

دور عوامل البيئة الداخلية والخارجية في التأثير على نشاط شركات السياحة والسفر
(شركة توماس كوك نموذجاً)

The role of internal and external environmental factors in influencing the activity of tourism
and travel companies (Thomas Cook company as a model)

رضا سيف الدين جلولي^{1*}

¹جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، djelloulireda06@gmail.com

تاريخ النشر: 2021/12/31

تاريخ القبول: 2021/10/19

تاريخ الاستلام: 2021/03/13

ملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن دور عوامل البيئة الداخلية و الخارجية في التأثير على نشاط شركات السياحة والسفر، وذلك بالتركيز على حالة شركة توماس كوك السياحية البريطانية التي أعلنت إفلاسها وتوقف نشاطها سنة 2019، وقد توصلت الدراسة أن إفلاس شركة توماس كوك وتوقف نشاطها جاء نتيجة للتحديات الكبيرة التي فرضتها عوامل البيئة الداخلية (تراكم الديون، خطوط توماس كوك الجوية باهظة التكلفة) والخارجية (العوامل السياسية : الاضطرابات السياسية والهجمات الإرهابية في الأسواق الرئيسية بالشرق الأوسط وشمال إفريقيا و قضية خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي البريكست، العوامل التكنولوجية : المنافسة على الإنترنت من قبل مواقع السفر الإلكترونية، العوامل الطبيعية : التغيرات المناخية) على الشركة مع فشل إدارتها في إيجاد الحلول والتغلب على هذه التحديات، كما خرجت الدراسة بناء على تجربة شركة توماس كوك بمجموعة من الدروس المستفادة لمصلحة شركات السياحة والسفر .

الكلمات المفتاحية: شركة توماس كوك، البيئة الداخلية والخارجية ، شركات السياحة والسفر، الإفلاس.

ترميز JEL: Z31,L83

Abstract:

This study seeks to uncover the role of internal and external environmental factors in influencing the activity of tourism and travel companies focusing on the case of Thomas Cook, a British tourism company that declared bankruptcy and cessation of activity in 2019, The study found that Thomas Cook bankruptcy and cessation of its activity was the result of significant challenges posed to this company by internal environmental factors (debt accumulation, the exorbitant costs of Thomas Cook Airlines) and external environmental factors (political factors: political unrest in key markets in The Middle East and North Africa ,the brexit issue, technological factors : online competition, natural factors : climatic changes) with the failing of its management to find solutions and overcome these challenges, The study also came out with a set of lessons learned for the benefit of tourism and travel companies.

Keywords : Thomas Cook Company, Internal And External Environment, Tourism And Travel Companies, Bankruptcy.

JEL Classification Codes: Z31,L83

1. مقدمة:

لعوامل البيئة الداخلية والخارجية دور كبير في التأثير على نشاط شركات السياحة والسفر وقدرتها على تحقيق أهدافها، قد يكون إيجابيا يصب في فائدتها، ولكنه أيضا قد يكون سلبيا ولا يخدم مصلحتها، بل يضعها في مواجهة تحديات عديدة وخطيرة تهدد استقرارها ومستقبلها وديمومة نشاطها في حالة لم تحسن إدارتها التعامل بشكل جيد مع هذه التحديات وإيجاد الحلول لها، وهذا الدور السلبي المحتمل لهذه العوامل في التأثير على شركات السياحة والسفر هو محور الاهتمام في هذه الدراسة بالتركيز على شركة توماس كوك البريطانية أقدم شركة سياحة وسفر في بريطانيا والعالم، نظرا لاعتقاد الباحث أن إعلان هذه الشركة إفلاسها وتوقف نشاطها في 23 سبتمبر 2019 كان فيه لعوامل البيئة الداخلية والخارجية الخاصة والمحيطية بها دور حاسم، وهذا ما يقود إلى طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور عوامل البيئة الداخلية والخارجية في إفلاس وتوقف نشاط شركة توماس كوك السياحية البريطانية؟

- **فرضية الدراسة :**

أدت عوامل البيئة الداخلية والخارجية دورا رئيسيا في إفلاس شركة توماس كوك السياحية البريطانية وتوقف نشاطها من خلال التحديات التي أفرزتها، وما خلفته من انعكاسات على نشاط الشركة ووضعيتها المالية لم تتجح إدارتها في إيجاد الحلول لتجاوزها.

- **أهمية الدراسة :**

تتبع أهمية الدراسة من كونها تعالج موضوعا يشغل حيزا كبيرا من اهتمامات وانشغالات إدارة شركات السياحة والسفر، فعوامل البيئة الداخلية والخارجية لها دور كبير في التأثير على نشاط وأداء شركات السياحة والسفر، وفي ظل المستجدات والتطورات التي يعرفها العالم باستمرار (سياسيا و اقتصاديا و تكنولوجيا و ثقافيا وصحيا و عسكريا...إلخ)، تطرح هذه العوامل أمام إدارة أي شركة سياحية تحديات جدية ومعتبرة بصورة دائمة، إذ لا تكاد تخرج هذه الشركات من تحد إلا وتجد نفسها أمام تحد جديد.

ولا شك أن أهمية الدراسة تزيد مع تناول تجربة شركة توماس كوك البريطانية للسياحة والسفر التي أعلنت إفلاسها وتوقفها عن النشاط سنة 2019، باعتبارها نموذجا يمكن البناء عليه والاستفادة منه في التوصل إلى حلول أو خيارات من شأنها مساعدة إدارة شركات السياحة والسفر في التغلب على تحديات البيئة الداخلية والخارجية التي قد تواجهها.

- **منهج الدراسة :**

بالنظر إلى طبيعة الدراسة، جرى استخدام المنهج الوصفي التحليلي، من أجل جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بدور عوامل البيئة الداخلية والخارجية في التأثير على نشاط شركات السياحة والسفر وتفسيرها وتحليلها، إضافة إلى منهج دراسة الحالة من خلال التركيز على حالة شركة توماس كوك البريطانية كنموذج لدور عوامل البيئة الداخلية والخارجية في التأثير على نشاط شركات السياحة والسفر، بغية الوصول بناء عليه

إلى تعميمات أو نتائج تخدم مصلحة إدارة شركات السياحة والسفر في مواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية الآتية والمستقبلية.

2. مدخل مفاهيمي لشركات السياحة والسفر :

تؤدي شركات السياحة والسفر دورا محوريا في النشاط السياحي بل هي بمثابة المحرك الأساسي له داخل أي بلد، حيث أنها توفر للسائح مختلف الخدمات التي يحتاجها ويطلبها عند رغبته في زيارة منطقة أو دولة معينة وأثناء إقامته وبقائه بها، ففي هذا الصدد تعمل إدارة شركات السياحة والسفر باستمرار على إيجاد الطرق والوسائل التي تكفل لها تلبية احتياجات ورغبات الزبائن، وكذا التعامل مع تحديات البيئة الداخلية والخارجية التي قد تواجهها هذه الشركات، وذلك لضمان الازدهار والتطور في نشاطها وتحقيق أهدافها.

1.2. تعريف ومهام شركات السياحة والسفر :

تعرف شركات السياحة والسفر بكونها إحدى المنشآت السياحية الهامة التي تقوم بتقديم خدمات السفر للمسافرين والسياح من خلال برامجها السياحية الخاصة أو كوسيط لبيع البرامج السياحية المعدة من قبل منظمي الرحلات (كافي، 2016، صفحة 422) .

وتوجد أنواع وأشكال متعددة من شركات السياحة والسفر، حيث تسعى كل منها إلى إشباع وتوفير احتياجات ورغبات معينة لفائدة السياح حسب قدراتهم وإمكانياتهم المادية، فهذه الشركات لها خدمات تعرضها على السائح والزبون في كل ما يدخل ضمن النشاط السياحي من نقل و حجز وإطعام وإقامة... إلخ ووفقا لذلك يتمحور نشاط شركات السياحة والسفر في القيام بالمهام التالية (شمطو، 2019، الصفحات 78-80) :

- تنظيم وتنفيذ الرحلات السياحية : إذ تعمل الشركات السياحية على إعداد برامجها الخاصة بالرحلات السياحية، سواء داخل البلد أو خارجه، وسواء كانت تلك الرحلات جماعية أو فردية، فضلا عن إعداد كافة الترتيبات اللازمة لتلك الرحلات.
- حجز وبيع تذاكر السفر : تقوم الشركات السياحية بعملية الحجز الخاصة بوسائل النقل المختلفة في المجال الجوي والبحري، وبيع تذاكر السفر الخاصة بها.
- حجز أماكن الإيواء : من خلال إجراء المتطلبات الخاصة بحجز أماكن الإقامة المختلفة و التفاوض مع موردي تلك الخدمات حول مستوى الأسعار وحجم وجودة الخدمة الفندقية، فضلا عن إجراء العقود الخاصة بذلك.
- المشاركات السياحية : تسعى الشركات السياحية إلى المشاركة في المحافل السياحية المختصة بالنشاط السياحي و حركته، مثل المؤتمرات والمهرجانات الفنية والموسيقية والرياضية... إلخ، والمساهمة في أحداثها وتنظيمها وتشجيعها ودعمها.
- تقديم المعلومات : حيث تقوم الشركات السياحية بتقديم المعلومات والبيانات والاستشارات إلى زبائنها عن الرحلات السياحية و أسعارها، والوجهات المناسبة حسب رغباتهم، فضلا عن تزويدهم بالمطويات والكتيبات الخاصة بمعلومات الرحلة والأماكن التي سيقومون بزيارتها .

- تجهيز مستندات السفر : تقوم الشركات السياحية بتجهيز الزبائن بالمستندات الخاصة بسفرهم واستحصال التأشيرات السياحية للدول التي سيقومون بزيارتها إذا تطلب الأمر ذلك، فضلا عن الإجراءات المرتبطة بالجمارك والمراكز الصحية وغيرها.
 - تأجير السيارات السياحية : تساعد الزبائن في تأجير السيارات السياحية للجولات السياحية والتنزه والرحلات.
 - تحديد الوجهات السياحية : من خلال تنظيم وتحديد أماكن الزيارة التي يتضمنها البرنامج السياحي، والتنقلات من الفنادق إلى المطارات و العكس، وتحديد أوقات تنفيذ البرنامج.
 - مواعيد انطلاق رحلات وسائل النقل : إذ أن الشركة السياحية تكون ملمة إماما تاما بجداول ومواعيد رحلات الطيران والقطارات وغيرها من وسائل النقل للرحلات السياحية.
 - الاهتمام بالرحلات الخاصة : من خلال إعداد كافة الترتيبات المتعلقة بالرحلات الخاصة، كما هو الحال في رحلات الحج والعمرة، أو رحلات رجال الأعمال، وحضور المؤتمرات والاجتماعات والرحلات الرياضية المختلفة، بموجب اتفاق محدد مع المشتركين في الرحلة الخاصة.
 - العملة الأجنبية : تعمل الشركات السياحية والسفر على قبول النقد الأجنبي من السياح والمسافرين لقاء بيع الخدمات السياحية المقدمة لهم ضمن القوانين والأنظمة المعمول بها في البلد.
- 2.2. أهداف شركات السياحة والسفر :**

عادة ما تكون الرغبة في تحقيق الأرباح هي الدافع وراء الأهداف التي يرنو المديرون إلى تحقيقها داخل شركات السياحة والسفر، بيد أن هذه الأهداف غالبا ما تكون متنوعة حيث تشمل ما يلي : (بيج، 2008، صفحة 456)

- تحقيق الأرباح من خلال تقديم خدمات متميزة وجلب عملاء جدد .
- الكفاءة، وذلك لتقليل المصروفات والتكاليف للحد الأدنى من أجل تقديم خدمات أقل تكلفة.
- الفعالية (تحقيق الأهداف المحددة)، ولا يلزم أن تكون الرغبة في تحقيق الربح هي الدافع وراء الفعالية.

3.2. عوامل البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة على نشاط شركات السياحة والسفر:

تواجه جميع شركات السياحة والسفر باستمرار تحديات عدة نابعة أساسا من عوامل البيئة الداخلية والخارجية لهذه الشركات والتي كثير منها يتجاوز إرادتها وقدرتها، تتمثل أهم هذه العوامل في :

أ- عوامل البيئة الداخلية : تشمل البيئة الداخلية لأي شركة وسفر على جميع الإجراءات والسياسات والظروف التي تتحكم في عملها بشكل مباشر والتي تشمل على بنائها التنظيمي أو الطريقة التي يتم من خلالها تسمية وتنظيم المكاتب الإدارية، تقسيم الأدوار، تحديد المهام والصلاحيات، وتحديد العلاقات القائمة بينها بحيث توظف جميعها لخدمة الهدف العام للشركة، وتعد البيئة الداخلية لشركة السياحة والسفر بمثابة الدعامة والأساس المتين الذي يمكنها من التعامل بقوة وبشكل فاعل ومؤثر مع الظروف الخارجية، وذلك من خلال توفير الكوادر البشرية المؤهلة والموارد المالية الضرورية والبحوث التطويرية الكفوءة والقادرة على الإبتكار، والتغير والتجديد. (الحميري و الطويل، 2016، الصفحات 248-249)

ب- عوامل البيئة الخارجية : يقصد بالبيئة الخارجية جميع المتغيرات المحلية، الإقليمية، والدولية التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في أعمال شركات السياحة والسفر (الحميري و الطويل، 2016، صفحة 249)، وهي تشتمل على :

■ العوامل الاقتصادية : تتضمن العوامل الاقتصادية جميع عناصر النظام الاقتصادي الذي تنشط فيه شركة السياحة والسفر، وخاصة ما تعلق بالدخل والطلب والسياسات النقدية والمالية وغيرها. (رحيم وآخرون، 2014، صفحة 145)

■ العوامل السياسية و القانونية : العوامل السياسية لها تأثير كبير في نشاط شركات السياحة والسفر، فمدى ملائمة المناخ السياسي بمفهومه الشامل (الاستقرار السياسي، درجة التقدم الاقتصادي، عدم وجود اتجاهات عدائية تجاه الأجانب...) يعد من العوامل المؤثرة على طلب المنتج السياحي محلياً ودولياً (السيد، 2016، صفحة 115)، أما العوامل القانونية فتتمثل في القوانين والتشريعات والأنظمة الصادرة عن الدولة أو الجهات المسؤولة في الدولة ذات العلاقة مع قطاع السياحة والسفر. (الطائي، 2004، صفحة 281)

■ العوامل الثقافية و الاجتماعية : يؤثر الهيكل الاجتماعي والثقافي لأي دولة من عادات وتقاليد ولغة ومستوى ثقافي ومتغيرات أخرى عديدة بصورة فاعلة في العادات الشرائية وأنماط السلوك الاستهلاكي للفرد واتجاهاته نحو قضاء عطلته وأوقات فراغه، لذلك ينبغي على شركات السياحة والسفر أن تدرس البيئة الثقافية والاجتماعية التي تعمل في إطارها، والبيئة الثقافية والاجتماعية التي يأتي منها السائح الضيف، لأن هذا يساعدها في تقديم الخدمات التي تلبي حاجاته ورغباته، و ينبغي عليها أيضا تحليل ودراسة المظاهر الكامنة التي قد تكون الدافع الأساسي وراء جولته السياحية إلى بلد آخر (مطر، 2014، صفحة 63)، ونذكر في هذا الصدد قيام العديد من شركات السياحة والسفر بتقديم وعرض لفائدة زبائنهم المسلمين خدمات سياحية حلال في إطار ما بات يعرف بالسياحة الحلال التي عرفت في السنوات الأخيرة رواجاً كبيراً.

■ العوامل التكنولوجية : إن التطور الهائل في وسائل النقل وتكنولوجيا المعلومات والاتصال أثر بشكل كبير على اتجاهات السائحين ورغباتهم، وأصبح السائح اليوم أكثر خبرة ونضوجاً وعلى دراية كبيرة بكل أركان العملية السياحية، ويستطيع التمييز بين الخدمة الجيدة وغير الجيدة (البوطي، 2010، صفحة 84)، وهذا ما يحتم على شركات السياحة والسفر التطوير المستمر للمهارات البشرية وللمعدات والأجهزة الآلية حتى تتمكن من مواكبة التطور الحاصل في المجال التكنولوجي ومجال الاتصالات (رحيم وآخرون، 2014، صفحة 146)، وخاصة في ظل المنافسة الشديدة التي باتت تواجهها من قبل المواقع الإلكترونية للسياحة والسفر كإكسبيديا Expedia ، تريفاجو Trivago ، تريب أدفيسور Tripadvisor وغيرها بفضل ما توفره من مزايا وعروض للسياحة والسفر.

■ العوامل الطبيعية: العوامل الطبيعية مثل الأزمات والكوارث الطبيعية (الزلازل، الأعاصير والفيضانات...إلخ) تعد أحد العوامل الرئيسية الخارجية التي ليس في إمكان شركات السياحة والسفر والدول توقعها إلى حد كبير، وتثير هذه الأزمات و الكوارث كثيراً من المشاكل تتعلق بقدرة هذه الشركات على التكيف مع نتائجها. (بيج، 2008، صفحة 632)

3. دور عوامل البيئة الداخلية والخارجية في إفلاس وتوقف نشاط شركة توماس كوك والدروس المستفادة:

نجاح أو فشل شركات السياحة والسفر في مواصلة وتطوير نشاطها وتحقيق أهدافها يخضع بشكل كبير لعوامل البيئة الداخلية والخارجية، حيث أن كل عامل من هذه العوامل له دوره في التأثير على نشاط الشركة السياحية ومستقبلها، وهذا ما يحاول الباحث اكتشافه والتوقف عنده من خلال عرض تجربة شركة توماس كوك البريطانية، وما حدث معها من إعلان للإفلاس وتوقف للنشاط سنة 2019 بعد سنوات طويلة جدا من الريادة في قطاع السياحة والسفر بلغت 178 عاما.

1.3.1. المسار التاريخي لشركة توماس كوك من النشأة إلى الإفلاس :

تمثل شركة توماس كوك البريطانية علامة فارقة في تطور النشاط السياحي، إلى درجة أن الكثير من الخبراء والمختصين في السياحة يطلقون على توماس كوك مؤسس الشركة الذي حملت اسمه تسمية أب السياحة الحديثة The Father Of Modern Tourism.

وتعود بداية شركة توماس كوك إلى العام 1841، حيث كان المبشر المعمداني توماس كوك على قناعة راسخة بأن علة المجتمع البريطاني الأصلية هي إدمان شرب الكحول التي ينبغي التغلب عليها من أجل الارتقاء بقيم المجتمع، ولهذا قرر تنظيم رحلة بالقطار، من مدينته ليستر (شرق وسط إنكلترا) إلى مدينة لوبورو البعيدة حوالي 20 كيلومترا، لـ 500 شخص لحضور اجتماع يشجع على وقف استهلاك الكحول، ومثلت هذه الرحلة الخطوة الأولى في تأسيس شركة توماس كوك كأول وأقدم شركة سياحة وسفر في العالم، لكن ملامح هذه الشركة لم تتشكل إلا بعد أربع سنوات، عندما نظم كوك رحلاته السياحية الأولى بهدف الكسب المادي، وهي رحلات بالقطار من مدن ليستر، ونوتنغهام، وديربي إلى ليفربول (حداد، 2019).

وبمرور السنوات أخذت شركة توماس كوك في التطور و التوسع في نشاطها بفضل ما كانت تقدمه من خدمات وعروض سياحية متنوعة، وهو ما سمح لها بتبوء مكانة مميزة ضمن أكبر و أهم شركات السياحة والسفر في بريطانيا و العالم.

حيث امتلكت قبل إفلاسها سنة 2019 26 000 وكالة سياحية و 33 منظمة للرحلات و 89 طائرة، وأيضا المئات من المنتجعات و الفنادق، وكانت تقدم خدمات إلى أكثر من 19 مليون شخص سنويا منتشرين في 16 دولة حول العالم، كما بلغ عدد المشتغلين بها 22 ألف موظف، من بينهم 9 آلاف في بريطانيا. (عميرة، 2019)

وقد مرت شركة توماس كوك منذ انطلاقتها سنة 1841 إلى غاية إفلاسها وتوقف نشاطها سنة 2019 بعدة محطات تاريخية من التطور أبرزها : (Cripps, 2019)

- 1841 : نظم توماس كوك أولى رحلاته عام 1841 بالقطار من ليستر إلى لوبورو بتكلفة شلن واحد.
- 1845 : نظم توماس كوك أولى رحلاته التجارية بالقطار من ليستر ونوتنغهام و ديربي نحو ليفربول.
- 1855 : نظمت الشركة أول رحلة خارج إنجلترا لمدة 05 أيام إلى معرض باريس، ثم تلا ذلك تنظيم رحلات إلى ألمانيا وسويسرا والنمسا وإيطاليا.

دور عوامل البيئة الداخلية والخارجية في التأثير على نشاط شركات السياحة والسفر (شركة توماس كوك نموذجاً)

- **1865** : افتتحت الشركة أولى متاجرها في لندن.
- **1869**: افتتح مكتب القاهرة لتنظيم رحلات بالباخرة.
- **1871** : أصبح اسم الشركة الرسمي Thomas Cook & Son توماس كوك و ابنه.
- **1872** : نظمت الشركة أول جولة حول العالم التي استغرقت 222 يوماً.
- **1874** : أصدرت شركة توماس كوك أول بديل للنقود والذي أطلق عليه Notes Circular والذي تطور بعد ذلك ليصبح الشيكات السياحية Travel Cheques المعروفة الآن.
- **1875** : أبحرت سفينة توماس كوك الأولى في البحر حول الدول الإسكندنافية.
- **1896** : أصبحت شركة توماس وابنه وكيل الركاب الرسمي لأول دورة للألعاب الأولمبية الحديثة في أثينا.
- **1922** : نظمت الشركة أول جولة عبر إفريقيا من القاهرة إلى كيب تاون، وهي جولة لمدة خمسة أشهر تشمل رحلة سفاري لمدة شهر واحد.
- **1928** : تقاعد فرانك وأرنست كوك، حفيدا توماس كوك الباقين على قيد الحياة، حيث باعا الشركة إلى شركة Compagnie Internationale des Wagons-Lits et des Grands Express Européens
- **1948** : أصبحت الشركة مملوكة للدولة تحت رعاية شركة النقل البريطانية القابضة حتى عام 1972.
- **1965** : لأول مرة تجاوز صافي أرباح الشركة مليون جنيه إسترليني.
- **1972** : قيام الحكومة البريطانية ببيع الشركة إلى اتحاد مالي من شركات Trusthouse Forte و Midland Bank و The Automobile Association .
- **1992** : استحوذ Westdeutsche Landesbank ثالث أكبر بنك في ألمانيا وشركة الطيران The LTU Group الرائدة في ألمانيا، على مجموعة توماس كوك من بنك ميدلاند.
- **1994** : استحوذت توماس كوك على شركة Interpayment Services Limited للتحقق من المسافرين التابعة لبنك باركليز، لتصبح أكبر مورد للشيكات السياحية في العالم خارج الولايات المتحدة الأمريكية، و في ذات العام قامت الشركة ببيع أعمالها لإدارة السفر إلى أميركان إكسبريس.
- **1999** : المفوضية الأوروبية توافق على دمج مصالح السفر لشركة توماس كوك ومجموعة Carlson Leisure Group's في المملكة المتحدة.
- **2001** : توماس كوك تكمل بيع قسم الخدمات المالية والعالمية لها لشركة Travelex وشركة السفر الألمانية Condor & Neckermann تستحوذ على الشركة وتغير اسمها إلى توماس كوك ايه جي Thomas Cook Ag
- **2003** : تم إطلاق خطوط طيران توماس كوك ذات العلامات التجارية الجديدة رسمياً في المملكة المتحدة.
- **2007** : دمج توماس كوك ايه جي و مجموعة ماي ترافيل MyTravel Group Plc ليصبح اسم الشركة توماس كوك جروب Thomas Cook Group Plc
- **2011** : دمجت توماس كوك عمليات البيع بالتجزئة في المملكة المتحدة مع عمليات المجموعة التعاونية وجمعية Midlands التعاونية، ما أنشأ أكبر سلسلة من وكلاء السفر في المملكة المتحدة.

- **2015** : توماس كوك جروب تعلن عن شراكة استراتيجية جديدة مع مجموعة الاستثمار الصينية فوسون الدولية المحدودة.
- **16 ماي 2019** : أصدرت الشركة تحذيرها الثالث للأرباح في أقل من عام، قائلة إن التخفيضات وارتفاع تكاليف الوقود والفنادق سيضران بها خلال موسم الذروة في الصيف.
- **أوت 2019** : وافقت شركة توماس كوك على الشروط الرئيسية لحزمة الإنقاذ التي ستشهد قيام فوسن للسياحة بتسيير عملياتها السياحية واستحواد البنوك الدائنة وحملة السندات على شركات الطيران.
- **سبتمبر 2019** : سعت توماس كوك إلى الحصول على 200 مليون جنيه استرليني إضافية لتتدبر أمور الشركة خلال فصل الشتاء عندما يكون العمل أقل.
- **22 سبتمبر 2019** : التقى مديرو شركة توماس كوك بالمقرضين والدائنين في لندن لمحاولة التوصل إلى صفقة أخيرة للإبقاء على نشاط الشركة.
- **23 سبتمبر 2019** : إفلاس الشركة، فبعد محاولات الإفلات من الإفلاس استقرت الشركة على أنه ليس أمامها خيار سوى اتخاذ خطوات للدخول في تصفية إلزامية على الفور بعد فشل محادثات الإنقاذ المالي وفق بيان لمجلس إدارتها.

2.3 . دور عوامل البيئة الداخلية و الخارجية في إفلاس شركة توماس كوك وتوقف نشاطها :

في صباح يوم 23 سبتمبر من سنة 2019 أعلنت إدارة شركة توماس كوك إفلاسها وتوقف نشاطها، وذلك بعد أن بلغ حجم ديونها 1.7 مليار جنيه إسترليني وفشلها في إقناع المستثمرين في توفير مبلغ 200 مليون جنيه إسترليني بشكل عاجل لدفع بعض مستحقات دائنيها بما يسمح لها بمواصلة النشاط (محسن، 2019)، و أيضا رفض الحكومة البريطانية طلب الشركة خطة إنقاذ حكومية بقيمة 150 مليون جنيه إسترليني من أموال دافعي الضرائب، بسبب ما أسماه رئيس الوزراء البريطاني بوريس جونسون الخطر الأخلاقي الذي ستخلفه للشركات الأخرى (McLaughlin, 2019)، ووصول شركة توماس كوك إلى حد إعلان إفلاسها وتوقفها عن النشاط، كان لعوامل البيئة الداخلية والخارجية دور كبير فيه تجسد فيما يلي :

أ- **عوامل البيئة الداخلية** : عانت شركة توماس كوك من صعوبات مالية كبيرة، حيث كانت قريبة جدا من الإفلاس في سنة 2011، فقد بلغت قيمة ديونها في ذلك الوقت 1.1 مليار جنيه استرليني، ونجت الشركة من الإفلاس بعد ضخ نقدي إضافي طارئ، إلا أن هذا كان يعني مزيدا من الديون المستحقة، ومنذ سنة 2011 دفعت توماس كوك 1.2 مليار جنيه استرليني فوائد، أي أن أكثر من ربع الأموال التي حصلت عليها من بيع 11 مليون يوم عطلة سنويا ذهبت إلى المقرضين (محمود، 2019)، كما أن قيام توماس كوك في أوائل القرن الواحد والعشرين بإنشاء شركة الخطوط الجوية الخاصة بها Thomas Cook Airlines ، كان باهظ التكلفة على الشركة واعتبره الخبراء مصدرا رئيسيا لمشاكلها، فضلا عن تكاليف التأسيس، تتطلب شركات الطيران تكاليف تشغيل وصيانة ضخمة، وفي ظل موسمية الطلب على الرحلات السياحية والذي يتركز خلال أشهر الصيف، تعاني خطوط توماس كوك الجوية Thomas Cook Airlines من ركود خلال الأشهر غير الموسمية

ويشكل هذا الركود عبئا على خطوطها الجوية، بالإضافة إلى ما سبق، فإن الشركة فشلت في المنافسة مع شركات الطيران الأخرى المستقلة التي تقدم جداول زمنية أكثر تنوعا (فارس، 2020).

ب- عوامل البيئة الخارجية : على غرار عوامل البيئة الداخلية، لعبت عوامل البيئة الخارجية وتحديدًا العوامل السياسية والتكنولوجية والطبيعية دورا بالغا في إفلاس شركة توماس كوك وتوقف نشاطها.

■ العوامل السياسية : أدى حدوث ما سمي بالربيع العربي في نهاية 2010 وما تلاه من اضطرابات سياسية وهجمات إرهابية في الأسواق الرئيسية التي تتعامل معها شركة توماس كوك في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا، وتحديدًا تونس ومصر، فضلا عن قضية الانقلاب العسكري الفاشل في تركيا و قيام السلطات البريطانية بإصدار حظر للسفر إلى هذه الدول، إلى تراجع كبير للإقبال والطلب عليها، وهذا ما عرض الشركة لخسائر معتبرة لا يمكن تعويضها.

وفي هذا الصدد أكدت المديرية التنفيذية لشركة توماس كوك هاربيت غريبن أن المشكلة التي واجهت الشركة مع الربيع العربي وتداعياته تختلف عن المشاكل التي واجهتها في السابق نتيجة الحروب المتكررة والاضطرابات والتغيرات السياسية التي حصلت في العالم العربي والعالم بصفة عامة، إذ أن جميع المشاكل كانت لفترة محددة وانتهت، بينما المشكلة مع الربيع العربي أنها طويلة الأمد ولا أحد قادر على تحديد نهاية لها. (نصر الله، 2014)

ويدوره أدى عدم استقرار ملف خروج بريطانيا من الاتحاد الأوروبي إلى تأجيل العديد من المواطنين البريطانيين خطط قضاء عطلاتهم لفصل الصيف انتظارا لما ستؤول إليه الأمور، وأثار هذا الملف مسألة أخرى تواجه شركات السياحة و السفر البريطانية، تمثلت في تراجع الجنيه الاسترليني أمام الدولار، وبالتالي انخفاض قوته الشرائية مما أدى إلى صعوبة توفير رحلات خارجية بأسعار معقولة، بالإضافة إلى تأثير ذلك التراجع على ارتفاع تكلفة وقود الطائرات الذي يتم شراؤه بالدولار (فارس، 2020)، وقد أكدت إدارة شركة توماس كوك أن البريكست كان السبب الرئيسي في تسجيلها لخسائر مالية تقدر ب 1.5 مليار جنيه استرليني خلال النصف الأول من سنة 2019. (Sandhu, 2019).

■ **العوامل التكنولوجية :** حيث فشلت شركة توماس كوك في مجارة منافسيها من مواقع السياحة و السفر عبر الإنترنت مثل Expedia إكسيديا و Booking Holdings بوكنج هولدنغ، ففي الوقت الذي انتقلت فيه حجوزات العطلات بشكل متزايد إلى الحجز الرقمي عبر الإنترنت، كانت هذه الشركة ما تزال تعتمد على فروعها المادية وتقدم خدماتها للعملاء عبر الهاتف، وأيضاً لم تتطور بما يكفي لمجاراة تغير سلوك المستهلكين، ففي الوقت الذي يسعى فيه المسافرون إلى قضاء عطلة منخفضة التكلفة بالبحث عن الخيارات التي يرغبون بها بشكل منفصل وبأسعار تنافسية، كالطيران والإقامة والجولات السياحية، كانت شركة توماس كوك ما تزال تعتمد على تقديم حزمة خدمات متكاملة أصبح الإقبال عليها في انخفاض. (فارس، 2020)

وفي هذا الصدد يؤكد الخبير السياحي إيدج مايرز أن شركة توماس كوك لم تستوعب بشكل ناضج التغيرات في الأسواق، حيث أن الشعب البريطاني لم يتوقف عن قضاء العطلات، ف 60 بالمائة من السكان أخذوا إجازة في الخارج عام 2018، لكن طريقة حجز الإجازات تغيرت، فالعملاء يقومون بالحجز عبر الإنترنت، والخاسر في هذا النموذج، الشركات التي تقيد نفسها بفكرة تقديم حزمة متكاملة للعطلات مثل شركة توماس كوك، فواحد فقط من كل سبعة مواطنين بريطانيين يخططون لقضاء عطلة يلجأون إلى شركات السياحة والسفر في منافذ البيع لشراء عطلة. (محمود، 2019)

وهذا ما يبرهن على حتمية أن توابك مختلف شركات السياحة والسفر في طرق وأساليب عرضها وتسويقها لخدماتها التطور التكنولوجي الذي ألقى بظلاله على النشاط السياحي والعادات الشرائية للسياح، بما يقدمه من مميزات لصالحهم ولصالح الشركات السياحية لا تتوفر في الوسائل التقليدية التي بقيت تعتمد على شركة توماس كوك، حيث تراجع الإقبال عليها من قبلهم في ظل وجود بدائل أفضل لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم.

■ **العوامل الطبيعية :** اعتادت شركة توماس كوك على القيام بشراء الغرف الفندقية في الوجهات السياحية التي تتعامل معها بداية العام وبيعها لزيائنها خلال أشهر الصيف (فارس، 2020)، ولكن ما لم تضعه هذه الشركة في حساباتها هو حدوث موجة حر صيفية سنة 2018 في دول شمال أوروبا مثل بريطانيا وألمانيا والدول الإسكندنافية التي جعلت مناخها مناسباً لتمضية العطلات، لذلك فضل المسافرون والسياح المحتملون من هذه البلدان التي يأتي منها معظم زبائن و سياح شركة توماس كوك البقاء في منازلهم، عوض السفر نحو الخارج، ما أدى إلى تراجع حاد في الطلب على الحجز المتأخر دفعت الشركة ثمنه، حيث وجدت نفسها مضطرة إلى خفض الأسعار مع تسجيل تراجع معتبر في أرباحها. (Hodgson, 2018)

وبناء على ما تقدم يتضح أن التحديات التي أفرزتها عوامل البيئة الداخلية والخارجية على شركة توماس كوك قد أضرت كثيراً بنشاطها حيث أدت إلى تراجعها بشكل كبير، الأمر الذي انعكس سلباً على الوضعية المالية للشركة في ظل عدم قدرة إدارتها على إيجاد الطرق والوسائل الكفيلة بتجاوز هذه التحديات و انعكاساتها لإنعاش نشاطها، وليقود ذلك في الأخير إلى إفلاس شركة توماس كوك وتوقف نشاطها سنة 2019.

3.3 . الدروس المستفادة من إفلاس وتوقف نشاط شركة توماس كوك :

استناداً إلى تجربة شركة توماس كوك البريطانية وما تعرضت له وواجهته من تحديات مرتبطة بعوامل البيئة الداخلية والخارجية انتهت بإعلانها الإفلاس وتوقفها عن النشاط سنة 2019، هناك مجموعة من الدروس الهامة التي يمكن أن تستفيد منها شركات السياحة والسفر لكي تحسن التعامل مع عوامل البيئة الداخلية والخارجية والتحديات التي تفرزها، و تفادي الوقوع في نفس أخطاء إدارة شركة توماس كوك، وبخاصة أن نشاط هذه الشركات عرضة باستمرار لتأثير هذه العوامل.

و تتمثل أهم هذه الدروس المستفادة في (فارس، 2020):

■ **أهمية القرارات الإبداعية :** في دراسة نشرتها مجلة هارفارد بزنس ريفيو Business Review Harvard عن مراحل الشركات، أشارت إلى أهمية اتخاذ القرارات الإبداعية عندما تصل الشركة لمرحلة النضج حتى تحافظ الشركة على روح المبادرة وتتجنب الدخول في مرحلة الجمود، وهو ما لم تأخذ به شركة توماس كوك حيث أنها لم تقم باتخاذ قرارات إبداعية كي تجاري المنافسين مثل توفير خيارات منفصلة عديدة للمسافرين بأسعار جيدة وتسهيل التعاقد على رحلات عبر الإنترنت، ومضت بثقة في طريق الجمود، واحتفظت بنموذج أعمالها القديم القائم على حزمة الخدمات المتكاملة.

■ **حتمية مجارة التغير في أذواق المستهلكين :** أدى ظهور الإنترنت إلى إحداث تدمير خلاق، تسبب في تغير البنية الاقتصادية الداخلية للعديد من المجالات التجارية، وأطاح بكيانات اقتصادية قديمة ومهيمنة واستبدلها بكيانات أخرى جديدة أكثر قدرة على البقاء وعلى مجارة التغير السريع في أذواق المستهلكين، فعلى سبيل المثال أصبح الناس يتجهون بشكل متزايد إلى الشراء من أكثر من منفذ تسوق بحثاً عن أفضل الأسعار والعروض بدلاً من الولاء لمتجر واحد والاكتفاء به كمنفذ تسوق وحيد، وهذا ما يجب أن تضعه الشركات السياحية في الحسبان عند عرضها وتسويقها لخدماتها.

■ **إدارة مرنة للمخزون :** تشكل الإدارة المرنة للمخزون عنصراً مهماً يحمي الشركة من الوقوع في مشاكل فائض الطلب أو نقصه، ولكي تتجنب أي شركة ما حدث مع شركة توماس كوك عندما اشترت غرفاً فندقية بشكل مسبق، وأدى انخفاض الطلب إلى اضطرارها لخفض أسعار الغرف من أجل تحقيق بعض المبيعات، ينبغي على الشركات السياحية أن تحافظ على مستويات مخزون منخفضة مع امتلاكها القدرة على رفع مستويات التخزين بسرعة في حالة ارتفاع الطلب للوفاء باحتياجاته.

■ **الحفاظ على الاقتراض عند مستوى آمن :** عانت شركة توماس كوك لفترة طويلة من تفاقم مشكلة الديون، خاصة في ظل ضعف قدرتها التنافسية أمام المواقع الإلكترونية للسياحة و السفر، وبالتالي عدم قدرتها على تسديد الأعباء المالية للقروض التي حصلت عليها فضلاً عن تسديد أصل القرض، لذلك فإن الاقتراض يعد من الأمور التي ينبغي أن تتعامل معها إدارة الشركة السياحية بحذر، وألا تلجأ إليه إلا في حالات الضرورة فقط وضمن الحدود التي تستطيع الشركة الوفاء بها، كي لا تقع الشركة في فخ الديون المتراكمة.

4 . خاتمة:

يعزى إفلاس شركة توماس كوك البريطانية وتوقفها عن النشاط سنة 2019 إلى التحديات التي أفرزتها عوامل البيئة الداخلية والخارجية، وما خلفته من انعكاسات على نشاط الشركة ووضعيتها المالية لم تتجح إدارتها في إيجاد الحلول لتجاوزها، وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية التي تم طرحها في هذه الدراسة.

و في نفس الوقت ينبغي التأكيد على أهمية الدور الذي تؤديه إدارة شركات السياحة والسفر في مواجهة التحديات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية التي تعمل ضمنها هذه الشركات والتغلب عليها، أو حتى على الأقل التخفيف قدر الإمكان من انعكاساتها السلبية عليها، وعليه فأهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي :

- تؤدي عوامل البيئة الداخلية والخارجية دورا رئيسيا في التأثير على نشاط شركات السياحة والسفر سواء إيجابيا أو سلبيا، وهو ما أكدته تجربة شركة توماس كوك حيث أدت هذه العوامل والتحديات التي أفرزتها إلى إفلاس الشركة وتوقف نشاطها.
- صحيح أن عوامل البيئة الداخلية والخارجية من شأنها عرقلة وشل نشاط أية شركة سياحة وسفر، لكن ذلك أيضا يتوقف بدرجة كبيرة على مدى قدرة وكفاءة إدارتها في التعامل والتكيف مع هذه العوامل والمتغيرات، وإيجاد الحلول والوسائل لتجاوزها وضمان استمرارية نشاطها، وحتى في خلق الظروف التي تساعد على تطويره ورفع أداء ومردودية الشركة من خلال الابتكار والإبداع في خدماتها وعروضها، وحسن توظيف واستغلال مواردها البشرية والمالية والمادية.
- أكدت تجربة شركة توماس كوك أن شركات السياحة والسفر التقليدية (الكلاسيكية) باتت مجبرة على مواكبة والتكيف مع التطور التكنولوجي في تقديم وتسويق خدماتها وعروضها للحفاظ على زبائنها وكسب عملاء جدد، وخاصة في ظل المنافسة الشديدة من قبل شركات السياحة والسفر الإلكترونية.
- شركات السياحة والسفر النشطة في مختلف الدول يمكن أن تستفيد كثيرا من تجربة شركة توماس كوك البريطانية، والأخطاء التي ارتكبتها إدارتها في التعامل مع التحديات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية، لأن ذلك سيجعلها أكثر قدرة واستعدادا لأية تحديات قد تواجهها في الوقت الحاضر أو في المستقبل القريب أو البعيد، وخاصة أن العالم يشهد باستمرار بروز تحديات جديدة مرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية لشركات السياحة والسفر لها انعكاسات كبيرة على نشاطها، وأخرها قضية أزمة كورونا كوفيد-19 الصحية .

- التوصيات : أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة تتمثل في :

- إذا ما أرادت أي شركة سياحة وسفر الصمود والمنافسة أمام الشركات الأخرى التي تنشط ضمن نفس مجالها، فهي مجبرة على الإبداع والابتكار في أساليب ووسائل عرض وتقديم خدماتها.
- أن تتكيف وتستجيب شركات السياحة والسفر باستمرار مع التغييرات التي تعرفها احتياجات ورغبات الزبائن خاصة بفعل العوامل التكنولوجية، وحتى وإن كان ذلك يعني أن تقوم الشركة بتغييرات جذرية في طرق تقديمها وتسويقها لخدماتها، لأن ذلك يعد حتميا من أجل الحفاظ على زبائنها وجذب زبائن جدد.

دور عوامل البيئة الداخلية والخارجية في التأثير على نشاط شركات السياحة والسفر (شركة توماس كوك نموذجاً)

- على إدارة الشركات السياحية أن تضع ضمن حساباتها جميع السيناريوهات المحتملة بخصوص حجم الطلب على خدماتها، لكي تتمكن من التأقلم و التعامل بمرونة مع أي عوامل بيئية خارجية قد تخلق تبايناً كبيراً بين العروض التي تقدمها والطلب على هذه العروض.
- لا يجب أن تلجأ إدارة الشركة السياحية للاقتراض إلا عند الضرورة القصوى، وفي حدود معينة حتى تكون قادرة على تسديد هذه القروض والفوائد المترتبة عليها في الآجال المحددة.

- آفاق البحث :

- مستقبل شركات السياحة والسفر في ظل التطور المتسارع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- دور إدارة شركات السياحة والسفر في مواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية.
- تأثير عدم الاستقرار السياسي والأمني على شركات السياحة والسفر في الدول العربية.
- تأثير التغيرات المناخية على نشاط شركات السياحة والسفر العالمية.
- تأثير الأزمات الصحية على شركات السياحة والسفر في الجزائر (فيروس كورونا كوفيد-19 أنموذجاً).

5. المراجع:

أولاً - المراجع باللغة العربية :

- الكتب :

- البطوطي، سعيد، (2010)، شركات السياحة ووكالات السفر، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية.
- الحميري، موفق و الطويل، رامي، (2016)، التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق و السياحة: توجه حديث متكامل، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الطائي، حميد عبد النبي، (2004)، التسويق السياحي: مدخل استراتيجي، عمان، دار الوراق للنشر والتوزيع.
- السيد ، رضا محمد، (2016)، أساسيات الجغرافيا السياحية، عمان، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- بيج ، سنتيفن، (2008)، إدارة السياحة (ترجمة العمري خالد)، القاهرة، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية.
- كافي، مصطفى يوسف، (2016)، فلسفة اقتصاد السياحة والسفر، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- مطر، أدهم وهيب، (2014)، التسويق الفندقي ومبيع وترويج الخدمات السياحية والفندقية الحديثة، دمشق، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع.
- رحيم، حسين و(آخرون)، (2014)، السياحة والتنمية السياحية مع دراسة خاصة حول مناطق الهضاب العليا بالجزائر، برج بوعريج، دار النشر جيطلي.
- شمطو، سمير خليل، (2019)، إدارة وكالات السياحة والسفر، بغداد، دار الكتب والوثائق القومية.

- مواقع الإنترنت :

- حداد، ليال (23 سبتمبر 2019)، "توماس كوك": المحطة الأخيرة لقطار وجهته العالم، <https://bit.ly/3m9Tchu>، تاريخ المعاينة : (2020/12/11).
- محمود، هشام (25 سبتمبر 2019)، إفلاس «توماس كوك» .. فشل الإدارة التقليدية في مواجهة الاقتصاد الرقمي، <https://bit.ly/3nh3q0L>، تاريخ المعاينة : (2020/12/12).
- محسن، عبد الغفور (23 سبتمبر 2019)، إفلاس توماس كوك .. البريطانيون يعتقدون أن الحكومة محقة في عدم إنقاذ الشركة العريقة، <https://bit.ly/37c9Jxa> ، تاريخ المعاينة : (2020/12/12).
- نصر الله، إلياس (17 ماي 2014)، أقدم شركة سياحية في العالم «توماس كوك» ... ضحية «الربيع العربي»، <https://bit.ly/3oDyZ5g>، تاريخ المعاينة : (2020/12/13).
- عميرة، عائد (23 سبتمبر 2019)، "توماس كوك" .. أقدم شركة سياحة بالعالم وأولى ضحايا البريكست، <https://bit.ly/2Wa8jNk>، تاريخ المعاينة : (2020/12/12).
- فارس، فاطمة (نوفمبر 2020)، الدروس المستفادة من إفلاس شركة توماس كوك، <https://bit.ly/2KgtpqG> ، تاريخ المعاينة : (2020/12/12).

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية :

- مواقع الإنترنت :

- Cripps, Karla (September 23, 2019), Thomas Cook: A History Of One Of The World's Oldest Travel Firms, <https://Cnn.It/3ggirgo> , Consulted : (12/12/2020).
- Hodgson, Camilla (November 29, 2018), Thomas Cook swings to a loss as heatwave hits sales, <https://on.ft.com/3mhiJoJ> , Consulted : (12/12/2020).
- McLaughlin, Daniel J (September 23, 2019), Should the government have bailed out Thomas Cook?, <https://bit.ly/3kRa3Xj> , Consulted : (12/12/2020).
- Sandhu, Serina (May 16 , 2019), Thomas Cook says summer heatwave and Brexit contributed to a £1.5bn loss, <https://bit.ly/3a4tdp3> , Consulted : (13/12/2020).