حين كان تصحيح المعلومات غير الدقيقة الأقل متوسطًا داخل البُعد. ويعكس ذلك اهتمامًا جيدًا بالرسالة المسبقة، مع حاجة نسبية إلى تقوية آليات التصحيح العلني والسريع.

#### ٤.٥.٣ التسويق الرقمي والاستجابة الفورية

الجدول (٤-٨): المتوسطات والانحرافات لفقرات التسويق الرقمي والاستجابة الفورية

| م  | الفقرة                                                          | المتوسط | الانحراف | الترتيب | المستوى |
|----|-----------------------------------------------------------------|---------|----------|---------|---------|
| 9  | تراقب الشركة المحتوى الرقمي المتعلق بخدماتها والوجهات السياحية. | 3.86    | 1.104    | 3       | مرتفع   |
| 10 | تستجيب الشركة بسرعة لاستفسارات العملاء عبر القنوات الرقمية.     | 3.99    | 1.042    | 1       | مرتفع   |
| 11 | تحديث الشركة موقعها ومنصاتها عند تغير المعلومات المهمة.         | 3.93    | 1.090    | 2       | مرتفع   |
| 12 | تربط الشركة القنوات الرقمية بخدمة العملاء والعمليات.            | 3.82    | 1.115    | 4       | مرتفع   |

سجلت سرعة الرد على استفسارات العملاء أعلى متوسط بين جميع فقرات الأداة، تلتها سرعة تحديث الموقع والمنصات. ويؤكد ذلك أن الممارسات الرقمية الفورية هي الأكثر بروزًا في إدراك العينة، بينما جاء الربط المؤسسي بين القنوات الرقمية والعمليات في المرتبة الأخيرة داخل البُعد.

٤.٥.٤ إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة

الجدول (٤-٩): المتوسطات والانحرافات لفقرات إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة

| م  | الفقرة                                                  | المتوسط | الانحراف | الترتيب | المستوى |
|----|---------------------------------------------------------|---------|----------|---------|---------|
| 13 | تتابع الشركة مؤشرات السمعة والصورة الذهنية لدى العملاء. | 3.73    | 1.209    | 4       | مرتفع   |
| 14 | تتطابق الرسائل التسويقية مع الخدمة المقدمة فعليًا.      | 3.81    | 1.125    | 1       | مرتفع   |
| 15 | تعرض الشركة إجراءات السلامة بصورة واقعية وقابلة للتحقق. | 3.78    | 1.188    | 3       | مرتفع   |
| 16 | تعالج الشركة الشكاوى بعدالة للمحافظة على ثقة العملاء.   | 3.79    | 1.170    | 2       | مرتفع   |

جاء تطابق الرسائل التسويقية مع الخدمة المقدمة في المرتبة الأولى، وتقاربت بقية الفقرات. وتدل النتائج على اهتمام مرتفع نسبياً بالمصداقية وعدالة معالجة الشكاوى وإظهار إجراءات السلامة، وهي عناصر أساسية في بناء الثقة عند الأزمات.

#### ٤.٥.٥ تنوع الأسواق والمنتجات السياحية

الجدول (٤-١٠): المتوسطات والانحرافات لفقرات تنوع الأسواق والمنتجات السياحية

| م  | الفقرة                                                            | المتوسط | الانحراف | الترتيب | المستوى |
|----|-------------------------------------------------------------------|---------|----------|---------|---------|
| 17 | تستهدف الشركة شرائح سوقية متعددة لتقليل الاعتماد على شريحة واحدة. | 3.53    | 1.209    | 4       | مرتفع   |
| 18 | تطور الشركة عروضاً تناسب مواسم وفترات مختلفة.                     | 3.68    | 1.223    | 2       | مرتفع   |
| 19 | توفر الشركة منتجات أو برامج بديلة عند تعطل أحد العروض.            | 3.70    | 1.191    | 1       | مرتفع   |
| 20 | تنوع الشركة قنوات الحجز والاتصال.                                 | 3.61    | 1.232    | 3       | مرتفع   |

كان توفير المنتجات أو البرامج البديلة الأعلى داخل البُعد، بينما جاء استهداف شرائح متعددة لتقليل الاعتماد في المرتبة الأخيرة. ورغم أن المستوى العام ظل مرتفعاً، فإن هذا البُعد حصل على أدنى متوسط بين أبعاد التسويق، بما يشير إلى فجوة تطبيقية نسبية في توزيع مخاطر الطلب.

#### ٤.٥.٦ إدارة المخاطر السياحية

الجدول (٤-١١): المتوسطات والانحرافات لفقرات إدارة المخاطر السياحية

| م  | الفقرة                                                         | المتوسط | الانحراف | الترتيب | المستوى |
|----|----------------------------------------------------------------|---------|----------|---------|---------|
| 21 | تطبق الشركة عملية منهجية لتحديد المخاطر وترتيبها حسب الأولوية. | 3.73    | 1.171    | 4       | مرتفع   |
| 22 | تنفذ الشركة إجراءات وقائية لتقليل احتمال المخاطر وأثارها.      | 3.82    | 1.172    | 2       | مرتفع   |

| م  | الفقرة                                                       | المتوسط | الانحراف | الترتيب | المستوى |
|----|--------------------------------------------------------------|---------|----------|---------|---------|
| 23 | تتبع الشركة خطط استجابة واضحة عند وقوع المخاطر أو الأزمات.   | 3.84    | 1.111    | 1       | مرتفع   |
| 24 | تراجع الشركة أداءها بعد الأزمات وتستفيد من الدروس المستخلصة. | 3.77    | 1.148    | 3       | مرتفع   |

جاء اتباع خطط استجابة واضحة عند وقوع المخاطر أو الأزمات في المرتبة الأولى، تلاه تنفيذ الإجراءات الوقائية. أما تحديد المخاطر وترتيبها حسب الأولوية فكان الأقل متوسطاً، وهو ما يوحي بأن الممارسة التنفيذية عند الحدث أكثر حضوراً من البناء المنهجي المسبق لسجل المخاطر.

٤.٥.٧ ترتيب محاور الدراسة

الجدول (٤-١٢): المتوسطات الكلية وترتيب محاور الدراسة

| المحور                                 | المتوسط | الانحراف | الترتيب | المستوى |
|----------------------------------------|---------|----------|---------|---------|
| التسويق الرقمي والاستجابة الفورية      | 3.9004  | 0.89184  | 1       | مرتفع   |
| الاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية | 3.8138  | 0.95944  | 2       | مرتفع   |
| إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة       | 3.7767  | 0.99367  | 3       | مرتفع   |
| التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر     | 3.6862  | 0.99681  | 4       | مرتفع   |
| تنويع الأسواق والمنتجات السياحية       | 3.6283  | 1.04734  | 5       | مرتفع   |
| التسويق السياحي الكلي                  | 3.7611  | 0.67140  | —       | مرتفع   |
| إدارة المخاطر السياحية                 | 3.7904  | 0.98636  | —       | مرتفع   |

تصدر التسويق الرقمي والاستجابة الفورية أبعاد التسويق بمتوسط ٣.٩٠٠٤، وجاء تنويع الأسواق والمنتجات السياحية أخيراً بمتوسط ٣.٦٢٨٣. وبلغ المتوسط الكلي للتسويق السياحي ٣.٧٦١١، بينما بلغ متوسط إدارة المخاطر السياحية ٣.٧٩٠٤، وجميعها ضمن المستوى المرتفع. ويعبر الترتيب عن مستوى الممارسة المدرك، ولا يحدد بمفرده قوة أثر كل بُعد في المتغير التابع.

٤.٦ اختبار الارتباط بين أبعاد التسويق وإدارة المخاطر السياحية

الجدول (٤-١٣): معاملات ارتباط بيرسون مع إدارة المخاطر السياحية

| المتغير                                | معامل الارتباط r | الدلالة     | التفسير               |
|----------------------------------------|------------------|-------------|-----------------------|
| التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر     | 0.520            | $p < 0.001$ | موجبة متوسطة          |
| الاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية | 0.488            | $p < 0.001$ | موجبة متوسطة          |
| التسويق الرقمي والاستجابة الفورية      | 0.470            | $p < 0.001$ | موجبة متوسطة          |
| إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة       | 0.580            | $p < 0.001$ | موجبة متوسطة إلى قوية |
| تنويع الأسواق والمنتجات السياحية       | 0.489            | $p < 0.001$ | موجبة متوسطة          |
| التسويق السياحي الكلي                  | 0.743            | $p < 0.001$ | موجبة قوية            |

أظهرت النتائج علاقات موجبة ودالة بين جميع أبعاد التسويق وإدارة المخاطر السياحية. وكان أعلى ارتباط على مستوى الأبعاد لإدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة، بينما بلغ ارتباط التسويق السياحي الكلي ٠.٧٤٣، وهو ارتباط قوي نسبياً. وتدل هذه النتائج على تزامن ارتفاع الممارسات التسويقية مع ارتفاع إدارة المخاطر، إلا أن الارتباط وحده لا يثبت السببية.

#### ٤.٧ اختبار الفرضية الرئيسية

اختُبرت الفرضية الرئيسية باستخدام الانحدار الخطي المتعدد، بإدخال الأبعاد الخمسة في نموذج واحد لتقدير أثرها المشترك وأثر كل بُعد بعد ضبط التداخل مع بقية الأبعاد.

الجدول (٤-١٤): ملخص نموذج الانحدار المتعدد واختبار معنويته

| R     | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> المعدل | خطأ التقدير | F      | درجات الحرية | الدلالة     | Durbin-Watson |
|-------|----------------|-----------------------|-------------|--------|--------------|-------------|---------------|
| 0.748 | 0.560          | 0.554                 | 0.65878     | 96.120 | ٥ 378        | $p < 0.001$ | 2.005         |

كان النموذج دالاً إحصائياً،  $F(5,378) = 96.120$ ،  $p < 0.001$ ، وفسر ٥٦.٠٪ من التباين في إدارة المخاطر السياحية، بينما بلغ معامل التحديد المعدل ٥٥.٤٪. ويعد ذلك مقداراً تفسيرياً مرتفعاً نسبياً في البحوث السلوكية والتنظيمية، مع بقاء ٤٤٪ من التباين مرتبطاً بعوامل أخرى لم يتضمنها النموذج.

الجدول (٤-١٥): معاملات الانحدار المتعدد لأبعاد التسويق السياحي

| المتغير                                | B      | Beta  | t      | الدلالة       | النتيجة  |
|----------------------------------------|--------|-------|--------|---------------|----------|
| الثابت                                 | 0.314- | —     | 1.604- | 0.110 تقريباً | —        |
| التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر     | 0.218  | 0.220 | 5.617  | $p < 0.001$   | دال موجب |
| الاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية | 0.196  | 0.190 | 4.921  | $p < 0.001$   | دال موجب |
| التسويق الرقمي والاستجابة الفورية      | 0.201  | 0.182 | 4.768  | $p < 0.001$   | دال موجب |

| المتغير                                | B     | Beta  | t     | الدلالة     | النتيجة  |
|----------------------------------------|-------|-------|-------|-------------|----------|
| إدارة الصورة<br>الذهنية وبناء الثقة    | 0.307 | 0.309 | 7.838 | $p < 0.001$ | دال موجب |
| تنويع الأسواق<br>والمنتجات<br>السياحية | 0.169 | 0.179 | 4.582 | $p < 0.001$ | دال موجب |

كانت جميع الأبعاد ذات أثر موجب ودال عند  $p < 0.001$ . ووفق المعاملات المعيارية، كان أقوى أثر مستقل لإدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة ( $Beta = 0.309$ )، تلاه التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر ( $Beta = 0.220$ )، ثم الاتصال والشفافية ( $Beta = 0.190$ )، فالتسويق الرقمي والاستجابة الفورية ( $Beta = 0.182$ )، ثم تنويع الأسواق والمنتجات ( $Beta = 0.179$ ). وبناءً على ذلك أيدت النتائج الفرضية الرئيسة بصياغتها الواردة في الدراسة.

الجدول (٤-١٦): مؤشرات فحص افتراضات نموذج الانحدار المتعدد

| المؤشر            | القيمة/النطاق       | الحكم                           |
|-------------------|---------------------|---------------------------------|
| Tolerance         | 0.798-0.751         | أعلى من الحدود الحرجة           |
| VIF               | 1.332-1.253         | لا توجد مشكلة تعدد خطي          |
| Durbin-Watson     | 2.005               | استقلال مقبول للأخطاء           |
| Cook's Distance   | 0.030               | أعلى لا توجد حالة مفرطة التأثير |
| Centered Leverage | 0.046               | أعلى ضمن نطاق مقبول             |
| البواقي المعيارية | من -3.211 إلى 2.594 | لا يظهر انحراف مؤثر عام         |

تشير قيم VIF و Tolerance إلى عدم وجود مشكلة تعدد خطي بين المتنبئات، كما اقترب Durbin-Watson من القيمة ٢. وكانت قيم Cook's Distance والرافعة محدودة، ولم تكشف البواقي المعيارية عن نمط عام يخل بصلاحية النموذج. وعليه عُدَّ النموذج مقبُولاً من حيث الافتراضات الأساسية، مع تفسير النتائج في حدود التصميم المقطعي.

٤.٨ اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول (٤-١٧): نتائج الانحدار البسيط للفرضيات الفرعية

| البُعد                           | R     | R <sup>2</sup> | F       | Beta  | B     | p           | القرار |
|----------------------------------|-------|----------------|---------|-------|-------|-------------|--------|
| التخطيط<br>والاستشعار<br>المبكر  | 0.520 | 0.270          | 141.543 | 0.520 | 0.515 | $p < 0.001$ | مؤيدة  |
| الاتصال<br>والشفافية             | 0.488 | 0.239          | 119.644 | 0.488 | 0.502 | $p < 0.001$ | مؤيدة  |
| التسويق<br>الرقمي<br>والاستجابة  | 0.470 | 0.221          | 108.101 | 0.470 | 0.519 | $p < 0.001$ | مؤيدة  |
| الصورة<br>الذهنية وبناء<br>الثقة | 0.580 | 0.337          | 194.121 | 0.580 | 0.576 | $p < 0.001$ | مؤيدة  |

| البُعد                 | R     | R <sup>2</sup> | F       | Beta  | B     | p       | القرار |
|------------------------|-------|----------------|---------|-------|-------|---------|--------|
| تنوع الأسواق والمنتجات | 0.489 | 0.239          | 120.106 | 0.489 | 0.461 | p<0.001 | مؤيدة  |

دلت نماذج الانحدار البسيط على أثر موجب ودال لكل بُعد في إدارة المخاطر السياحية، ومن ثم أيدت النتائج الفرضيات الفرعية الخمس بصياغتها الأصلية. وفسر بُعد إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة منفردًا ٣٣.٧٪ من التباين، وهي النسبة الأعلى، بينما تراوحت النسب المفسرة للأبعاد الأخرى بين ٢٢.١٪ و ٢٧.٠٪. وينبغي التمييز بين هذه الآثار الخام وبين المعاملات المعيارية في النموذج المتعدد التي تضبط التداخل بين الأبعاد.

#### ٤.٩ الفروق في إدارة المخاطر السياحية حسب الخصائص الديموغرافية

الجدول (٤-١٨): نتائج اختبارات الفروق الديموغرافية

| المتغير         | الاختبار           | قيمة الاختبار | p     | النتيجة      |
|-----------------|--------------------|---------------|-------|--------------|
| الجنس           | t لعينتين مستقلتين | 0.211-        | 0.833 | لا توجد فروق |
| العمر           | ANOVA              | 0.205         | 0.893 | لا توجد فروق |
| المؤهل العلمي   | ANOVA              | 0.282         | 0.839 | لا توجد فروق |
| سنوات الخبرة    | ANOVA              | 2.729         | 0.044 | توجد فروق    |
| المجال الوظيفي  | ANOVA              | 2.562         | 0.027 | توجد فروق    |
| نوع نشاط الشركة | ANOVA              | 0.721         | 0.608 | لا توجد فروق |

#### الجدول (٤-١٩): المقارنات البعدية الدالة فقط

| المتغير        | الفئة الأولى         | الفئة الثانية       | لصالح               | فرق المتوسط | p     |
|----------------|----------------------|---------------------|---------------------|-------------|-------|
| سنوات الخبرة   | 3 إلى أقل من 5 سنوات | 10 سنوات فأكثر      | 10 سنوات فأكثر      | 0.4245      | 0.026 |
| المجال الوظيفي | التسويق              | العمليات أو الإدارة | العمليات أو الإدارة | 0.4621      | 0.034 |

لم تظهر فروق دالة تبعًا للجنس أو العمر أو المؤهل العلمي أو نوع نشاط الشركة. وظهرت فروق حسب سنوات الخبرة بين فئة ٣ إلى أقل من ٥ سنوات وفئة ١٠ سنوات فأكثر، لصالح الفئة الأخيرة. كما ظهر فرق حسب المجال الوظيفي بين التسويق والعمليات أو الإدارة، لصالح العمليات أو الإدارة. ولم تظهر فروق دالة في بقية المقارنات البعدية.

#### ٤.١٠ مناقشة النتائج

##### ٤.١٠.١ مناقشة النتيجة المتعلقة بالسؤال والفرضية الرئيسة

أظهرت النتائج أن أبعاد التسويق السياحي مجتمعة ذات أثر موجب ودال في إدارة المخاطر السياحية، وأن النموذج يفسر ٥٦٪ من التباين. وتؤكد هذه النتيجة أن التسويق في الشركات السياحية لا يقتصر على توليد

الطلب، بل يعمل كحزمة قدرات معلوماتية واتصالية وعلاقية تساعد على اكتشاف الإشارات، وتعبئة الاستجابة، وحماية الثقة، وإعادة توزيع الطلب عند تغير الظروف.

تتسجم النتيجة مع نظرية القدرات الديناميكية؛ فالتخطيط والرصد يمثلان الاستشعار، والاتصال والاستجابة الرقمية يمثلان اقتناص الاستجابة، بينما تمثل إدارة الثقة والتنويع جانباً من إعادة التكوين. كما تتفق مع ما خلصت إليه دراسة كدسه (٢٠٢٢) بشأن الأثر الدال للمزيج التسويقي، ومع ما أكدته دراسات الأزمات من أهمية التخطيط والتنسيق والاتصال في دعم الاستدامة وإدارة الحدث (حسن، ٢٠٢٢؛ توفيق وآخرون، ٢٠٢٤). وتمتد الدراسة الحالية على هذه النتائج من خلال اختبار الأبعاد الخمسة في نموذج واحد ومن منظور العاملين داخل الشركات.

#### ٤.١٠.٢ مناقشة أثر التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر

كان للتخطيط والاستشعار أثر موجب مستقل، وجاء ثاني أقوى أثر معياري في النموذج المتعدد. ويمكن تفسير ذلك بأن متابعة الحجز والإلغاء والشكاوى والتنبيهات تحول المعلومات السوقية إلى إشارات مبكرة تساعد على ترتيب المخاطر قبل اتساعها. وتتفق النتيجة مع Egger و Neuburger (٢٠٢١) اللذين أوضحا سرعة تغير إدراك الخطر والحاجة إلى رصد متكرر، ومع توفيق وآخرين (٢٠٢٤) في أهمية التخطيط والتدريب لدعم الاستدامة.

في المقابل، كان استخدام السيناريوهات أقل فقرات البُعد متوسطاً، بما يدل على أن الشركات قد تكون أسرع في تحديث الخطط بعد ظهور تغير واضح من قدرتها على بناء سيناريوهات مسبقة. ويؤيد ذلك الحاجة إلى نقل التخطيط من الاستجابة التكيفية المتأخرة إلى الاستشعار المنظم الذي تحدده نظرية القدرات الديناميكية.

#### ٤.١٠.٣ مناقشة أثر الاتصال التسويقي والشفافية المعلوماتية

أظهر الاتصال والشفافية أثراً موجباً ودالاً، وكان اتساق الرسائل أعلى ممارسات البُعد. ويعني ذلك أن تقديم معلومات دقيقة ومتسقة والتحقق منها وتصحيح الخطأ يقلل عدم اليقين ويمنع تحول الخلل التشغيلي إلى أزمة معلومات أو سمعة. وتتفق النتيجة مع حسن (٢٠٢٢) الذي أبرز السرعة والمصداقية والتنسيق في إدارة الأزمات، ومع الشهراني وآخرين (٢٠٢٥) بشأن أهمية المصداقية والتفاعل، ومع Liu-Lastres et al. (٢٠٢٤) الذين بينوا أن فاعلية رسالة الأزمة ترتبط بخصائصها وسياقها.

كان تصحيح المعلومات غير الدقيقة أقل متوسطاً داخل البُعد، وهو ما يشير إلى أن بناء بروتوكول للتصحيح والاستجابة للشائعات يظل أكثر صعوبة من الحفاظ على اتساق الرسائل المعتادة. لذلك لا تكفي الشفافية بوصفها قيمة معلنه، بل تحتاج إلى مسؤوليات وقنوات ومواعيد تحديث محددة.

#### ٤.١٠.٤ مناقشة أثر التسويق الرقمي والاستجابة الفورية

حقق التسويق الرقمي والاستجابة الفورية أعلى متوسط وصفي بين الأبعاد، بما يعكس انتشار الممارسات الرقمية وسرعة الرد وتحديث المنصات. وتتفق هذه النتيجة مع العتيبي (٢٠٢٣) والشيحة (٢٠٢٥) في دور المنصات والبيانات والتفاعل في تشكيل المعرفة والأداء، ومع صديق والفقون (٢٠٢٥) بشأن إسهام المنصات في تعزيز صورة الوجهة.

ومع ذلك جاء أثره المعياري داخل النموذج المتعدد أقل من أثر الصورة والثقة والتخطيط والاتصال. ولا يمثل ذلك تناقضاً؛ فالمتوسط الوصفي يقيس مستوى شيوع الممارسة، بينما يقيس Beta مقدار الإسهام المستقل بعد تثبيت الأبعاد الأخرى. وقد تشترك الممارسات الرقمية مع الاتصال والثقة في جزء من التباين، كما أن سرعة الرد لا تتحول تلقائياً إلى خفض للمخاطر ما لم تكن الرسالة دقيقة ومتسقة ومتصلة بالعمليات. ومن ثم ينبغي تقييم النضج الرقمي بجودة التكامل والقرار، لا بمجرد كثافة النشاط وسرعته.

#### ٤.١٠.٥ مناقشة أثر إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة

كان هذا البعد أقوى الأبعاد ارتباطاً وأثراً معيارياً، وفسر منفرداً أكبر نسبة من التباين. وتعكس النتيجة مركزية الثقة في السياحة؛ لأن السائح يشترى تجربة مستقبلية ويعتمد على المعلومات والصورة والسمعة في تقدير الأمان والجودة. وعندما تتطابق الرسائل مع الخدمة، وتُعرض إجراءات السلامة بواقعية، وتعالج الشكاوى بعدالة، تنخفض فجوة التوقعات وتزداد قدرة الشركة على المحافظة على العلاقة أثناء الاضطراب.

تتفق النتيجة مع مصباح (٢٠٢٤) في الأثر الإيجابي للتسويق الرقمي في الصورة الذهنية، ومع De Canio et al (٢٠٢٣) الذين أوضحوا قدرة الصورة على تعويض جانب من أثر الخطر، ومع Rasoolimanesh et al (٢٠٢١) وNajar وRather (٢٠٢٣) في دور الصورة والخبرة والثقة في السلوك والولاء. كما تدعم نتائج تبايني وهباش (٢٠٢١ب) أهمية تطابق الرسالة مع جودة البنية والخدمة الفعلية. ويبرر ذلك إعطاء هذا البعد أولوية في التوصيات، لأن السمعة ليست نتيجة اتصالية فقط، بل أصل وقائي يخفف آثار الأزمات ويبسر التعافي.

#### ٤.١٠.٦ مناقشة أثر تنوع الأسواق والمنتجات السياحية

أظهر التنوع أثراً موجباً ودالاً، لكنه حصل على أدنى متوسط وصفي وأدنى أثر معياري بفارق محدود. ويشير ذلك إلى أن الشركات تدرك أهمية البدائل وتعدد القنوات، إلا أن تنوع الشرائح والمواسم والمنتجات يتطلب موارد وشراكات وقدرات تشغيلية تتجاوز قرار الاتصال. ويتفق هذا التفسير مع منطق إعادة التكوين في نظرية القدرات الديناميكية، ومع Ritchie وJiang (٢٠١٩) في أهمية المرونة والتعلم، ومع الأدبيات التي تربط تنوع الطلب باستمرارية الأعمال.

كان استهداف شرائح متعددة أقل الفترات متوسطاً، ما قد يعكس استمرار الاعتماد على أسواق أو مواسم محددة. ويعني ذلك أن التنوع يجب أن يبنى على تحليل جدوى ومخاطر، لا على زيادة غير منضبطة في عدد العروض، وأن يربط بين تطوير المنتج والقنوات والقدرة التشغيلية.

#### ٤.١٠.٧ مناقشة الفروق الديموغرافية

غياب الفروق حسب الجنس والعمر والمؤهل ونوع النشاط يوحي بأن تقدير ممارسات إدارة المخاطر لا يرتبط بصورة جوهرية بهذه الخصائص داخل العينة. أما ارتفاع متوسط فئة الخبرة عشر سنوات فأكثر مقارنة بفئة ٣ إلى أقل من ٥ سنوات، فيمكن تفسيره بتراكم المعرفة بالمخاطر والإجراءات وقدرة أصحاب الخبرة على رؤية الدورة الكاملة من التحديد إلى التعلم.

كما كان متوسط العاملين في العمليات أو الإدارة أعلى من العاملين في التسويق. وقد يعود ذلك إلى قربهم من تنفيذ خطط الطوارئ والضوابط التشغيلية، بينما يركز بعض العاملين في التسويق على جوانب الاتصال والحملة. ولا تعني النتيجة ضعف دور التسويق، بل تؤكد الحاجة إلى تكامل المعرفة بين التسويق والعمليات وإدارة المخاطر، مع الحذر من تعميم فروق المجموعات خارج حدود العينة.

#### ٤.١١ الاستنتاجات

١. توجد علاقة موجبة قوية بين التسويق السياحي الكلي وإدارة المخاطر السياحية، بما يؤكد أن القدرات التسويقية عنصر داعم لمنظومة المخاطر وليست نشاطاً ترويجياً منفصلاً.

٢. تفسر أبعاد التسويق السياحي الخمسة مجتمعة ٥٦٪ من التباين في إدارة المخاطر، وهو ما يدل على قيمة النموذج المتكامل مقارنة بدراسة كل أداة بصورة منعزلة.

٣. إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة هي أقوى الأبعاد تأثيراً، بما يعكس مركزية المصادقية وتطابق الرسالة مع الخدمة وعدالة معالجة الشكاوى في السياحة.

٤. التخطيط التسويقي والاستشعار المبكر يمثلان ثاني أقوى أثر مستقل، ويؤكدان أهمية تحويل بيانات السوق إلى إنذار وخطط وسيناريوهات.

٥. التسويق الرقمي والاستجابة الفورية هما الأعلى من حيث مستوى الممارسة، لكن أثرهما المستقل يتوقف على دقة الرسالة وتكاملها مع العمليات والثقة.

٦. تنوع الأسواق والمنتجات ذو أثر إيجابي، لكنه الأقل في المتوسط والأثر المعياري، بما يكشف مجاًلاً تطبيقياً يحتاج إلى تطوير منظم.

٧. تظهر الخبرة الطويلة وقرب الوظيفة من العمليات والإدارة ارتباطاً بتقديرات أعلى لإدارة المخاطر، بينما لا تتباين التقديرات جوهرياً حسب الجنس أو العمر أو المؤهل أو نوع النشاط.

٨. دعمت مؤشرات الثبات والتحليل العاملي صلاحية الأداة لقياس البناء المكون من ستة عوامل في حدود الدراسة.

#### ٤.١٢ التوصيات

١. إعطاء الأولوية المؤسسية لإدارة الصورة الذهنية والثقة من خلال مواءمة الوعود التسويقية مع القدرة التشغيلية، واعتماد معايير واضحة للصدق والإنصاف في معالجة الشكاوى.

٢. إنشاء لوحة مؤشرات مشتركة بين التسويق وإدارة المخاطر تشمل اتجاهات الحجز والإلغاء والشكاوى والتنبيهات الرسمية ومؤشرات السمعة الرقمية، مع تحديد حدود إنذار ومسؤوليات متابعة.

٣. إدماج السيناريوهات التسويقية في خطط المخاطر واستمرارية الأعمال، وتحديثها دوريًا وفق تغير الطلب والمواسم والظروف الصحية والأمنية والبيئية والتنظيمية.

٤. اعتماد بروتوكول اتصال للأزمات يحدد مصدر المعلومة وصلاحيات النشر وآلية التحقق والتوقيت وقواعد التصحيح السريع، بما يضمن اتساق الرسائل عبر القنوات.

٥. ربط منصات التسويق الرقمي تقنيًا وإجرائيًا بخدمة العملاء والعمليات وإدارة الأزمات، بحيث تتحول إشارات التفاعل إلى قرارات تشغيلية قابلة للتنفيذ.

٦. قياس جودة الاستجابة الرقمية بمؤشرات تشمل الدقة والاتساق وحل المشكلة، إلى جانب سرعة الرد، وعدم الاكتفاء بحجم المحتوى أو زمن الاستجابة.

٧. تطوير برامج لتنويع الشرائح والمواسم والمنتجات وقنوات الحجز، مع تقييم جدوى كل بديل وأثره في خفض تركيز الطلب ومخاطر الاعتماد على سوق واحد.

٨. تنفيذ تدريبات مشتركة للعاملين في التسويق والعمليات وخدمة العملاء والتخطيط على محاكاة سيناريوهات الأزمة، وصياغة الرسائل، واتخاذ القرار، ومراجعة الأداء بعد الحدث.

٩. إجراء مراجعات دورية لما بعد الأزمات والشكاوى الكبيرة وتوثيق الدروس المستخلصة وتحويلها إلى تعديلات في الخطط والرسائل والمنتجات والإجراءات.

١٠. استخدام الأداة بصورة دورية للتشخيص الداخلي والمقارنة الزمنية، مع استكمالها بمؤشرات تشغيلية فعلية مثل زمن الاستجابة ومعدل الإلغاء وتكرار الشكاوى واستعادة الطلب.

#### ٤.١٣ مقترحات لدراسات مستقبلية

١. تكرار الدراسة في مناطق أخرى من المملكة ومقارنة الشركات حسب الحجم ونوع الترخيص والسوق المستهدف.

٢. تنفيذ دراسة طولية تقيس القدرات التسويقية وإدارة المخاطر قبل أزمة أو موسم سياحي وخلالها وبعده.
٣. دمج الاستبانة مع بيانات تشغيلية فعلية ومقابلات نوعية لفهم الآليات التي تربط التسويق بالاستجابة والتعافي.
٤. اختبار نماذج وساطة أو تعديل تشمل الثقة أو المرونة التنظيمية أو شدة الخطر، مع الالتزام بأساس نظري وحجم عينة مناسب.
٥. دراسة أثر التكامل بين التسويق والعمليات وإدارة المخاطر في سرعة التعافي واستمرارية الأعمال ورضا العملاء.

#### ٤.١٤ خلاصة الفصل

أظهر الفصل أن الأداة تتمتع بمستويات جيدة من الصدق والثبات، وأن مستويات الممارسة في المحاور جاءت مرتفعة، مع تصدر التسويق الرقمي والاستجابة الفورية وصعود إدارة الصورة الذهنية وبناء الثقة بوصفها أقوى الأبعاد تأثيراً. وأيدت نتائج الانحدار الفرضية الرئيسة والفرضيات الفرعية الخمس، وكشفت عن فروق محدودة حسب الخبرة والمجال الوظيفي. واستناداً إلى ذلك صيغت استنتاجات وتوصيات تركز على الثقة والإنذار المبكر والشفافية والتكامل الرقمي والتنويع والتعلم المؤسسي.

#### المراجع

##### المراجع العربية

الأحمري، خلود سعيد؛ آل مرعي، عبدالله علي (٢٠٢٦). تأثير الإعلانات الرقمية في التسويق للمواسم السياحية: موسم منطقة عسير أنموذجاً. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ١٠(٢).  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.A021225>

تبان، رندة؛ هباش، فارس (٢٠٢٠). أثر المخاطر المدركة على قرار اختيار الوجهة السياحية المحلية: دراسة حالة مجموعة من السياح الجزائريين. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، ٥(٢)، ٢٦-٥٤.  
تبان، رندة؛ هباش، فارس (٢٠٢١). أثر الجماعات المرجعية في تقليل المخاطر المدركة عند اختيار الوجهة السياحية المحلية. مجلة دراسات وأبحاث اقتصادية في الطاقات المتجددة، ٨(٢)، ١٦١-١٨٦.

تبان، رندة؛ هباش، فارس (٢٠٢١). أثر ضعف البنية التحتية في الوجهة السياحية المحلية على زيادة المخاطر المدركة. مجلة العلوم الإنسانية، ٨(١)، ١٠٠٥-١٠٢١.  
<https://doi.org/10.35395/1728-008-001-062>

توفيق، إبراهيم حسن؛ صديق، محمد فتحي؛ سالم، بهلول أحمد (٢٠٢٤). دور إدارة المخاطر والأزمات في تحقيق التنمية بالقطاع السياحي. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، ٥(٢)، ٣٤-٥٦.  
<https://doi.org/10.26389/AJSRP.E070224>

حسن، نهال حسن علي (٢٠٢٢). دور مواقع التواصل الاجتماعي في إدارة الأزمات السياحية: دراسة حالة جائحة كورونا. مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، ١١(٤)، ٢٥١-٢٨٦.

حمزي، عمر بن يحيى بن إبراهيم (٢٠٢٥). دوافع تعرض الجمهور للحملات التسويقية الرقمية وعلاقتها بسلوكهم الشرائي للمنتجات السياحية السعودية: دراسة مسحية. المجلة المصرية لبحوث الاتصال الجماهيري، ٨(٢)، ٢٨٥-٣٥٤.  
<https://doi.org/10.21608/mebp.2025.356944.1150>

رؤية السعودية ٢٠٣٠ (٢٠٢٥). التقرير السنوي لرؤية السعودية ٢٠٣٠ لعام ٢٠٢٤. المملكة العربية السعودية.  
[/https://www.vision2030.gov.sa/](https://www.vision2030.gov.sa/)

الشهراني، حسين حسين بن فايز؛ السخاوي، عايدة؛ الدسوقي، هدى (٢٠٢٥). العلاقات العامة الرقمية ودورها في دعم التسويق السياحي في المملكة العربية السعودية واتجاهات الجمهور نحوها. المجلة الدولية لبحوث الإعلام والاتصالات، ٥(١٨).  
<https://doi.org/10.21608/ijmcr.2025.453534>

الشيخة، أحمد بن عبدالعزيز (٢٠٢٤). أثر استراتيجيات التسويق الرقمي في تعزيز جاذبية السياحة الثقافية والتراثية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية. مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات، ٨(١)، ١١٣-١٣٩.

الشيخة، أحمد عبدالعزيز (٢٠٢٥). دور التسويق الرقمي في تحقيق التنمية المستدامة في القطاع السياحي السعودي: دراسة ميدانية. مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة المنصورة، ١٧(١٧)، ١-٤٤.  
<https://doi.org/10.21608/mkaf.2025.436874>

صديق، ليندة؛ الفقون، رشيدة بن الشيخ (٢٠٢٥). دور تقنيات التسويق الرقمي في تعزيز الصورة الذهنية للوجهات السياحية: دراسة حالة دبي كوجهة سياحية عالمية. مجلة التنظيم والعمل، ١٤(٣)، ٤٦-٦٤.

عبد المنعم، وليد محمود؛ خفاجي، سعاد حسام الدين (٢٠٢٥). دور الإعلان في تشكيل الصورة الذهنية وإدارة السمعة السياحية: دراسة تحليلية لوزارة السياحة والآثار في مصر. المجلة العربية لبحوث الاتصال والإعلام الرقمي، ٤(٧)، ٢٦٨-٢٩٣.  
<https://doi.org/10.21608/ajscd.2025.406091>

عبدالحليم، ريم عبدالرازق أحمد (٢٠٢٤). تقييم نظم إدارة الأزمات في الشركات السياحية المصرية. مجلة كلية السياحة والفنادق، ٩١-١١٣.

العتيبي، معالي فرحان (٢٠٢٣). دور التسويق الرقمي في الترويج للسياحة الداخلية بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. مجلة اتحاد الجامعات العربية لبحوث الإعلام وتكنولوجيا الاتصال، (١١)، ٢٦١-٣١٠. <https://doi.org/10.21608/jcts.2023.335667>

قعيد، لطيفة؛ أبو شوق، محمد؛ سالم، محمود (٢٠٢١). تأثير الممارسات البيئية على الصورة الذهنية واتخاذ قرار السفر للمقاصد السياحية البيئية: دراسة مقارنة بين الإمارات والجزائر ومصر. مجلة كلية السياحة والفنادق، ٥(١)، ٣١-٥٠. <https://doi.org/10.21608/mfth.2021.199853>

كدسه، مها خالد (٢٠٢٢). التسويق السياحي وأثره على اتجاهات السياح المحليين نحو السياحة الداخلية في المملكة العربية السعودية: دراسة تطبيقية على الهيئة السعودية للسياحة. مجلة رماح للبحوث والدراسات، (٧٤)، ١٦٧-٢٠٤. <https://doi.org/10.33953/1371-000-074-006>

محمد، أسماء محمد أحمد؛ هاللي، هالة نبيل؛ حسين، مصطفى محمود محمد (٢٠١٥). دور التسويق السياحي في إدارة الأزمات في مصر. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ١٢(١)، ٢١-٣٦. <https://doi.org/10.21608/JAAUTH.2015.67455>

مسعودي، عبدالرؤوف؛ هشماوي، كمال (٢٠٢١). تأثير المخاطر المدركة على صورة الجزائر كوجهة سياحية داخلية. دفاتر MECAS، ١٧(2)، ٤٩٢-٥٠٥.

مصباح، ليلي (٢٠٢٤). أثر استخدام التسويق الرقمي في بناء الصورة الذهنية للوجهة السياحية: دراسة تمهيدية لآراء عينة من مستخدمي الوسائط الرقمية. مجلة الواحات للبحوث والدراسات، ١٧(١)، ٥٥٣-٥٧٥. <https://doi.org/10.54246/1548-017-001-028>

وزارة السياحة السعودية (٢٠٢٥). إحصاءات السياحة في المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٢٤. الرياض: وزارة السياحة. <https://mt.gov.sa>

المراجع الأجنبية

Cochran, W. G. (1977). Sampling Techniques (3rd ed.). New York, NY: John Wiley & Sons.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16, 297-334. <https://doi.org/10.1007/BF02310555>

De Canio, F., Martinelli, E., & Viglia, G. (2023). Reopening after the pandemic: Leveraging the destination image to offset the negative effects of perceived risk.

Italian Journal of Marketing, 2023, 99–118. <https://doi.org/10.1007/s43039-023-00066-3>

DeVellis, R. F. (2017). *Scale Development: Theory and Applications* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)

Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). London: Sage.

Han, S., Yoon, A., Kim, M. J., & Yoon, J.-H. (2022). What influences tourist behaviors during and after the COVID–19 pandemic? Focusing on theories of risk, coping, and resilience. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 50, 355–365. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.02.024>

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines*. Geneva: ISO. <https://www.iso.org/standard/65694.html>

Karl, M., Muskat, B., & Ritchie, B. W. (2020). Which travel risks are more salient for destination choice? An examination of the tourist's decision–making process. *Journal of Destination Marketing & Management*, 18, 100487. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2020.100487>

Liu–Lastres, B., Guo, Y., & Liu, H. (2024). Hotel crisis communication on social media: Effects of message appeal. *Anatolia*, 35(1), 56–66. <https://doi.org/10.1080/13032917.2022.2119590>

Najar, A. H., & Rather, A. H. (2023). Assessing the relationship of perceived risks with destination image and destination loyalty: A tourist's perspective visiting volatile destinations. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*. <https://doi.org/10.1108/JHTI-03-2022-0100>

Neuburger, L., & Egger, R. (2021). Travel risk perception and travel behaviour during the COVID-19 pandemic 2020: A case study of the DACH region. *Current Issues in Tourism*, 24(7), 1003–1016. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1803807>

Rasoolimanesh, S. M., Seyfi, S., Rastegar, R., & Hall, C. M. (2021). Destination image during the COVID-19 pandemic and future travel behavior: The moderating role of past experience. *Journal of Destination Marketing & Management*, 21, 100620. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2021.100620>

Ritchie, B. W., & Jiang, Y. (2019). A review of research on tourism risk, crisis and disaster management: Launching the Annals of Tourism Research curated collection on tourism risk, crisis and disaster management. *Annals of Tourism Research*, 79, 102812. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2019.102812>

Sabiote-Ortiz, C. M., Castañeda-García, J. A., & Frías-Jamilena, D. M. (2024). What shapes tourists' visit intention in different stages of public health crises? *Journal of Destination Marketing & Management*, 100864. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2024.100864>

Susanti, C. E., Hermanto, Y. B., & Suwito, B. (2023). The effect of tourist destination image on intention to visit through tourism risk perception of COVID-19: Evidence from East Java. *Journal of Risk and Financial Management*, 16(2), 76. <https://doi.org/10.3390/jrfm16020076>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)

Xie, C., Huang, Q., Lin, Z., & Chen, Y. (2020). Destination risk perception, image and satisfaction: The moderating effects of public opinion climate of risk. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 44, 122–130. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.03.007>

Zhang, S., Sun, T., & Lu, Y. (2023). The COVID–19 pandemic and tourists' risk perceptions: Tourism policies' mediating role in sustainable and resilient recovery in the new normal. *Sustainability*, 15(2), 1323. <https://doi.org/10.3390/su15021323>

الملاحق

## ABSTRACT

This study examined the joint and individual effects of tourism marketing dimensions on tourism risk management in tourism companies in the Riyadh Region, Kingdom of Saudi Arabia. A descriptive–analytical, quantitative cross–sectional design was adopted. The instrument consisted of 24 items covering five tourism marketing dimensions and tourism risk management. The analysis included 384 records and used descriptive statistics, Cronbach’s alpha, exploratory factor analysis, Pearson correlation, multiple and simple linear regression, the independent–samples t–test, and one–way ANOVA. The overall tourism marketing mean was 3.7611, and the tourism risk management mean was 3.7904. Overall tourism marketing was strongly and positively correlated with tourism risk management ( $r = 0.743$ ,  $p < 0.001$ ). The multiple regression model explained 56% of the variance in tourism risk management, and all five dimensions had significant positive effects. Image management and trust building had the strongest standardized effect. Significant differences were found by years of experience and job field, whereas no significant differences were found by gender, age, education, or company activity. The study recommends prioritizing trust and reputation management, integrating marketing planning with

early warning, strengthening communication transparency, linking digital channels with operations and crisis management, and diversifying tourism markets and products.

Keywords: Tourism marketing; Tourism risk management; Early sensing; Information transparency; Digital marketing; Destination image; Trust; Saudi Arabia.

**Midocean University**

**College of Management**

**Risk Management**



**The Role of Marketing in Tourism Risk Management in the  
Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by  
Ghada Mohammed Al-Faraj

Supervised by: Dr..... .

Academic Year: 2026