

استراتيجية إدارة أزمات قطاع السياحة والفنادق المصري: بالتطبيق على أزمة فيروس كورونا

شريف حسنى وهدان

سارة عبد الرحمن على

أستاذ إدارة الضيافة

مدرس الدراسات السياحية

معهد القاهرة العالي للسياحة والفنادق

معلومات المقالة	المخلص
<p>الكلمات المفتاحية</p> <p>جائحة كورونا؛ التخطيط الاستراتيجي؛ ادارة الازمات؛ القطاع السياحي والفندقي، مصر.</p>	<p>تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر التخطيط الاستراتيجي في التقليل والحد من آثار الأزمات التي يواجهها قطاعا السياحة والفنادق، والتعرف على أهمية التخطيط الاستراتيجي وأبعاده بالإضافة إلى عناصر التخطيط الاستراتيجي الفعال، وعلى العوامل التي يجب الاهتمام بها من قبل الإدارة والتي تساعد في التخفيف من آثار الأزمات. لقد أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي في المنشآت السياحية والفندقية يساهم بشكل فعال في التقليل من المشكلات المحتملة الناتجة عن الأزمات المختلفة. وتوصلت الدراسة إلى أن انخفاض نسبة اشتراك العاملين في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات السياحية والفندقية يعد عقبة في حل المشكلات التي تواجهها. كما أوضحت الدراسة أن تطبيق التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى طاقات بشرية مؤهلة علميا، وذات خبرة كافية في مجال التخطيط الاستراتيجي. أوصت الدراسة بعدة توصيات كان أهمها: العمل على إعداد خطة استراتيجية لمواجهة الأزمات عامة وجائحة فيروس كورونا المستجد خاصة، وأن يتم التخطيط مسبقاً وليس عند اكتشاف الأزمات، وجوب إطلاع العاملين وإشراكهم في وضع الخطة الاستراتيجية، يجب على المنشآت تبني التخطيط الاستراتيجي كوسيلة وليس غاية. مع ضرورة تبني المنشآت السياحية والفندقية التخطيط الاستراتيجي في أعمالها.</p>

مقدمة

تعتبر صناعة السياحة من أهم مصادر الدخل للعديد من الدول، حيث تأتي في المرتبة الثانية على مستوى المساهمة في الاقتصاد بعد قطاع المحروقات والطاقة، وإن نسبة مساهمتها في الدخل القومي في تزايد ونمو متسارع ومستمر للدول التي أحسنت المحافظة على استقرار هذا القطاع وتحصينه ضد الصدمات والأزمات الطبيعية والسياسية والاقتصادية والصحية المختلفة.

إن الحفاظ على نمو مستقر ومتسارع في قطاع السياحة ليس وليد الحظ والصدفة في الدول الناجحة سياحياً، إنما نتاج سياسات واستراتيجيات وخطط مدروسة وموضوعة مسبقاً ضمن ما يمكن أن نطلق عليه علم إدارة الأزمات،

الذي يبحث النظريات والمتغيرات والجهات المساهمة والمتأثرة، والإجراءات التي يمكن اتخاذها لتلافي أو تقليل الضرر الناتج من الأزمات والكوارث المختلفة قبل وأثناء وبعد الأزمة للعودة السريعة والتعافي والنهوض بالسياحة بعد أي أزمة.

لذا أصبح تطبيق التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال ضرورة ملحة وحتمية للمؤسسات والمنظمات في مجتمعنا، وزيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها ، ويتضح دور التخطيط الاستراتيجي بشكل فعال أثناء الأزمة وفي مرحلة التعافي ، وذلك من أجل المحافظة على الوظائف في قطاعي السياحة والفنادق والاحتفاظ بأكبر قدر من نسبة الإشغال والحجز مع المحافظة على الاستثمارات القائمة بالفعل خاصة المحلية ومساعدتها على تجاوز الأزمة والاستعداد للانطلاق السريع مع التراجع التدريجي لحدة الأزمة وتعافي الاقتصاد تدريجيا .

أسلوب الدراسة

اعتمدت الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي والذي يقوم على جمع البيانات من مصادرها الثانوية، حيث تتبع الدراسة التحليل الكيفي للبيانات، للوصول إلى خطة استراتيجية مقترحة لإدارة الأزمات تطبق على أزمة جائحة فيروس كورونا المستجد.

مصادر البيانات

تم جمع البيانات الثانوية من خلال مصادرها الثانوية مثل الكتب والنشرات والتقارير وقواعد البيانات المتاحة لدى وزارة السياحة - منظمة السياحة العربية - منظمة السياحة العالمية.

كما تم الاستعانة بالأبحاث التي صدرت في مجال إدارة الأزمات- التخطيط الاستراتيجي- مواجهة جائحة فيروس كورونا المستجد، بالإضافة الي العديد من جلسات الوبينار العلمية.

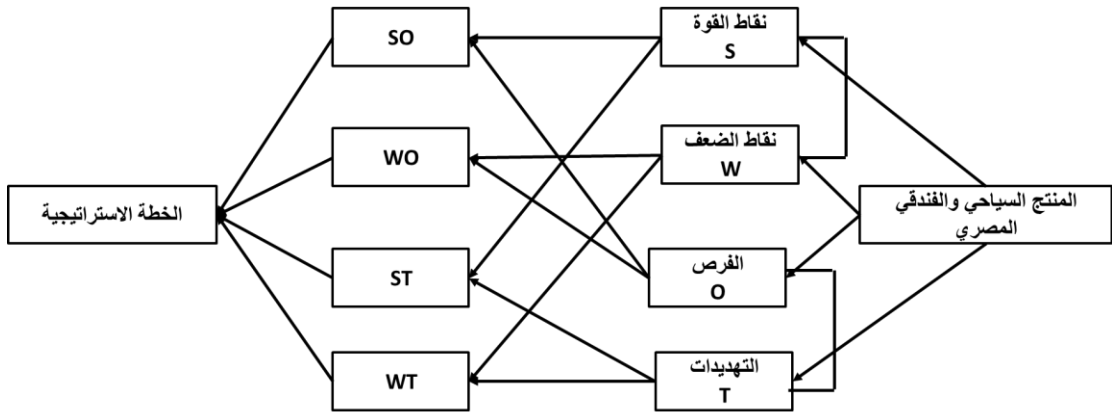
أهداف الدراسة

1. إلقاء الضوء على إدارة الأزمات وأهميتها بصفه عامة، وللقطاع السياحي والفندقي بصفة خاصة.
2. تعزيز أهمية التخطيط الاستراتيجي في الحد من تأثير الأزمات على الاقتصاد عامة وعلى القطاع السياحي والفندقي خاصة.
3. إعداد استراتيجية لإدارة الأزمات من خلال استخدام التحليل الاستراتيجي SWOT وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لقطاع السياحة المصري.
4. تحديد دور الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني في مواجهة الأزمات بالتطبيق على جائحة كورونا.

هيكل الدراسة

تم تصميم هيكل الدراسة وفقاً لمشكلة الدراسة وأهدافها ، والذي يتناول أربعة مستويات تبدأ بعرض مكونات المنتج السياحي الحالي (عدد الغرف الفندقية- عدد شركات السياحة- عدد المرشدين السياحيين)، ثم المستوى الثاني يعرض نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ، ثم المستوى الثالث الذي يتضمن الاستفادة من النتائج السابقة في عرض مقترحات القرارات المختلفة للاستفادة من نقاط القوة والفرص لمقاومة نقاط الضعف والتخفيف من حدة

أثر التهديدات، ثم المستوى الرابع المتضمن إعداد خطة استراتيجية لمواجهة الأزمات عامة، وبالتطبيق على فيروس كورونا المستجد خاصة.



شكل (1) هيكل الدراسة

إن قطاعي السياحة والفنادق من أكثر القطاعات التي تأثرت بشكل غير مسبوق من جراء تفشي جائحة كورونا، مما استدعى العديد من الدول لوضع ما أسمته بـ "خطة إنقاذ عاجلة" لدعم القطاعات والأنشطة السياحية بها. قامت الدولة المصرية بتطبيق كافة الإجراءات الاحترازية والوقائية على كافة المستويات لحماية مواطنيها واستحقت إشادة دولية وخاصة من منظمة الصحة العالمية لجدية الخطوات التي تم اتخاذها والحزم في تنفيذها (تقرير وزارة السياحة والآثار، 2020). ويمكن تلخيص مرحلة صياغة الاستراتيجية المقترحة في مواجهة جائحة كورونا، لتشمل العناصر التالية؛ (مرسى، 2003؛ أبو هاشم، 2007؛ Shapivc, 2003)

- تقييم الوضع الحالي الداخلي والخارجي (البيئة الداخلية- البيئة الخارجية).
- تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- صياغة الخطة التنفيذية للأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية.
- متابعة الخطة.

تطور جائحة فيروس كورونا المستجد (COVID-19)

ظهر وباء فيروس كورونا المستجد (COVID-19) لأول مرة في مدينة ووهان بالصين في 31 ديسمبر 2019، تم إخطار منظمة الصحة العالمية بوجود فيروس معدي غير مألوف، اعترفت الجمعيات الحكومية الصينية بهذا الفيروس الجديد، ثم ظهرت العديد من حالات COVID-19 في سفن الرحلات البحرية المختلفة، اعترفت السفن السياحية على الفور بزيادة الحالات. في فبراير 2020 سجلت 25 سفينة سياحية على الأقل تابعة لشركة Diamond Princess بعض حالات الإصابة بفيروس COVID-19 خلال مارس 2020 (تقرير وزارة السياحة والآثار، مارس 2020).

سجلت عدوى COVID-19 حالات في جميع أنحاء العالم وظهر الوباء في العديد من السفن السياحية في العديد من الجهات السياحية، وأصبح من الصعب السيطرة عليه، ويرجع ذلك إلى كثرة كبائن السياح ضمن

المساحة الضيقة للرحلة البحرية، فضلاً عن التفاعل المستمر وتعاملات السائحين مع بعضهم البعض ومع العاملين، وتوالت الإصابات حول العالم بالتبعية وصولاً لمصر (تقرير وزارة السياحة والآثار 2020، مارس 2020)، كما يتضح ذلك بالشكل التالي.



شكل (2) تطور جائحة فيروس كورونا المستجد

المصدر: تقرير منظمة السياحة العربية 2020

يتضح من الشكل (2) أن تطور الجائحة كان يتسم بالمفاجأة والسرعة، حيث يتضح ارتفاع عدد الإصابات العالمية في الفترة من ديسمبر 2019 حتى أبريل 2020 الذي بلغ حوالي 3 ملايين حالة إصابة على مستوى العالم بمعدل يصل إلى حوالي 40 إصابة / مليون شخص، مما اضطر 96% من المقاصد السياحية إلى فرض قيود للسفر، ولقد أدى ذلك إلى تدهور الاقتصاد العالمي لأسباب عديدة أهمها إلغاء الحجز الفندقي وتوقف حركة السياحة والطيران.

مفهوم إدارة الأزمات والكوارث في قطاع السياحة والفنادق

إن قطاع السياحة والفنادق قطاع مهم وحيوي لاقتصاد أي دولة، وينبغي أن تتخذ كل الإجراءات الضرورية لحمايته من كل ما يمكن أن يؤثر على نموه واستقراره، ولذلك فإن إدارة الأزمات في مجال السياحة والفنادق تعد أحد أساليب التعامل مع مثل هذه الأحداث (أبو قحف، 1999).

وعلى الرغم من أن صناعة السياحة ليست مسؤولة عن تطوير أو تنفيذ خطط وترتيبات إدارة الكوارث، إلا إنه ينبغي لمؤسسات السياحة ومنظمتها المشاركة في أنشطة التخطيط وإدارة الكوارث من خلال اللجان المحلية والإقليمية والوطنية المناسبة (جاد الله، 2008).

قد تكون الأزمة أو الكارثة اقتصادية، سياسية، بيئية، طبيعية، أو صحية، كما هو الحال في وباء كورونا الذي فاجأ العالم في ظهوره وفي سرعة انتشاره، وهما ما كشفنا عن الفرق بين النظرية والتطبيق في موضوع إدارة الأزمات، واتضح من خلال تفاوت ردة فعل الدول تجاه تلك الجائحة، فقد كان اختباراً لكفاءة الدول ليس فقط في نظامها الصحي ولكن تقييم لكفاءة النظام السياسي والقيادة والإدارة وإمكانيات الدول البشرية والمادية والعلمية. وإذا كان وباء كورونا وانتشاره السريع يبدو مفاجأة للعالم، فإن علم إدارة الأزمات والكوارث يهدف إلى التحكم في الأحداث المفاجئة والمتفاجئة والتعامل معها وتصنيفها ومواجهة آثارها ونتائجها والوصول إلى القرارات السليمة وقت الأزمات (كافي، 2016؛ Margaret, 2013؛ الحملاوي، 1995).

ونظراً لحساسية قطاعي السياحة والفنادق المصري واختلافهما عن باقي القطاعات، فيجب أن تكون هناك مؤشرات إنذار مبكرة لمثل تلك الحالات الحرجة، وذلك بالتعاون مع القطاعات المعنية الأخرى داخل نفس المقصد السياحي، على الرغم من أنه قد لا يمكن السيطرة الكاملة على المخاطر (محمد، 2004).

وبالتالي يمكن النظر إلى إدارة الأزمات على أنها عملية لتحديد المخاطر المحتملة من حيث احتمال حدوثها والتأثيرات التي يمكن أن تسببها على الاقتصاد (أبو قحف، 2002؛ عبد القادر، 2014).

وبناء على هذه المعلومات من الممكن تحديد الاستراتيجية التي يجب اتباعها في معالجة المخاطر التي من شأنها أن تقلل من التأثير السلبي لها على الأنشطة السياحية والفندقية، كما توفر إدارة الأزمات الفرصة لتحديد المخاطر التي تحدث في مكان آخر (أبو زقية، 2011؛ العزاوي، 2009، Olsen, 2007).

إن عمليات إدارة الأزمات تهتم بتحديد وتحليل المخاطر التي تواجه المنشآت أو المجتمع، وتحديد ما يمكن وما ينبغي القيام به حياله، فهي منطقية ومنهجية لحل المشكلات وعمليات صنع القرار (الرهوان، 2004).

لذلك أصبح وضع وتنفيذ استراتيجيات إدارة المخاطر السياحية التي تتناول بشكل شامل المخاطر المحتملة على السياحة والفنادق جزءاً لا يتجزأ من إدارة السياحة في الوجهات المختلفة. وينبغي أن ترتبط استراتيجيات إدارة المخاطر السياحية هذه بخطط إدارة الكوارث في المجتمعات المحلية، وتشمل الإجراءات التي يمكن لمشغلي ومنظمي السياحة اتخاذها لاستكمال عمل وكالات إدارة الكوارث المجتمعية (الشعلان، 2004؛ Lusia, 2013؛ كافي، 2016).

كما يجب أن يكون هناك موظفين اتصال مدربين لوكالات إدارة الكوارث لتقديم المعلومات، وترتيب الإجراءات للعودة إلى الأنشطة العادية عند إنهاء عمليات الكارثة. حيث إنه من غير المعتاد التفكير في السياحة والكوارث في نفس الوقت، وخاصة أن المفهوم المبدئي يعكس الاستمتاع، الاسترخاء، والسلامة. (أبو قحف، 1999).

سواء كانت الكوارث طبيعية أو بسبب الإنسان، فإنها كانت ولا تزال جزء من الحياة والمجتمعات ويجب التعامل معها. وتعتبر مجتمعات السياحة عرضة بشكل خاص لمختلف أنواع الكوارث بسبب اعتمادها الاقتصادي في النشاط السياحي على السائحين والحاجة الدائمة إلى الحفاظ على صورة ذهنية إيجابية بغرض إظهار المقصد

السياحي بشكل أكثر جاذبية مع الحفاظ على امن وسلامة السائحين من أجل استمرار النشاط السياحي (محمد، 2004، الرهوان، 2004؛ Hilary, 2010).

مداخل إدارة الأزمات

لإدارة الأزمات عدة مداخل نعرض منها ما يتوافق مع موضوع الدراسة:

- **مدخل إداري متكامل**؛ يكون استخدامه للتعامل مع الأزمة باعتبارها تمثل وتجسد نقطة تحول جوهرية نحو التدهور، ويستطيع المديرون أن يقودوا نقطة التحول في الاتجاه الإيجابي من خلال هذا المدخل، وتعزيزه بالمدخل الفرعي في إدارة الأزمات وهو مدخل التخطيط لمواجهة الأزمات (عبوي، 2007؛ Dominic, 2011).
 - **مدخل البحث في تحديد المخاطر**؛ هي تلك الإدارة التي تبحث في تحديد المخاطر وإمكانية التعرض لها وصياغة الاستراتيجيات الكفيلة بالتقليل من آثارها السلبية إلى أقصى درجة ممكنة (Orifici, 2000).
 - **مدخل ديناميكي مستمر**؛ تتضمن أفعالاً وتصرفات على درجة عالية من الفاعلية والأهمية، ويكون الهدف منها تحديد وتشخيص الأزمة والتخطيط لمواجهةها. (الغالبى، 2007؛ Lusia, 2013).
 - **مدخل تكنولوجي**؛ يركز على تطبيق التكنولوجيا المتاحة والعلوم والأساليب والوظائف الإدارية للتعامل مع الحالات والأحداث غير العادية التي قد تؤدي إلى إلحاق أضرار كبيرة بالمنظمة إذا لم تحسن إدارة المنظمة مواجهتها ومعالجتها وإدارتها (القطامين، 2002؛ ابو بكر، 2008).
 - **مدخل شامل متكامل**؛ من خلال الجهود والأنشطة الموجهة إلى التغلب على الأزمات باستخدام الأساليب والأدوات الإدارية العلمية المتنوعة، ويكون ذلك عبر عملية شاملة متكاملة تحقق الاستفادة من إيجابيات الأزمات وتتجنب سلبياتها (Margaret, 2013).
 - **مدخل سرعة رد الفعل والاستجابة**؛ بمعنى قدرة المنظمة على التعامل بسرعة وكفاءة وفاعلية مع العمليات الموقفة، وأن يكون الهدف العام من ذلك هو تقليل المخاطر على صحة الإنسان وسلامته وأمنه، وتقليل المخاطر على الملكيات العامة والملكيات الخاصة الناجمة عن وقوع الأزمة، وتقليل الآثار السلبية على عمليات وأعمال المنظمة. (عليوه، 2004؛ Dominic, 2011).
- بذلك فإن تبني إستراتيجية إدارة الأزمات بمراحلها المختلفة في ظل جائحة كورونا يعد أمراً هام كمحاولة لإنقاذ المنتج السياحي المصري ومحاولة استعادة جزء من حركة السياحة اعتماداً على السياحة الداخلية كمرحلة أولى للتعافي ووصولاً للسياحة الخارجية استكمالاً لخطة التعافي بشكل كامل (الشعلان، 2004؛ Mintezperg, 1976؛ ماهر، 2006).

أثبتت الإحصائيات من قبل الجهات الرسمية المختلفة أن السياحة المصرية تمكنت من تخطي العديد من الأزمات المستحكمة، وكادت أن تكون على وشك الانهيار، ولكنها تمكنت من التعافي مجدداً بعد انتهاء تلك الأزمات، ويعرض الجدول التالي (1) بيان بتطور الأنشطة السياحية المختلفة خلال الفترة من 2010-2020.

وقد يختلف الأمر هنا في أن جائحة كورونا لم تنته بعد، وأن خطة تعافي القطاع المقدمة في هذا البحث تعمل على الخروج والتعافي من الأزمة قبل انتهائها، حيث إن الوضع مختلف مع جائحة كورونا لتعلقها بمخاطر صحية وعدم وضوح مدة معينة لانتهائها، وأن الانتظار غير صائب تماماً ويفقد المقصد السياحي حصته السوقية، وعلي عكس ذلك فإن محاولة الخروج من الأزمة دون انتهائها يعد حفاظاً على جزء كبير من الحصص السوقية للمقصد بشكل عام، ولذلك لا بد من اتباع تلك الاستراتيجيات لمحاولة التعافي التدريجي وصولاً للتعافي التام بانتهاء الجائحة (تقرير منظمة السياحة العربية 2020، 2020).

جدول (1) بيان مقارنة بتطور قطاعي السياحة والفنادق بمصر (2010-2020)

البيان	قطاع السياحة			قطاع الفنادق			قطاع المرشدين			البيانات السياحية	البيانات السياحية	اسباب الازمة	
	عدد شركات السياحة	%	عدد السياح	%	عدد الغرف	%	عدد التليالي	%	عدد المرشدين				%
٢٠١٠	١٨٦٠	%١٠٠	١٤٧	%١٠٠	٢٢٣	%١٠٠	١٤٧.٤	%١٠٠	١٦٨٤٧	%١٠٠	١٢.٥	%١٠٠	
٢٠١١	٢٠٥٢	%١١٠.٣٢	٩.٨	%٦٦.٦٧	١٩٩	%٨٩.٢٤	١١٤.٢	%٧٧.٤٨	١٨١١٠	%١٠٧.٥٠	٨.٨	%٧٠.٤٠	ثورة ٢٥ يناير
٢٠١٢	٢١٨٦	%١١٧.٥٣	١١.٥	%٧٨.٢٣	٢٠٦	%٩٢.٣٨	١٣٧.٨	%٩٣.٤٩	١٤٥٣٧	%٨٦.٢٩	٩.٩	%٧٩.٢٠	
٢٠١٣	١٢٥٤	%٦٧.٤٢	٩.٥	%٦٤.٦٣	١٩٩	%٨٩.٢٤	٩٤.٤	%٦٤.٠٤	١٤٢٥٨	%٨٤.٦٣	٥.٩	%٤٧.٢٠	ثورة ٣٠ يونيو
٢٠١٤	١٢٩٨	%٦٩.٧٨	٩.٩	%٦٧.٣٥	٢٠٠	%٨٩.٦٩	٩٧.٣	%٦٦.٠١	١٧٢٣٩	%١٠٢.٣٣	٧.٥	%٦٠.٠٠	
٢٠١٥	١٣٠٢	%٧٠.٠٠	٩.٣	%٦٣.٢٧	٢٠٠	%٨٩.٦٩	٨٤.١	%٥٧.٠٦	١٦٤٩٤	%٩٧.٩٠	٦.١	%٤٨.٨٠	
٢٠١٦	٢٢٩٣	%١٢٣.٢٨	٩.٢	%٦٢.٥٩	٢٠٢	%٩٠.٥٨	٣٢.٧	%٢٢.١٨	١٦٢٣٥	%٩٦.٣٧	٢.٦	%٢٠.٨٠	حادث تحطم الطائرة الروسية
٢٠١٧	٢٢٩٨	%١٢٣.٥٥	٩.٣	%٦٣.٢٧	٢١٢	%٩٥.٠٧	٨٣.٨	%٥٦.٨٥	١٦٢٣٥	%٩٦.٣٧	٧.٨	%٦٢.٤٠	
٢٠١٨	٢٢٩٨	%١٢٣.٥٥	١١.٣	%٧٦.٨٧	٢١٢	%٩٥.٠٧	١١٥	%٧٨.٠٢	١٦٢٣٥	%٩٦.٣٧	٩.٨	%٧٨.٤٠	
٢٠١٩	٢٢٩٨	%١٢٣.٥٥	١٢.٥	%٨٥.٠٣	٢١٢	%٩٥.٠٧	١٢١	%٨٢.٠٩	١٦٢٣٥	%٩٦.٣٧	١٢.٦	%١٠٠.٨٠	
٢٠٢٠	٢٢٩٨	%١٢٣.٥٥	٣.٠٠	%٣٠.٤٠	٢١٢	%٩٥.٠٧	٢٧	%١٨.٣٢	١٦٢٣٥	%٩٦.٣٧	٣.٥	%٢٨.٠٠	كوفيد ١٩

المصدر: منظمة السياحة العالمية 2020، منظمة السياحة العربية، 2020، وزارة السياحة والآثار، سنوات متفرقة.

= عدد السياح والتليالي السياحية بالمليون

= عدد الغرف بالألف

= الإيرادات السياحية بالمليار دولار

= بيانات عام 2020 تقديرية من واقع تقارير منظمة السياحة العالمية، ووزارة السياحة والآثار.

التعليق على الجدول

إن قطاع السياحة هو قطاع شديد التشابك مع القطاعات الأخرى، وبالتالي فإن أي صدمات يتعرض لها تؤدي إلى آثار مباشرة على القطاع، وغير مباشرة على القطاعات الأخرى. لقد تعرض قطاع السياحة للعديد من الأزمات خلال العقد الحالي، فتكبد خسائر فادحة منذ بدء التداعيات السلبية لثورة 25 يناير 2011 وحتى عام 2020/2019، كما يتضح من الجدول السابق:

- ارتفاع عدد شركات السياحة عام 2016 بحوالي 100% بالمقارنة بعام 2015، مما أدى إلى وقف تراخيص الشركات والفروع وبالتالي ثبات عدد الشركات خلال السنوات التالية.
- انخفاض عدد السائحين الوافدين من 14.7 مليون سائح عام 2010 إلى 3.00 مليون سائح عام 2020 بما يعادل 30.4% من سنة 2010.
- انخفضت عدد الغرف الفندقية بسبب توقف بعض الفنادق عن العمل، ثم كانت هناك زيادة بسيطة بعد استقرار الأوضاع.
- قطاع المرشدين السياحيين كان من أكثر الفئات تأثراً بالأزمة خلال هذه الفترة مما أدى إلى تناقص الأعداد، كما أدى كذلك إلى توقف إصدار تراخيص مرشدين جديدة خلال الفترة الأخيرة.
- تراجعت الإيرادات السياحية وأصبحت تمثل 28% عام 2020 مقارنة بعام 2010 وفقاً لما ورد من بيانات وزارة السياحة.
- كانت النتائج خلال عام 2019 متقاربة مع نتائج عام 2010 من حيث (عدد السياح - الإيرادات السياحية)، مع الأخذ في الاعتبار الاختلاف في سعر الصرف، والتغير في الأسعار خلال هذه الفترة.

كما تلاحظ من خلال متابعة نشرات المنظمات السياحية المحلية والدولية ما يلي:

- حظرت بعض الدول الأجنبية على مواطنيها السفر إلى مصر في أعقاب سقوط الطائرة الروسية فوق سيناء عام 2015، واستمر الحظر حتى 2017 وهي روسيا، ألمانيا، النرويج، بلجيكا، فنلندا، السويد، المملكة المتحدة، والدانمارك، وهي الدول الأكثر إيفادا للسائحين إلى مصر، (تم رفع الحظر في أكتوبر 2019) باستثناء روسيا.
- بالرغم من وصول الأزمة للدول الأجنبية والعربية، لكن تأثرت مصر بالأزمة بمعدل منخفض واستمر النشاط السياحي بشكل طبيعي مع مراعاة الإجراءات الاحترازية، وتحقق في فبراير 2020 أعلى عائد سياحي مقارنة بالأعوام السابقة (2 مليار دولار).
- حقق الأسبوع الأول من مارس 2020 إيرادات أقل من المتوقع بحوالي 500 مليون دولار،
- في الأسبوع الثاني من مارس 2020 زاد الذعر من الفيروس وبدأ النشاط السياحي في مصر في التراجع تم الإعلان عن إلغاء 70% - 80% من الحجز المستقبلي للرحلات السياحية الدولية، وإغلاق العديد من القرى

السياحية لعدم وجود إشغالات بها مما أدى إلى عدم حصول بعض الشركات السياحية على مستحقاتها من الخارج، وبالتالي تأخر سددها لمستحقات الفنادق وأجور العاملين بالقطاعين السياحي والفندقي.

- تم تعليق رحلات الطيران من وإلى مصر، وفي العديد من دول العالم الأوروبية والعربية، مع إعلان حظر التجوال في مصر وفي العديد من دول العالم.

- سجلت شركات الطيران حول العالم تراجعاً في الإيرادات بحوالي 419 مليار دولار أمريكي من جراء أزمة كورونا في عام 2020، وهو ما يمثل انكماش بنسبة 50% مقارنة بعام 2019.

التحليل البيئي للقطاع السياحي والفندقي SWOT Analysis:

يقصد بالتحليل البيئي تحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف. ويعتبر إجراء التحليل البيئي أول خطوة لتحديد التوجه الاستراتيجي العام للقطاع السياحي والفندقي (السهلي، 2011؛ Olsen, 2007).

جدول (2) التحليل البيئي لقطاع السياحة والفنادق المصري (SWOT)

البيئة الداخلية	
نقاط الضعف W	نقاط القوة S
- ضعف توزيع الاستثمارات على المناطق السياحية المختلفة.	- اهتمام الإدارة العليا بتطوير منظومة العمل بالقطاع.
- ضعف هياكل الأجور بالقطاع مما يؤدي إلى هروب العمالة المتميزة.	- خبرات متنوعة وكفاءات بشرية متميزة بالقطاع.
- عدم وجود إستراتيجية موحدة تجمع القطاع السياحي والقطاع الفندقي في خطة موحدة لإدارة الأزمات.	- توافر بنية تحتية وفوقية سياحية وفندقية قوية.
- قلة التدريب المتخصص في إدارة الأزمات	- توافر بنية معلوماتية قوية وقاعدة بيانات شاملة.
- قلة المتخصصين بالقطاع في مجال التخطيط الاستراتيجي.	- تطوير نظم التكنولوجيا الحديثة مما تساهم في تحسين الأداء بمنظومة العمل بالقطاع.
- ضعف الاعتماد بشكل فعال على الأساليب التسويقية المستحدثة.	- توافر خطط لتدريب العاملين لتطوير مهاراتهم الإدارية.
- الاعتماد بشكل مبسط على التحول الرقمي في تنفيذ السياسات التسويقية.	- توافر العديد من المنشآت السياحية والفندقية تضاهي المنشآت العالمية.
	- المشاركة المستمرة للقطاع في المحافل الدولية.

يتبع

البيئة الخارجية	
التهديدات T	الفرص O
<ul style="list-style-type: none"> - المنافسة الشديدة من المقاصد السياحية الأخرى. - ارتفاع معدلات التلوث بأنواعه. - تأثير التغيرات المناخية على المواسم السياحية. - ارتفاع اسعار الأجهزة والمعدات والأدوات المستخدمة في القطاع السياحي والفندقي. - تعدد أزمات الأمراض والكوارث الطبيعية المستمرة (مثل: إنفلوانزا الطيور - فيروس كورونا المستجد). - التسارع المستمر للتكنولوجيا وانخفاض القدرة على اللحاق بها. - التأثير السلبي لبعض منصات التواصل الاجتماعي. - انخفاض مستوى الوعي السياحي والبيئي لدى بعض المواطنين - ضعف شبكة وسائل الاتصال الحديثة (الواى فاى) وضعف شبكات الانترنت بشكل عام وعدم توافر الدعم الفني بشكل فعال. - الصورة الذهنية السلبية عن المقصد المصري في تطبيق الإجراءات الاحترازية. 	<ul style="list-style-type: none"> - اهتمام الدولة والتوجه العام برفع مستوى الأداء بالقطاع السياحي والفندقي. - سرعة تطور التكنولوجيا في العالم والتقارب بين الدول. - نمو الطلب السياحي الخارجي نتيجة الزيادة السكانية وارتفاع الدخل. - تقدم التصنيف السياحي المصري على المستوى الدولي. - الاستقرار السياسي والاقتصادي والأمني مقارنة بباقي الدول. - ارتفاع معدلات الوعي السياحي والبيئي للسياح. - دعم منظمة السياحة العالمية المستمر للسياحة في مصر.

ومن خلال التحليل البيئي للقطاع السياحي والفندقي في مصر، تم إعداد جدول مصفوفة القرارات والتي تؤدي الى تحديد التوجه الاستراتيجي لإدارة الازمة على النحو التالي:

جدول (3) مصفوفة القرارات والتوجه الاستراتيجي

نقاط القوة S	نقاط الضعف W
1. اهتمام الادارة العليا بتطوير منظومة العمل بالقطاع.	1. ضعف توزيع الاستثمارات على المناطق السياحية المختلفة.
2. خبرات متنوعة وكفاءات بشرية متميزة بالقطاع.	2. ضعف هياكل الاجور بالقطاع مما يؤدي الى هروب العمالة المتميزة.
3. توافر بنية تحتية وفوقية سياحية وفندقية قوية.	3. عدم وجود استراتيجية موحدة تجمع القطاع السياحي والقطاع الفندقي في خطة موحدة لإدارة الازمات.
4. توافر بنية معلوماتية قوية وقاعدة بيانات شاملة.	4. قلة التدريب المتخصص في ادارة الازمات
5. تطوير نظم التكنولوجيا الحديثة مما تساهم في تحسين الأداء بمنظومة العمل بالقطاع.	5. قلة المتخصصين بالقطاع في مجال التخطيط الاستراتيجي.
6. توافر خطط لتدريب العاملين لتطوير مهاراتهم الإدارية.	6. ضعف الاعتماد بشكل فعال على الاساليب التسويقية المستحدثة.
7. توافر العديد من المنشآت السياحية والفندقية تضاهي المنشأة العالمية.	7. الاعتماد بشكل ضعيف على التحول الرقمي في تنفيذ السياسات التسويقية.
8. المشاركة المستمرة للقطاع في المحافل الدولية.	

SO	WO	الفرص O
<p>1. الاستفادة من اهتمام الدولة ودعم الإدارة العليا لزيادة دعم القطاع السياحي كأحد القطاعات الهامة في الاقتصاد المصري.</p> <p>2. استخدام الخبرات البشرية والبنية التحتية والفوقية مع الاستفادة من التطور التكنولوجي للقطاع في اعداد خطة استراتيجية موحدة لمواجهة ازمت حالية أو مستقبلية.</p> <p>3. توافر العديد من المنشآت السياحية الفندقية وتقدم التصنيف السياحي المصري على المستوى الدولي يؤدي الى القدرة على مواجهة الازمت بأنواعها.</p> <p>4. المشاركة المستمرة للقطاع في المحافل الدولية ومع دعم منظمة السياحة العالمية يساعد في تحسين الصورة الذهنية للقطاع.</p>	<p>1. الاستفادة من اهتمام الدولة ونمو الطلب السياحي في اعادة توزيع الاستثمارات السياحية على جميع محافظات مصر.</p> <p>2. استخدام تطور التكنولوجيا في القطاع السياحي في علاج مشكلة ضعف الواى فاى ودعم شبكات الانترنت بشكل عام.</p> <p>3. من خلال دعم منظمة السياحة العالمية للسياحة في مصر، وكذلك نمو الطلب السياحي الداخلي والخارجي على السياحة في مصر في اعداد خطة استراتيجية موحدة للقطاع لخفض حدة الازمت التي تواجه القطاع.</p> <p>4. من خلال دعم الدول للقطاع يمكن حل مشكلة انخفاض اجور العاملين بالقطاع وتحديد حد أدنى لكل الوظائف.</p>	<p>1. اهتمام الدولة والتوجه العام برفع مستوى الاداء بالقطاع السياحي والفندقي.</p> <p>2. سرعة تطور التكنولوجيا في العالم والتقارب بين الدول.</p> <p>3. نمو الطلب السياحي الخارجي نتيجة الزيادة السكانية وارتفاع الدخول.</p> <p>4. تقدم التصنيف السياحي المصري على المستوى الدولي.</p> <p>5. الاستقرار السياسي والاقتصادي والأمني مقارنة بباقي الدول.</p> <p>6. ارتفاع معدلات الوعي السياحي والبيئي للسياح.</p> <p>7. دعم منظمة السياحة العالمية المستمر للسياحة في مصر.</p>

ST	WT	التحديات T
1. توافر خبرات متنوعة وكفاءات بشرية متميزة بالقطاع، وتطوير نظم تكنولوجيا حديثة تساهم في تحسين الاداء بمنظومة العمل بالقطاع تساعد على خفض المنافسة الشديدة من المقاصد السياحية الأخرى.	1. ضعف توزيع الاستثمارات على المناطق السياحية المختلفة والمنافسة الشديدة من المقاصد السياحية الأخرى قد تتسبب في خفض الطلب السياحي.	1. المنافسة الشديدة من المقاصد السياحية الأخرى.
2. توافر خطط لتدريب العاملين العديد من المنشآت السياحية الفندقية تضاهي المنشآت العالمية، تؤدي الى مواجهة الازمات والامراض والكوارث الطبيعية المستمرة (مثل فيروس كورونا المستجد).	2. عدم وجود استراتيجية موحدة تجمع القطاع السياحي والقطاع الفندقي في خطة موحدة لإدارة الازمات، تؤدي الى صعوبة مواجهة الازمات والامراض والكوارث الطبيعية المستمرة (مثل فيروس كورونا المستجد).	2. ارتفاع معدلات التلوث بأنواعه.
3. المشاركة المستمرة للقطاع في المحافل الدولية تخفض من التأثير السلبي المضاد لبعض منصات التواصل الاجتماعي.	3. ضعف شبكة وسائل الاتصال الحديثة (الواى فاى) والتسارع المستمر للتكنولوجيا وانخفاض القدرة على اللحاق به، يمكن ان يؤدي الى عدم قدوم بعض السائحين.	3. تأثير التغيرات المناخية على المواسم السياحية.
4. اهتمام الادارة العليا بتطوير منظومة العمل بالقطاع تقي توفير الاجهزة والمعدات والادوات المستخدمة في مواجهة الازمات.	4. عدم وجود استراتيجية موحدة للقطاع لإدارة الازمات، وانخفاض مستوى الوعي السياحي والبيئي لدى بعض المواطنين يؤثر سلبا على القدرة على مواجهة الأزمات بالسرعة المناسبة.	4. ارتفاع اسعار الاجهزة والمعدات والادوات المستخدمة في القطاع السياحي والفندقي.
		5. أزمات الامراض والكوارث الطبيعية المستمرة (مثل: إنفلوانزا الطيور - فيروس كورونا المستجد).
		6. التسارع المستمر للتكنولوجيا وانخفاض القدرة على اللحاق بها.
		7. التأثير السلبي لبعض منصات التواصل الاجتماعي.
		8. انخفاض مستوى الوعي السياحي والبيئي لدى بعض المواطنين
		9. ضعف شبكة وسائل الاتصال الحديثة (الواى فاى) وضعف شبكات الانترنت بشكل عام وعدم توافر الدعم الفني بشكل فعال.
		10. الصورة الذهنية السلبية عن المقصد المصري في تطبيق الإجراءات الاحترازية.

التعليق على مصفوفة القرارات وتحديد التوجه الاستراتيجي

الهدف من التحليل الرباعي هو دمج نتائج تحليل البيئة الخارجية مع البيئة الداخلية في إطار واحد لتحديد الاتجاه العام للقطاع وإستراتيجياته المستقبلية عن طريق: (السكرانة، 2004؛ السهلي، 2011؛ الغالبي، 2007؛ الحيرى، 2007؛ أبو هاشم؛ 2007؛ خطاب، 1997).

1. استراتيجية التوسع والنمو

استراتيجية نقاط القوة والفرص تقوم على اقتناص الفرص بالبيئة الخارجية والتي تتوافق مع نقاط القوة بالقطاع.

2. استراتيجية الثبات على الوضع الحالي

استراتيجية نقاط القوة والتهديدات تقوم على استكشاف الطرق التي تمكن القطاع من استخدام نقاط القوة لديه في تحديد او تجنب التهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية.

3. استراتيجية التطوير والتحسين

استراتيجية نقاط الضعف والفرص تقوم على التخلص من نقاط الضعف من اجل متابعة الفرص.

4. استراتيجية الانكماش

استراتيجية نقاط الضعف والتهديدات تقوم على وضع خطة دفاعية الهدف منها علاج مواطن الضعف والتهديدات.

تحليل الفرص والتهديدات

جدول (4) تحليل الفرص المتاحة

القيمة المتوقعة	الاحتمال	الأثر	الفرص المتاحة
80	0.1 - 1	1 - 100	1. اهتمام الدولة والتوجه العام برفع مستوى الاداء بالقطاع السياحي والفندقي.
90	1	90	2. سرعة تطور تكنولوجيا في العالم والتقارب بين الدول
80	1	80	3. نمو الطلب السياحي نتيجة الزيادة السكانية وارتفاع الدخل
72	0.9	80	4. تقدم التصنيف السياحي المصري على المستوى الدولي.
95	1	95	5. الاستقرار السياسي والاقتصادي والأمني
80	0.8	100	6. ارتفاع معدلات الوعي السياحي والبيئي للسياح.
72	0.9	80	7. دعم منظمة السياحة العالمية المستمر للسياحة في مصر
569			مجموع القيم المتوقعة للفرص

جدول (5) تحليل التهديدات

القيمة المتوقعة	الاحتمال 1-0.1	الأثر 100 - 1	التهديدات
64	0.8	80	1. ارتفاع اسعار الاجهزة والمعدات والادوات المستخدمة في مواجهة الازمات.
54	0.6	90	2. ارتفاع معدلات التلوث بأنواعه.
56	0.7	80	3. تأثير التغيرات المناخية على المواسم السياحية.
36	0.6	60	4. المنافسة الشديدة من المقاصد السياحية الأخرى.
72	0.8	90	5. أزمات الامراض والكوارث الطبيعية المستمرة (مثال فيروس كورونا المستجد).
60	0.6	100	6. التسارع المستمر للتكنولوجيا وانخفاض القدرة على اللحاق بها.
54	0.6	90	7. التأثير السلبي المضاد لبعض منصات التواصل الاجتماعي.
64	0.8	80	8. انخفاض مستوى الوعي السياحي والبيئي لدى بعض المواطنين.
460			مجموع القيم المتوقعة للتهديدات

نتيجة تحليل الفرص المتوقعة بالبيئة الخارجية تلاحظ ما يلي:

أهم الفرص الواجب اقتناصها (ذات أكبر قيمة متوقعة) ارقام 5, 2, 1, 3, 6، بالترتيب المذكور، وهي تمثل أهم الفرص التي تم رصدها.

نتيجة تحليل التهديدات في البيئة الخارجية تلاحظ ما يلي:

أهم التهديدات الواجب تجنبها (ذات أكبر قيمة متوقعة) ارقام 5, 1, 8, 6 بالترتيب المذكور. مما سبق يتضح:

مجموع القيم المتوقعة للفرص (569) أكبر من مجموع القيم المتوقعة للتهديدات (460) بفارق 109 نقطة وهو فارق يوضح ضرورة بذل مجهود متزايد لتحسين البيئة الخارجية.

تحليل القوة والضعف

جدول (6) تحليل مواطن القوة

القيمة المتوقعة	الاحتمال 1-0.1	الاثر 100 - 1	مواطن القوة
72	0.8	90	1. اهتمام الادارة العليا بتطوير منظومة العمل بالقطاع.
90	1	90	2. توافر خبرات متنوعة وكفاءات بشرية متميزة بالقطاع.
90	1	90	3. توافر بنية تحتية وفوقية سياحية وفندقية قوية.
72	0.8	90	4. توافر بنية معلوماتية قوية وتوافر قاعدة بيانات شاملة.

يتبع

81	0.9	90	5. تطوير نظم التكنولوجيا الحديثة تساهم في تحسين الاداء بمنظومة العمل بالقطاع.
64	0.8	80	6. توافر خطط لتدريب العاملين لتطوير مهاراتهم الادارية.
90	1	90	7. توافر العديد من المنشآت السياحية الفندقية تضاهى المنشآت العالمية.
72	0.8	90	8. المشاركة المستمرة للقطاع في المحافل الدولية.
631			مجموع القيم المتوقعة لمواطن القوة

جدول (7) تحليل مواطن الضعف

القيمة المتوقعة	الاحتمال 0.1-1	الانثر 1:100	مواطن الضعف
56	0.7	80	1. ضعف توزيع الاستثمارات على المناطق السياحية المختلفة
56	0.7	80	2. ضعف هياكل الاجور بالقطاع مما يؤدي الى هروب العمالة المتميزة.
81	0.9	90	3. عدم وجود استراتيجية موحدة تجمع القطاع السياحي والقطاع الفندقي لإدارة الازمات.
63	0.7	90	4. قلة التدريب المتخصص في إدارة الأزمات
72	0.9	80	5. قلة المتخصصين بالقطاع في مجال التخطيط الاستراتيجي
328			مجموع القيم المتوقعة لمواطن الضعف

نتيجة تحليل مواطن القوة بالبيئة الداخلية من الجدول نلاحظ ما يلي:

أهم نقاط القوة التي يجب استغلالها (ذات أكبر قيمة متوقعة) ارقام 2، 3، 7، 5 بالترتيب المذكور وهي تمثل جميع نقاط القوة التي تم رصدها.

نتيجة تحليل مواطن الضعف بالبيئة الداخلية تلاحظ ما يلي:

أهم مواطن الضعف الواجب علاجها (ذات أكبر قيمة متوقعة) ارقام 3، 5، 4 بالترتيب المذكور.

نتيجة تحليل البيئة الداخلية تلاحظ ما يلي:

مجموع القيم المتوقعة لمواطن القوة (631) أكبر من مجموع القيم المتوقعة لمواطن الضعف (328) بفارق 303 نقطة وهذا مؤشر يوضح ضرورة العمل الجاد والتحسين والتطوير المستمر..

مما سبق يتضح أن نقاط القوة والفرص حققت أعلى قيم لعناصر التقييم وبالتالي فإن الاستراتيجية الأنسب للقطاع السياحي والقطاع الفندقي المصري هي (استراتيجية التوسع والنمو).

ومن خلال نتائج التحليل السابق اعد الباحثان خطة استراتيجية مقترحة لمواجهة الأزمات والتي يمكن تطبيقها على جائحة فيروس كورونا المستجد.

الخطة الاستراتيجية لمواجهة الازمات (بالتطبيق على جائحة فيروس كورونا - COVID 19)



شكل (4) الخطة الاستراتيجية المقترحة لمواجهة الازمات (بالتطبيق على جائحة فيروس كورونا)

خطوات مقترحة لإدارة أزمة جائحة كورونا

يتعين وضع إجراءات فورية لمساعدة قطاع السياحة على تجاوز فترة انتشار هذا الوباء ليتمكن القطاع من التعافي سريعاً فور انتهاء الوباء، وتجنب تسبب هذه الأزمة العارضة في مشكلات خطيرة قد تدوم لسنوات كإفلاس العديد من المستثمرين بالقطاع، والاستغناء عن العديد من العمالة، ومن أهم الإجراءات المقترحة:

1. تأسيس لجنة عليا لإدارة الأزمات السياحية تتعاون فيها الأجهزة الرسمية للدولة والمنظمات غير الهادفة للربح بالإضافة لأهم الوكلاء السياحيين وموردي الخدمات، توكل إليه مهام وضع الخطط والاستراتيجيات العامة في مواجهة تلك الجائحة، والتنسيق مع مختلف المؤسسات التي تكون مسؤولة عن وضع الخطط المحلية لمواجهة مثل هذه الأزمات وتشمل خطط ووسائل تسويقية جديدة مع الأخذ في الاعتبار تغيير سلوك المستهلك السياحي بشكل كبير ومحاولة تلبية الرغبات الجديدة المتعلقة بالأمن والأمان الصحي ومحاولة إبراز طرق تطبيق الإجراءات الاحترازية بصرامة شديدة مع الاتجاه للتسويق الرقمي كأداة تسويقية جديدة تتلاءم مع خطط الإغلاق التي مازالت في بعض الدول وتوفير خرائط التوزيع الآمنة بالاستعانة بالتطبيقات الالكترونية المختلفة تماشياً مع اتجاهات الطلب العالمي (مكاوي ، 2005 ، مين ، 2012).
2. تنسيق الجهود عالمياً لإدارة فعالة للأزمات والمخاطر في هذا القطاع وتبادل التجارب والخبرات بين مراكز إدارة الأزمات السياحية لمختلف الدول، خاصة التي تشترك بمواصفات إقليمية وجغرافية واقتصادية ومناخية مشتركة أو تتعرض لذات المخاطر والتهديدات، ومع إدارة المخاطر والأزمات في منظمة السياحة العالمية. (أبو حليلة، 2002).
3. تركيز الجهود التدريبية على تنفيذ الخطط الموضوعية لمختلف السيناريوهات المحتملة، وأن يكون هناك توجه لتعديل الخطط التسويقية الحالية والإشارة إلى تغيير سلوك المستهلك الحالي ومحاولة تعديل الأساليب التسويقية والتركيز على استخدام وسائل التواصل الإعلامي المختلفة والتطبيقات الرقمية في التسويق السياحي لاحتلالها القائمة الأولى ضمن أفضل الوسائل التسويقية منذ بدأ جائحة كورونا، وتدريب الأفراد علي السياسات التسويقية الجديدة لملائمة سلوك العميل المستحدث بسبب جائحة كورونا (موسى ، 2003، أبو حليلة، 2002).
4. اتباع الخطوات والتدابير والمراحل التنفيذية ساعة بدء العمل بحالة الطوارئ، ليعرف كل منهم دوره بشكل واضح والمدة التي يجب أن يتحرك فيها، ويؤدي هذا الدور بدون تأخير من خلال الخطة التنفيذية.
5. إن حسن التقدير والإدارة الجيدة ودراسة المخاطر المختلفة ووضع البحوث والخطط المسبقة لمختلف الأزمات، قد لا يمنع حدوثها لكنه سيمنع بشكل كبير تحول الأزمات إلى كوارث والحد من تأثيراتها السلبية (بني حمدان وإدريس، 2002).

6. تنمية الوعي السياحي لدى المواطنين وجعلها قيمة ومصلحة عليا للدولة، ودعوة الجميع للمحافظة على نموها وتطورها في مواجهة كل المخاطر المحتملة عبر وسائل الاعلام ووسائل التواصل الاجتماعي المختلفة (عبد العال، 2009، تقرير منظمة السياحة العربية، 2020).

نتائج الدراسة

بعد معرفة الأسباب والاثار المرتبطة بالأزمات كان لا بد من بيان كيف يمكن للتخطيط الاستراتيجي من التمكن من مواجهة تلك الأزمة :

1. إن التخطيط الاستراتيجي أداة هامة وفعالة في إدارة الأزمات والكوارث عند تطبيقه بالشكل الأمثل عن طريق وجود تحليل بيئي للبيئة الداخلية والخارجية، ومعرفة ماهي جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية، وما هي الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية (التحليل البيئي).
2. تخفق القيادات في إدارة الأزمات عندما لا تطبق مفهوم إدارة الأزمة، لأن الإدارة تعني التخطيط والتنفيذ والمتابعة في ضوء المتغيرات البيئية، وهكذا نلاحظ أن هناك اجتهادات في إدارة الأزمة وليس تطبيقا لوظائف الإدارة في ضوء مفهوم النظام . وهذا يعني انه في حالة وجود تخطيط استراتيجي فعال سيخفف من الأثر السلبي عند حدوث الأزمة.
3. إن مساهمة الحكومات في إعادة إنعاش قطاع السياحة هو دور أساسي وحيوي بعد أزمة كورونا، إذ انه يرتبط بشكل وثيق برفع القيود على السفر وبعودة النشاط السياحي، النقل الجوي والحجز الفندقي.
4. يمكن أن يستمر الحظر المفروض على السفر الدولي إلى أجل غير مسمى هنا يمكن الاعتماد على السياحة الداخلية فقط مع الالتزام الصارم بالتدابير الصحية والاجراءات الاحترازية، من ارتداء الأقنعة إلى تجنب الازدحام، وبذلك سيتمكن العالم من التغلب على جائحة كورونا ويستطيع قطاعي السياحة والفنادق من تخطي الأزمة والحد من الأثار الاقتصادية السلبية بشكل كبير.
5. إن الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة لإتمام الإجراءات المطلوبة عند السفر، وعند دخول المنشآت السياحية والفندقية بطريقة آمنة وسلسة تساعد في الحد من انتشار العدوى، الأمر الذي يساعد على تخطي الأزمة واستعادة حركة النشاط السياحي.
6. إن اعتماد اساليب تسويقية حديثة معتمدة على وسائل التكنولوجيا تتلاءم مع سلوك المستهلك السياحي الجديد تساعد على جذب الشرائح السوقية المستهدفة وبالتالي يؤدي إلى التخفيف من حدة الأزمة.

توصيات الدراسة

توصلت الدراسة لمجموعة من التوصيات تتمثل في عدة مقترحات موجهة لعدد من الجهات مع ايضاح آليات التنفيذ المختلفة من واقع البحث بالإضافة إلى حضور المنصات العديدة المحلية والدولية التي تناولت تجارب التصدي للخسائر الناجمة عن أزمة فيروس كورونا في الفنادق وشركات السياحة، نعرضها في الجدول التالي:

جدول (8) التوصيات المقترحة

مضمون التوصية	الجهة الموجة اليها	آليات التنفيذ المقترحة
1. تحسين الصورة الذهنية لمصر لدى المقاصد السياحية المختلفة.	• وزارة السياحة والآثار • وزارة الاعلام	* المشاركة في المحافل الدولية السياحية باستمرار. * المتابعة المستمرة للمقاصد السياحية * تحقق الاعلام الهادف المتميز * متابعة منصات التواصل الاجتماعي والعمل على خفض تأثيراتها السلبية. * ضمان إدراج إدارات السياحة الوطنية في البرامج. * توحيد الرسائل لدعم ثقة المستهلك وتصوره العام.
2. إحداث تغيير جذري يشكل نقلة نوعية لقطاع السياحة والسفر والطيران لرقمنة الإجراءات.	• وزارة السياحة والآثار • وزارة الطيران • وزارة الاتصالات	* تبنى الوزارات المختصة سرعة تنفيذ الرقمنة في قطاعي السياحة والفنادق. * اعتماد تقنيات تؤدي الى تسريع اجراءات الاقامة والسفر والطيران.
3. إتباع تدابير تتناسب مع مستوى خطر التعرض للإصابات	• وزارة الصحة • وزارة السياحة والآثار	* إتباع ارشادات منظمة الصحة العالمية ووزارة الصحة * التواصل المستمر من خلال المنصات الإلكترونية لنشر التعليمات الصحية المطلوب تطبيقها.
4. تخصيص حزمة من الدعم المالي لقطاعي السياحة والفنادق لتعويض الخسائر	• وزارة السياحة والآثار • وزارة المالية	* توفير بيانات تفصيلية عن القطاعات التي تحتاج الى دعم * وضع الاسس والقواعد التي سيتم اتباعها لتنفيذ الدعم
5. وضع خطط مستقبلية لمواجهة الازمات والتعامل معها فيما بعد كورونا.	• وزارة السياحة والآثار • وزارة الصحة	* اعداد واعتماد خطة استراتيجية تتضمن اهداف استراتيجية وتكتيكية وتنفيذية محددة بخطط تنفيذية. * ضمان التكامل لقطاعات السياحة والنقل والفنادق ضمن حزم الطوارئ العالمية لتخفيف حدة الازمات والحصول على الدعم لسرعة التعافي من الازمه.
6. تعزيز ودعم وتطوير المهارات خاصة المهارات الرقمية	• وزارة السياحة والآثار • وزارة الاتصالات	* التعاون مع المتخصصين لتوفير التدريب على المهارات الرقمية الحالية في مجال السياحة. * الترويج للمحتوى المجاني للمنظمات الدولية، مثل محتوى منظمة السياحة العالمية المجانية
7. تشجيع السياحة المحلية	• وزارة السياحة والآثار • وزارة الطيران • شركات السياحة • الفنادق	* تقديم عروض سياحية للسكان المحليين والأجانب المقيمين. * طرح اسعار مخفضة للطيران الداخلي. * الغاء الضرائب المتنوعة على الخدمات السياحية والفندقية.. الخ
8. اجراء إضافية لتيسير السفر	• وزارة السياحة والآثار • وزارة الطيران	* الغاء التاشيرات او تخفيضها لبعض الدول المستهدفة * الغاء او تخفيض رسوم بعض المزارت السياحية * الغاء او تخفيض رسم المطارات ورسوم المغادرة.

المراجع

- أبو بكر، مصطفى والنعيم، فهد بن عبد الله (2008): الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أبوحليمة، عزيزة (2002): دور التخطيط لاسراتيجي في إدارة الأزمات، الجامعة الإسلامية ، غزة.
- ابو قحف، عبد السلام (1999): إدارة الأزمات، مطبعة الإشعاع، القاهرة.
- أبو قحف، عبد السلام (2002): الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.
- أبو زقية، خديجة (2011): التخطيط الاستراتيجي لرفع مستوى الأداء، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن.
- أبو هاشم، خليل (2007): واقع التخطيط الاستراتيجي وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة
- الحريري، رافدة (2007): التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر، عمان.
- الحملوي، محمد رشاد (1995): التخطيط لمواجهة الأزمات، عشر كوارث هزت مصر، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- الرهوان، محمد (2004): التخطيط لمواجهة الأزمات والكوارث ، دار أبو المجد للطباعة، القاهرة.
- السكارنة، بلال خلف (2004): التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان.
- السهلي، فيحان (2011): متطلبات التخطيط الاستراتيجي ودورها في الحد من إضرار الكوارث، رسالة ماجستير، الرياض، السعودية.
- الشعلان، فهد أحمد (2004): إدارة الأزمات: الأسس -المراحل - الآليات، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، السعودية
- العزاوي، نجم (2009): أثر التخطيط الاستراتيجي على إدارة الأزمة، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع في جامعة الزرقاء الخاصة .
- الغالبي، طاهر محسن (2007): الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان.
- القطامين، أحمد (2002): الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان.
- بني حمدان، خالد محمد وإدريس، وائل محمد صبحي (2002):الاستراتيجية والتخطيط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- جاد الله، محمود (2008): إدارة الأزمات، الطبعة الأولى، دار أسامة، عمان
- خطاب، عايدة سيد (1997)، مفهوم الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، المركز الدولي للنظم والعلوم الإدارية، عمان.
- عبد العال، رائد فؤاد محمد (2009): أساليب إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي، الجامعة الإسلامية، غزة.

- عبد القادر، حسين (2014): إدارة الأزمات وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي ، مؤتمر جامعة الزيتونة، الأردن.
- عبوي، زيد (2007): إدارة الأزمات، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، عمان.
- عليوه، السيد (2004): إدارة الأزمات والكوارث، مخاطر العولمة، الإرهاب الدولي، الطبعة الثانية، مركز القرارات للاستشارات، القاهرة.
- ماهر، أحمد (2006): إدارة الأزمات ، الدار الجامعية، الاسكندرية .
- محمد، نيفين الحلواني (2004): إدارة الازمات السياحية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة.
- موسى، سيد (1998): ادارة الازمات وتطبيقاتها في قطاع السياحة، الكتاب السنوي للسياحة والفنادق، منشأة المعارف بالإسكندرية.
- مرسي، نبيل محمد (2003): الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الجديدة، الاسكندرية.
- كافي، مصطفى يوسف (2016): إدارة الازمات السياحية، الفا للوثائق، لبنان.
- مكاوي، حسن (2005): الإعلام ومعالجة الأزمات، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة.
- منظمة السياحة العالمية (2020): تقرير منظمة السياحة العالمية.
- منظمة السياحة العربية (2020): تقرير منظمة السياحة العربية.
- أمين، أحمد عطا الله (2012): الإدارة الاستراتيجية، منشورات جامعة القدس المفتوحة، عمان.
- وزارة السياحة والآثار (2020): تقرير وزارة السياحة والآثار، مارس 2020.

ثانياً: المصادر الأجنبية

- Dominic, C. and Caudia, H (2011), Crisis Management - What Is It And How Is It Delivered?, Uk .
- Hilary.F (2010): Crisis: Definition and Response, Understanding Non- Profit Practitioner Perspectives, Quinnipiac University, USA.
- Lusia, N, H. (2013), Crisis Management: Determining Specific Strategies and Leadership Style for Effectives, University of Malang, Indonesia,
- Margaret, Rouse (2013): Crisis Management Plan, USA.
- Mintezperg, H. (1976), "planning on the left side and managing on the right", harford business review.
- Okuma, p. (2003), "strategic planning and management " , UNASO,
- Olsen, E. (2007), "strategic planning for dummies, wily publishing", inc. Indianapolis, Indiana, USA.
- Orifici, J. Michael, (2000), "Developing an Effective Crisis, Management Plan: The Role of a Project Manager": School Business Affairs, vol (66) , no (9).sep.
- Shapivc, j. (2003), "strategic planning toolk it, CIVICUS: world alliance for citizen participation " , retrieved from: [http:// www.civicus.org](http://www.civicus.org).



The Egyptian Tourism and Hotel Sector Crisis Management Strategy: Application to the Corona-virus Crisis

Sarah Abd El Rahman Ali
Lecturer of Tourism Studies
Cairo Higher Institute for Tourism and Hotels

Sherif Hosni Wahdan
Prof. of hospitality management

ARTICLE INFO

Keywords:
COVID 19; Strategic
Planning; Crisis
Management; Tourism
and hotel sector; Egypt

**(JAAUTH)
Vol. 20, No. 3,
(2021),
PP.238-260.**

ABSTRACT

The study aims to identify the impact of strategic planning in reducing the crises faced by the tourism and hotel sectors, and to identify the importance of strategic planning and its dimensions in addition to the elements of effective strategic planning, and the factors that must be taken care of by the administration that help in mitigating the effects of crises, with the aim of minimizing Among the risks facing the tourism sector in general, and tourism and hotel establishments in particular. The results of the study showed that strategic planning in the tourism and hotel establishments contributes to reducing potential problems. The low rate of employee participation in strategic planning is considered an obstacle to solving problems, as well as reveals strengths and weaknesses in the facility. And that strategic planning provides information useful in decision-making and solving problems and increases the clarity of workers' vision in crisis management. The results of the study also revealed that the application of strategic planning needs workers with appropriate scientific qualifications and sufficient experience in the field of strategic planning. The study recommended several recommendations, the most important of which were: Work to prepare a strategic plan to confront crises in general and the new Corona virus pandemic in particular, and that workers should be informed and involved in developing the strategic plan. The necessity for tourism and hotel establishments to adopt strategic planning in their business, especially long-term. And must refer the development of the strategic plan to employees with competence and long experience, provided that the strategic plans include programs, systems and clear policies for crisis management, and that planning is done in advance and not when crises are discovered in the facilities.