

دور التسويق في الفنادق المصرية في أوقات الأزمات -دراسة ميدانية بالتطبيق على فنادق الخمسة نجوم في

مصر

على السيد شحاتة - حازم توفيق حليم- عبد الرحمن عبد الفتاح محمد- سعيد سلامة إبراهيم.

كلية السياحة والفنادق- قسم الدراسات الفندقية

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تقييم الآثار السلبية للأزمات على القطاع الفندقى المصري مع تقييم فاعلية منهجية وأدوات التسويق الفندقى في أوقات الأزمات.

أوضحت الدراسة تعرض الفنادق والمنتجعات في القاهرة وشرم الشيخ للعديد من الأزمات التي ينتج عنها آثار سلبية، وأثبتت الدراسة عدم وجود منهجية علمية لعمليات التسويق الفندقى لمواجهة الأزمات المحتملة. تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات التي يمكن تطبيقها لمواجهة الأزمات والتقليل من أثارها السلبية.

الدراسات السابقة:

يتعرض القطاع الفندقى للعديد من الأزمات المختلفة، ذلك أن النشاط الفندقى قائم ٢٤ ساعة طوال اليوم، مما يجعله عرضة للعديد من المشكلات منها (أ) الأزمات التي تقع داخل الفندق كالحرائق، التسمم الغذائي وسرقة النزلاء، (ب) الأزمات التي تقع في البيئة الخارجية للفندق كتحطم الطائرات، الزلازل والفيضانات والأعمال الإرهابية (Kotler et al., ٢٠٠٥).

وعند وقوع الأزمات يتوقع وجود آثار سلبية تؤثر على نشاط المنظمة وعلى منتجاتها وخدماتها والعاملين واسم المنظمة (Tse et al., ٢٠٠٦). وأوضح محمد (٢٠٠٤) بعضاً من الآثار السلبية التي يتعرض لها قطاع الفنادق منها (١) إلغاء الحجوزات في الفنادق بنسبة قد تصل إلي ٦٠-٧٥%، (٢) الاستغناء عن العاملين في الفنادق حيث وصل عدد العاملين المفصولين بالولايات المتحدة على سبيل المثال عقب أحداث ١١ سبتمبر حوالي ٢٦٠,٠٠٠ موظف، (٣) حدوث انخفاض متفاوت بين نسب أشغال الجنسيات المختلفة، (٤) تأثر المؤتمرات والمعارض حيث تقل مرات عقدها، (٥) الضرر الكبير الذي تراه جهة الفنادق التي تعتمد على سوق واحدة لجذب نزلائها، (٦) تأثر المشروعات الفندقية الجديدة بشكل سلبي مما يؤدي إلى إغائها أو تأجيلها، (٧) الضرر الكبير الذي تواجهه الفنادق القريبة من الصراعات بسبب صعوبة العودة إلى المكسب بسرعة. ويرى Alterman (٢٠٠٢) أنه يمكن الاستفادة من الآثار السلبية للأزمات وذلك بوضع استراتيجيات جديدة، وتوجيه الاهتمام إلى إقامة أنظمة للإنذار المبكر، إظهار مزايا تنافسية جديدة لمواجهة المشكلات الكامنة والسماح بدرجة من التغيير خاصة للقواعد والنظريات القديمة.

وفي ظل الآثار السلبية للأزمات يؤكد البكري (١٩٩٨) أهمية اللجوء إلى علم إدارة الأزمات والكوارث خاصة بعد تكرار حدوثها في كثير من المنظمات والمنشآت السياحية. ويشير Augustine (٢٠٠٠) والمجالس القومية المتخصصة (٢٠٠٤) إلى أن إدارة الأزمات من الإدارات التي يجب الاهتمام بها داخل الفنادق، فهي لا تقتصر على التعامل مع الأزمة حين وقوعها ولكنها نشاط يسبق ذلك، مما يساعد في التعامل مع الأزمات، وتقويم نقاط القوة والضعف فيها مع وضع أساليب التغلب عليها خلال فترة معينة

ويشير شومان (٢٠٠٢) إلى أهمية التسويق كأحد الأدوات المهمة في إدارة الأزمات، من خلال الاهتمام بالاتصال والإعلام والعلاقات

العامّة لاحتواء الآثار السلبية للأزمات، مع توفير البيانات والمعلومات للجمهور بطريقة واضحة ومؤثرة للحيلولة دون ظهور وانتشار الشائعات. ويبين حسين (١٩٩٣) أن أي نجاح يمكن أن تحقّقه الإدارة الحديثة يتوقف إلى حد كبير على مدى اقتناعها بالدور الرئيسي للنشاط التسويقي وتطبيق مبادئه بطريقة علمية وخاصة في الأوقات التي تتعرض لها المنشآت الفندقية للمخاطر والأزمات، ومن الأمور المهمة ضرورة وجود خطة تسويقية حيث أنها تمثل طرق النجاة للمنشأة في حالة تعرض السوق لتغيرات عنيفة أو إذا تعرض الطلب لتذبذب، هذا بالإضافة إلى ضرورة النظر إلى الخطة التسويقية باعتبارها جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنشأة، فلا يتم وضع الخط التسويقية في شكلها النهائي إلا في حالة تكامل الاستراتيجية التسويقية وظهورها بالصورة النهائية المتكاملة، وتتكون الخطة التسويقية من الآتي: تحليل السوق، المنافسة، الأهداف، الاستراتيجية، تحليل الفندق، خطة العمل، الميزانية والتقييم والمتابعة، ويجب أن تتسم الخطة التسويقية بالمرونة مما يسمح للفندق من مواجهة تغييرات السوق المفاجئة.

ويؤكد موسى (٢٠٠١) أهمية تنفيذ استراتيجية تسويقية في إطار إدارة الأزمات وذلك من أجل الحفاظ على التكلفة الاجتماعية والتكلفة البيئية في أدنى حدود هما. ويوضح McDonald and Wilson (٢٠٠٢) أن الإستراتيجية التسويقية تعتمد على وجود خطط تسويقية، فالخطة التسويقية والتي يسميها الخبراء بالخطة قصيرة الأجل أو الخطة التكتيكية هي التي تغطي فترة زمنية قدرها عام واحد، وتحتوي على بيانات تفصيلية عن الأهداف المحددة خلال العام مع تحديد الخطوات المطلوبة لتحقيقها وتهتم الخطة التسويقية بعناصر التسويق داخل المنشأة.

ومن الأمور الهامة التي تركز عليها الاستراتيجية التسويقية هي عناصر المزيج التسويقي، وصولاً إلى الخطة التسويقية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منها، من خلال استخدام عناصر المزيج التسويقي كأداة يمكن من خلالها: زيادة الربحية، تقوية المركز التنافسي، تحسين الصورة العامة للمنشأة، زيادة الطلب ومواجهة أي تغيرات قد تحدث في السوق (Reich, ١٩٩٧) و(عبد الحميد، ٢٠٠٤).

ويؤكد Glaesser (٢٠٠٣) على أهمية المنتج ودوره الفعال كأحد عناصر المزيج التسويقي المستخدم في إدارة الأزمات، حيث يستخدم

السياحية وتبسيط تكلفتها (المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٠ - ١٩٩١).

ويؤكد Jobber (١٩٩٧) والحداد (٢٠٠٣) أن قاعدة البيانات هي الأساس بالنسبة لبرنامج التسويق الخاص بالمنظمة ولا يمكن إدارة أزمة بدون وجود البيانات اللازمة لإدارة هذه الأزمة، وبدونها ستكون هناك فوضى، وفقدان المؤسسة للعديد من الفرص الخاصة بجذب العملاء والموزعين والاحتفاظ بهم. وبين حسن (٢٠٠١) أن نظام المعلومات التسويقية الذي يتكون من مجموعة من الأشخاص والآلات والإجراءات يعمل على جمع وتسجيل البيانات وتبويبها وحفظها وتحليلها سواء كانت بيانات ماضية أو حالية أو مستقبلية والعمل على استرجاعها، للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية في الوقت المناسب والشكل المناسب وبالذقة المناسبة، الأمر الذي يحقق أهداف المؤسسة.

ويضيف حسين (١٩٩٣) بأن بحوث التسويق هي أحد أنظمة نظام المعلومات التسويقية، التي يزداد الحاجة إليها في وقت الأزمات، حيث تهدف إلى التنبؤ بالأزمات وتحديد أفضل الخطوات للحد من أضرارها.

أيضاً تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في إدارة الأزمات، فإعداد هذه العناصر من الأمور الضرورية التي يجب مراعاتها، ويتم إعداد العناصر البشرية من البداية من خلال اختيار الأفراد ذوي الخبرة، وتحديد المواصفات والمهارات التي يجب أن تتوفر فيهم، لتحديد التخصص الأنسب لهم داخل المنظمة (موسى، ٢٠٠١). ويرى الصباغ (١٩٩٧) أن أفضل الطرق لإعداد كوادر بشرية مؤهلة للتعامل مع الأزمات هي البدء في التدريب والاستمرار فيه، فالتدريب استراتيجية أساسية للتعامل مع الأزمات. ويقترح عليوة (١٩٩٧)، Buchanan and Huzynski (١٩٩٧)، مهنا (١٩٩٨)، Kelling (٢٠٠٠) و Bateman and Snell (٢٠٠٤) ضرورة تفويض السلطة للعاملين في أوقات الأزمات لأن تفويض السلطة محور العملية الإدارية في إدارة الأزمات، ولا يعني تفويض السلطة منح حرية مطلقة للمستويات الدنيا، بل يتم في إطار المستويات الإدارية ذاتها حيث يمنح كل فرد من الأفراد المناط بهم معالجة الأزمة، السلطة الضرورية لتحقيق عمله المحدد، فتفويض السلطة يتيح لفرق مواجهة الأزمة حرية الحركة وفقاً لما يملكه موقف الأزمة، كما أنه يعمل على تحسين الجودة في الخدمة المقدمة للعميل وإتاحة الحرية للعاملين بالفندق في اتخاذ القرارات السريعة.

منهجية البحث:

تم الاستعانة بأهم آراء الباحثين والعلماء المنشورة بالكتب والتقارير والدوريات العلمية حول الأزمات التي يواجهها قطاع السياحة والفنادق في مصر، والآثار السلبية التي تنتج عن هذه الأزمات، مع توضيح دور التسويق الفندقي كأحدى الأدوات المهمة المستخدمة في إدارة الأزمات.

وتم إجراء البحث الميداني من خلال تحديد مجتمع البحث المتمثل في اختيار القاهرة وشرم الشيخ لوقوع العديد من الأزمات التي تعرض لها قطاع السياحة والفنادق فيهما، وكذلك لوجود عدد كبير من فنادق الخمسة نجوم، وتميزها بنسب أشغال كبيرة من مختلف الجنسيات، وتم تحديد الدرجة السياحية للفنادق وهي الخمسة نجوم لأنها تمتلك من المصادر المالية والقوى البشرية ما يؤهلها لمواجهة الأزمات

في الاستراتيجية الموضوعية لمواجهة الأزمات من أجل تقليل الآثار السلبية الناجمة عن الأزمات.

ويشير كل من عبد المحسن (١٩٩٥)، حسن (٢٠٠١) و حجازي (٢٠٠٤) إلى أهمية تطوير المنتج الفندقي وخاصة في ظل المتغيرات التي يعمل خلالها الفندق، حيث تتغير حاجات ورغبات العملاء بسبب هذه المتغيرات الطارئة.

وجاء في المجالس القومية المتخصصة (٢٠٠٤) أن الرؤية المستقبلية للمنتج السياحي المصري يجب أن تقوم على مبدأ الارتفاع فوق "التجزئة" ومحاولة طرح المنتج متكامل في السوق السياحية، وذلك من خلال تنوع المنتج السياحي، مما يؤدي إلى زيادة نصيب مصر من الحركة السياحية. ويوضح عبد الحميد (٢٠٠٤) أن إستراتيجية التنوع تعمل على زيادة نطاق السوق من خلال جذب فئات جديدة من العملاء، مما يؤدي إلى توزيع المخاطر الناجمة على منتجات محدودة في حالة انخفاض الطلب عليها، ويعطى للوسطاء مرونة في التعامل مع العملاء من خلال توفير مجموعة من المنتجات المتنوعة التي تلبي رغبات كثيرة.

ومن الخصائص المطلوب توفرها في المنتج السياحي الميزة التنافسية، التي يجب الاهتمام بها والعمل على تمهيتها، وذلك لمواجهة الأحداث السلبية للأزمات والتقليل من آثارها (Silver، ١٩٩٧)، (حسن، ٢٠٠١) و (Glaesser، ٢٠٠٣).

وتعتبر السياسة السعرية من الأمور الضرورية التي تزداد أهميتها في فترات الأزمات، الأمر الذي واجهه القطاع الفندقي أكثر من مرة (الإتحاد المصري للغرف السياحية، ٢٠٠٢). وهنا يوضح حسين (١٩٩٣) و Seaton and Bennett (١٩٩٦) أن هناك دوراً تكتيكياً للأسعار يتمثل في التخفيضات التي تقدمها الفنادق لعملائها لمواجهة فترات الكساد التي قد تعقب ظروف طارئة كالكوارث الطبيعية أو قلاقل سياسية أو بسبب أعمال إرهابية (أزمات). ولكن يرى عبد الوهاب (١٩٩٦) ضرورة الابتعاد عن فكرة تخفيض أسعار الخدمات لأن التخفيض هنا لا يكون الأداة الفعالة في جذب من يحجم عن الحضور خوفاً من الأزمات، ولأن عودة الأسعار إلى مكانها الطبيعي قبل حدوث الأزمات سيتطلب وقتاً طويلاً قد يصل إلى سنوات.

ويوضح Glaesser (٢٠٠٣) أهمية منافذ التوزيع في أوقات الأزمات فهي تعمل على توفير المعلومات التي يحتاج إليها العملاء. فمثلاً في حالة استخدام قنوات توزيع غير مباشرة كوكالات السياحة، تعمل هذه الوكالات على الرد على استفسارات العملاء، عن الأمان وجودة المنتج المقدم في المقاصد السياحية، مع تقديم النصيحة للعملاء.

ويأتي دور الترويج الفندقي في أوقات الأزمات حيث أنه يساعد على مواجهة الأزمات من خلال القيام بحملات ترويجية سريعة ومركزة (المجالس القومية المتخصصة، ١٩٩٢-١٩٩٣). وتوصي WTO (٢٠٠٣) بضرورة أن يكون التنشيط صادقا وغير مبالغ فيه، بالإضافة إلى أهمية وجود قاعدة من المعلومات، سهل الوصول إليها عن طريق مواقع إلكترونية، مع إقامة نظام للبريد الإلكتروني والفاكس.

ويعتبر تنشيط السياحة الداخلية أداة فعالة في إدارة الأزمات، وذلك من خلال تشجيع العاملين في الدولة والشركات على القيام بالرحلات

تعرض الفندق منذ فترة طويلة لأزمة داخلية، وهي إشاعات عن زيادة نسبة الكلور في حمام السباحة عن المعدل الطبيعي تم تداولها إعلامياً، بالرغم من أن التقارير أكدت سلامة حمام السباحة ومطابقته للمعايير الأمنية والصحية. وأرجع مدراء العينة بفنادق القاهرة وفنادق منتجات شرم الشيخ وقوع معظم الأزمات التي تعرض لها قطاع السياحة والفنادق إلى أسباب خارجية كالحروب، التي تؤثر على جميع البلاد المتواجدة في نفس المنطقة التي تقع فيها، وإلى الأعمال الإرهابية التي تستهدف قطاع السياحة والفنادق.

ويرى ٣٦% من عينة فنادق المجموعة "أ" و ٢٥% من عينة فنادق ومنتجات المجموعة "ب"، أن هناك أزمات تنتج بسبب الظروف الاقتصادية الخاصة بالأسواق السياحية التي تستهدفها الفنادق لجذب العملاء منها، وتدهور الحالة الاقتصادية لهذه الأسواق يؤثر على دخل الأفراد وبالتالي على رغبتهم في السفر والسياحة.

وهناك أسباب داخلية أوضحها مدراء العينة بفنادق القاهرة وشرم الشيخ، فالفندق قد يتعرض لأزمات تنبع من داخله، منها بعض المشكلات التي يتعرض لها العملاء كالسرقات، والتسمم الغذائي، ووقوع حرائق. وأضاف ٩% من عينة فنادق المجموعة "أ"، أن سوء الخدمة وعدم مراعاة الجودة بما يشبع رغبات العملاء، قد يؤدي إلى وقوع أزمة حيث سيشتكي العملاء لغيرهم من الخدمة السيئة المقدمة. ويتبع وقوع الأزمات السابقة مجموعة من الآثار السلبية التي يواجهها قطاع السياحة والفنادق، وهذا ما أشار إليه مدراء العينة بفنادق القاهرة وشرم الشيخ، ولكن تختلف حجم هذه الآثار باختلاف المنطقة التي تقع فيها الأزمة. فحدوث الأزمة في منطقة شرم الشيخ يكون لها تأثير على الفنادق الموجودة هناك أكثر من الفنادق الموجودة في القاهرة، بسبب ارتباط حدوث الأزمة بالمكان الذي حدثت فيه، وتتوقف أيضاً الآثار السلبية للأزمة على حسب نوع الأزمة ومدى خطورتها وطول فترتها ومدى تداولها إعلامياً.

ومن الآثار السلبية التي تتعرض لها الفنادق، إلغاء الحجوزات المؤكدة بنسب كبيرة، ومغادرة معظم نزلاء الفندق وخاصة عند وقوع الأزمة في نفس المكان المتواجد فيه الفندق، مع فقدان الأسواق الرئيسية المصدرة للسائحين، والنتيجة لانخفاض المبيعات الخاصة بالغرف والدخل العام للفندق، وتكبد الفنادق تكاليف البحث عن أسواق جديدة، وتضطر إلى تقليل المرتبات والحوافز المعطاة للعاملين، كما يترتب على هذه الآثار إحجام المستثمرين عن استثمار أموالهم في المشروعات الفندقية.

وقال ٣، ٢٧% من عينة فنادق المجموعة "أ" و ٣، ٣١% من عينة فنادق ومنتجات المجموعة "ب"، أنه في حالة استمرار الانخفاض في نسب الأشغال الفندقية لفترة كبيرة بعد الأزمة يتم

ويرى ٣، ٢٧% من عينة فنادق المجموعة "أ" و ٣، ٣١% من عينة فنادق ومنتجات المجموعة "ب"، أنه لا يمكن أن يكون للأزمة آثار إيجابية، فعند وقوع أزمة في المقصد السياحي، تبدأ الفنادق برفع حالة التأهب استعداداً لمواجهة الآثار السلبية لها. بينما أشار ٧، ٧٢% من عينة فنادق المجموعة "أ" و ٧، ٦٨% من عينة فنادق ومنتجات المجموعة "ب"، إلى إمكانية الاستفادة من الآثار السلبية للأزمة من خلال معرفة نقاط الضعف الموجودة والعمل على

ووضع إستراتيجيات للخروج منها، ففكر إدارة الأزمات يحتاج إلى إمكانيات معينة يصعب تواجدها في أي درجة سياحية أخرى، وخاصة أن فنادق الخمسة نجوم تسعى دائماً إلى التطور والتميز، بالإضافة إلى تمتعها بوجود أقسام للتسويق والمبيعات على كفاءة عالية. تم اختيار ١١ فندقاً في القاهرة - "مجموعة أ" - وهم (بيراميزا - ماريوت - سوفيتل الجزيرة - مريديان هليوبوليس - فيرمونت هليوبوليس - سفير - جراند حياة - شيراتون القاهرة - سونستا - سميراميس انتركونتيننتال - مينا هاوس)، كما تم اختيار ١٦ مكتباً للتسويق والمبيعات لفنادق ومنتجات شرم الشيخ في القاهرة ممثلة لبقية مكاتب التسويق والمبيعات فنادق ومنتجات شرم الشيخ - "مجموعة ب" - وهم (راديسون ساس - إبيروتيل - دريمز بيتش - سلطان جاردنز - البارون - تروبيتيل - موفنيك - كونكورد السلام - فورسيزونز - سافوي - أمفوراس هوليداي - جراند أزور - كرون بلازا - صن رايز - الجونة فيزيوتا بيتش - جراند روتانا) .

وتم تصميم نموذج مكون من مجموعتين من الأسئلة، اشتملت كل مجموعة على هدف من أهداف البحث لإجراء المقابلة الشخصية مع مدراء التسويق والمبيعات، باعتبارهم أكثر المدراء معرفة بفنيات التسويق وبسياسة الإدارة، ولاعتماد الفنادق على مدراء التسويق والمبيعات في مواجهة المشكلات التي يواجهها الفندق، فقسم التسويق والمبيعات يعد من الأقسام الإدارية العليا الملمة بسياسة الفندق. ومعروف أن طريقة المقابلات المتعمقة "Depth interviews"، تتيح للمستقضي الحصول على أكبر كم من البيانات اللازمة للبحث، وتتيح الفرصة لطرح أسئلة مفتوحة ومناقشة المستقضي منهم وتركمهم يتحدثون بحرية. تم تجميع آراء المدراء المتطابقة عن إجابات الأسئلة الواردة في استمارة المقابلة الشخصية، ثم تحليل الإجابات، مع حذف الإجابات التي ليس لها علاقة بموضوع البحث ومقارنة نتائج إجابات مدراء العينة بأهم ما ورد من آراء في الدراسات السابقة، مع طرح أهم آراء مدراء العينة في كل مجموعة بشكل التكرار والنسبة المئوية، مما ساعد على الوصول إلى نتائج البحث.

النتائج والمناقشة:

أكد جميع مدراء العينة بفنادق القاهرة وفنادق ومنتجات شرم الشيخ، تعرض قطاع الفنادق للعديد من الأزمات المتعددة في الفترات الماضية، ومعظم هذه الأزمات قد وقعت في البيئة الخارجية المحيطة بالفنادق مستهدفة قطاع السياحة والفنادق.

وأشار ٩% من عينة فنادق المجموعة "أ"، إلى تعرض الفندق لأزمة داخلية في التسعينات، حيث قام شخص وصف بأنه مختل عقلياً بقتل سائحين في بهو الفندق. ووضح ٩% من عينة فنادق المجموعة "أ"، الاستغناء عن العمالة المؤقتة التي تم تدريبها داخل الفندق مع فتح باب الأجازات المفتوحة.

واتفقت آراء المدراء في هذه النقطة مع ما كتب في دراسة خطاب وأبو السعود (١٩٩٧) على أنه في ظل الأزمات يتم الاستغناء عن عدد كبير من العاملين في القطاع الفندقي، وفي ذلك إهدار لما تم استثماره لخلق عمالة مدربة ومتخصصة، ويفضي في النهاية إلى هجرتها إلى دول أخرى أو العمل في قطاعات أخرى.

مواجهة الأزمات الحالية. وأفاد ٤, ٣٦% من عينة فنادق المجموعة "أ" و ٢٥% من عينة فنادق ومنتجات المجموعة "ب"، أن الأزمة تجعل مدراء التسويق والمبيعات يزدون من جهودهم التسويقية بهدف اكتشاف أسواق جديدة.

وفي حالة وقوع أزمات في الدول الأخرى وخاصة المنافسة أكد جميع المدراء بفنادق القاهرة وشرم الشيخ، أن الأزمة هنا تمثل عملة ذات وجهين إحداهما يمثل آثارها السلبية على تلك المقاصد والوجه الآخر آثارها الإيجابية للمقصد المنافس لهم.

وفيما يلي ملخص لأهم آراء مدراء العينة بفنادق القاهرة وفنادق ومنتجات شرم الشيخ عن أسئلة المجموعة الأولى موضحة بالتكرار والنسبة المئوية.

م	العنصر	التكرار	النسبة المئوية	أهم آراء المدراء
١	تعرض الفنادق للأزمات.	٢٧ فندقاً ومنتجاً.	١٠٠%	تعرضت الفنادق والمنتجات للعديد من الأزمات خارج الفندق
		فندقان .	٧%	تعرضت الفنادق لأزمات داخل الفندق.
٢	الأسباب المؤدية إلي وقوع الأزمات.	٢٧ فندقاً ومنتجاً.	١٠٠%	أسباب سياسية كالحروب، والأعمال الإرهابية، إشاعات الإعلام وتداول الأحداث إعلامياً بالسلب.
		٨ فنادق ومنتجات.	٣٠%	أسباب اقتصادية.
		٢٧ فندقاً ومنتجاً.	١٠٠%	أسباب من داخل الفندق بسبب سوء الرقابة (تسمم غذائي - حرائق).
٣	الآثار السلبية للأزمات.	فندق واحد.	٣%	سوء الخدمة.
		٢٧ فندقاً ومنتجاً.	١٠٠%	انخفاض في نسب الإشغال وما يترتب عليها من انخفاض في المبيعات وفقدان أسواق سياحية مصدرة. الاستغناء عن العمالة المؤقتة وفتح باب الأجازات.
٤	وجود آثار إيجابية للأزمات.	٨ فنادق ومنتجات.	٣٠%	لا توجد أي آثار إيجابية.
		١٩ فندقاً ومنتجاً.	٧٠%	يمكن الاستدلال من الأزمات لمعرفة نقاط الضعف، القيام بأعمال الصيانة المطلوبة، تكثيف الدورات التدريبية للعاملين، اكتساب الخبرة. زيادة الجهود التسويقية، واكتشاف أسواق جديدة. الاستفادة من الأزمات التي تقع في مقاصد سياحية منافسة خارج الدولة.
		٨ فنادق ومنتجات.	٣٠%	
		٢٧ فندقاً ومنتجاً.	١٠٠%	

الفندقي، بسبب الاختلاف بين رغبات العملاء وتتنوع شرائحهم، مما أدى إلى وجود منتجات متنوعة داخل الفندق، وتظهر أهمية التنوع في المنتج المقدم في أوقات الأزمات، فالاعتماد على منتج واحد معناه جذب شريحة واحدة، وفي حالة تأثر هذه الشريحة بالأزمة يصعب على الفندق تقديم منتج جديد يلبي رغبات شريحة أخرى لما يحتاجه ذلك لوقت كبير في تجميع بيانات عن الأسواق الأخرى ورغباتها، خاصة أن الفندق يكون في أمس الحاجة في أوقات الأزمات لأن يكون جاهزاً بمنتج متنوع يمكن توجيهه إلى أسواق متنوعة.

بالرغم من الآثار السلبية للأزمات إلا أن مدراء العينة بفنادق القاهرة وفنادق ومنتجات شرم الشيخ أكدوا عدم وجود خطط تسويقية معدة للأزمات المحتملة، لأن إعداد هذه الخطط يحتاج إلى معرفة الآثار الناتجة عن الأزمة وأي الأسواق المتأثرة بوقوعها، ويتم وضع الخطة التسويقية في حالة وقوع الأزمة فقط لمواجهة هذه وتحديد الخطوات والأدوات التي يمكن استخدامها لنجاح هذه الخطة.

واتفق مدراء العينة بفنادق ومنتجات القاهرة وشرم الشيخ، بأن المنتج هو أحد العناصر الأساسية للمزيج التسويقي المستخدم في الخطة التسويقية، فهناك اهتمام مستمر بتنوع وتطوير المنتج

على الترويج لفنادقها. كما أشار ٣, ٦% من عينة فنادق ومنتجات المجموعة "ب"، إلى وجود شراكة مع شركة توماس كوك، ولها دور فعال في مواجهة الأزمات والتقليل من أثارها السلبية.

وأجمع مدراء فنادق ومنتجات القاهرة وشرم الشيخ على مدى أهمية الترويج في أوقات الأزمات، لتوضيح الوضع الصحيح للمقصد السياحي ومواجهة إشاعات الإعلام التي تقوم بها المقاصد المنافسة، حيث يتم تكثيف الإعلان في أوقات الأزمات، مع الاهتمام بما ينشر في وسائل الإعلام المختلفة للرد عليه، وتلعب العلاقات العامة بالفندق دورا مهما في التعامل مع وسائل الإعلام المختلفة، من خلال توطيد العلاقة والصلة الشخصية برجال الإعلام ويتم ذلك بدعوتهم والمسئولين بالشركات السياحية وكبار رجال الدولة والفنانين لزيارة الفندق لمشاهدة ما يقدمه من خدمات وتسهيلات والتعرف على حالة الأمن الموجودة بالمكان لكي يعبروا عنها بمصداقية، مع تخصيص مكان معين لاستقبال الإعلاميين وتحديد أفراد معينين من داخل قسم التسويق والعلاقات العامة للتحدث إلى وسائل الإعلام.

ووضح ٩١% من عينة فنادق المجموعة "أ" و ٥, ٨٧% من عينة فنادق ومنتجات المجموعة "ب"، أهمية حضور معظم المعارض الدولية والتي يتم من خلالها عرض خدمات وتسهيلات الفندق مع تجهيز أفلام عن الفندق وتوضيح الصورة الحقيقية للمقصد السياحي. ويرون أن حضور هذه المعارض مهم لأنها قبله للعديد من منظمي الرحلات الشاملة وكبار المسئولين في قطاع السياحة من مختلف بلاد العالم، مع تجميع أعداد كبيرة من رجال الإعلام، مما يساعد على مجابهة الإشاعات التي تقوم بها الدول المنافسة لتسوية صورة المقصد السياحي بعد وقوع الأزمة. في حين أشار ٩% من عينة فنادق المجموعة "أ" و ٥, ١٢% من عينة فنادق ومنتجات المجموعة "ب"، إلى أنه لا جدال في أهمية المعارض وخاصة في أوقات الأزمات، ولكن يجب اختيارها بدقة، إذ لا يفضل حضور كل المعارض بل اختيار المعارض الأكثر تأثيرا وذات الشهرة العالمية .

واتفق في هذه النقطة خبير التسويق السياحي بورداس (٢٠٠٧) كما جاء بالاتحاد المصري للغرف السياحية، في أن المعارض هي إحدى الوسائل التثقيبية المهمة، ولكن الملاحظ أن العديد من الدول تستثمر حوالي ٦٠% أو ٧٠% من ميزانية التسويق في المعارض السياحية، فهذه النسب غير مقبولة إذ يكفي إنفاق ١٠% إلى ١٥% فقط من تلك الميزانية، من خلال اختيار المعارض السياحية ذات المستوى العالمي.

وبالنسبة للمهرجانات والأحداث الخاصة بمصر فأجمع مدراء العينة أنه حتى الآن لا يتم الاستغلال الأمثل لها، بسبب أنها تحتاج إلى تنظيم كبير جدا وحملات ترويجية ضخمة لكي تصل إلي العملاء في الأسواق المختلفة، وكل ذلك يحتاج إلى ميزانية ضخمة.

ويؤكد Powers (١٩٩٧) على أهمية استغلال الأحداث الخاصة لتنشيط المبيعات الفندقية وزيادة الحركة السياحية، فمن خلال تنظيم واستغلال الأحداث الخاصة كالمهرجانات بطريقة جيدة والعمل على الترويج لها سيساعد على جذب انتباه العديد من الشرائح المتنوعة في السوق السياحية وتغطية إعلامية كبيرة من وسائل النشر

وأضاف ٨, ٨١% من عينة فنادق المجموعة "أ" و ٥٠% من عينة فنادق ومنتجات المجموعة "ب"، أهمية وجود ميزة تنافسية للمنتج المقدم للعملاء تتميز بها الفنادق عن الفنادق الأخرى في المقاصد السياحية المنافسة، كأن يظل الفندق على النيل أو على مناطق أثرية كالأهرامات، أو أن يظل على البحر، حيث يمكن استغلال هذه المميزات الخاصة بالمنتج في الخطة التسويقية وخاصة في أوقات الأزمات.

فيجب الاهتمام بتقديم منتجات على جودة عالية، والبحث عن ميزة تنافسية للفندق يمكن استغلالها في الحملات الترويجية لجذب العملاء وخاصة في أوقات الركود، ومنها الحصول على شهادة دولية في الجودة مثل (ISO 9000) لجودة المنتجات (Siegel, 1996) و(سميث، ٢٠٠١) .

وأشار ٧, ٧٢% من عينة فنادق المجموعة "أ" و ٢, ٨١% من عينة فنادق ومنتجات المجموعة "ب"، إلى اللجوء إلى سياسة تخفيض السعر في أوقات الأزمات، وخاصة أن هناك أسواقاً تهتم بالسعر المنخفض ومنها أسواق شرق أوروبا. بينما يفضل ٣, ٢٧% من عينة فنادق المجموعة "أ" و ٨, ١٨% من عينة فنادق ومنتجات المجموعة "ب"، عدم الاستعانة بسياسة تخفيض الأسعار في أوقات الأزمات، وذلك لأنه في حالة استمرار الخوف لدى السائحين من المقصد السياحي، فلن يأتيوا حتى لو تم تقديم المنتج مجاناً.

وأجمع مدراء العينة بفنادق القاهرة وشرم الشيخ، على عدم فاعلية تخفيض الأسعار أوقات الأزمات، ولكن ما يحدث هو قيام أحد الفنادق بتخفيض السعر، مما يحتم على معظم الفنادق الأخرى بتخفيض السعر أيضاً، ومن الصعوبات التي يواجهها الفندق نتيجة لتخفيض الأسعار بعد انتهاء الآثار السلبية للأزمات، هو عدم مقدرة الفندق على رفع السعر مرة أخرى إلا بعد فترة كبيرة قد تصل إلي عامين لأن العملاء تعودوا على السعر المنخفض، ومن الصعب رفع السعر مرة واحدة بعد انتهاء الأزمة.

ومن ضمن الأدوات التسويقية الفعالة التي أشار إليها مدراء العينة بفنادق ومنتجات القاهرة وشرم الشيخ منافذ التوزيع بالفندق، التي تلعب دورا مهما في أوقات الأزمات، فوجود منافذ توزيع متنوعة للفندق وفي أسواق مختلفة، يساعد على الترويج والعمل على جذب هذه الأسواق، ومن منافذ التوزيع التي تعتمد عليها الفنادق وكلاء السياحة ومنظمو الرحلات الشاملة

وأكد ٨, ٨١% من عينة فنادق المجموعة "أ" و ٣, ٣١% من عينة فنادق ومنتجات المجموعة "ب"، على أهمية كون الفندق يتبع سلسلة عالمية، حيث يقوم كل فندق بالترويج للفندق الأخر من نفس السلسلة. وبالإضافة إلى ذلك يوجد مكاتب حجز إقليمية لكل سلسلة فندقية في مناطق متعددة وخاصة المناطق التي تستهدفها السلسلة، وتعمل كمنفذ توزيع لفنادقها والترويج للفنادق والربط بين فنادق السلسلة الواحدة في نفس المكان، وفي حالة الأزمات الكبيرة يتم الرجوع إلى المكتب الرئيسي للسلسلة كلها.

وقد لاحظ ٣, ٦% من عينة فنادق ومنتجات المجموعة "ب"، أهمية الشراكة مع شركات عالمية، حيث توجد شراكة مع شركة تيوي ومقرها ألمانيا، وهذه الشراكة لها فائدة كبيرة في أوقات الأزمات، حيث تسعى الشركة إلى مجابهة الأزمة التي أثرت على نسب إشغال فنادقها، من خلال الاستناد إلى منافذها المتعددة والعمل

وهنا يتفق كل من المجالس القومية المتخصصة (١٩٩٢) - (١٩٩٣)، مرسى (١٩٩٨) والبكري (١٩٩٨) على ضرورة الاهتمام بالسياحة الداخلية باعتبار أن السياحة حق للمواطنين، ووضع خطط دائمة لتنشيط السياحة الداخلية طوال العام في القرى السياحية والفنادق والبواخر السياحية والمزارات، ومساهمة النقابات والهيئات والأندية والجمعيات والمؤسسات في تكلفة الرحلة حتى لا تتوقف السياحة عند وقوع الأزمات، ويمكن تطبيق أسلوب سياحة الحوافز بتخصيص جزء من مخصصات الرعاية الاجتماعية بموازنات موجهة لهذا النمط من السياحة.

وبسؤال المدراء عن وجود تعاون بين فنادق المنطقة الواحدة في أوقات الأزمات، من أجل مواجهة الآثار السلبية للأزمات والوصول إلى خطة تسويقية أكثر فاعلية تشترك الفنادق في تنفيذها. أفاد ٦٣,٦% من عينة فنادق المجموعة "أ" و ٨٧,٥% من عينة فنادق ومنتجعات المجموعة "ب"، بعدم وجود أي تعاون فعال، بالإضافة إلى أن كل فندق يعتبر الفندق الآخر منافساً له، مما يؤدي إلى صعوبة التفاهم والتعاون بين فنادق المنطقة، الأمر الذي يظهر الانفرادية في التعامل مع الأزمات. بينما أشار ٣٦,٤% من عينة فنادق المجموعة "أ" و ١٢,٥% من عينة فنادق ومنتجعات المجموعة "ب"، إلى وجود تعاون بينهم وبين الفنادق المجاورة، من خلال الاتفاق على السياسة السعرية الموجهة للعملاء، وتحديد الأسواق التي يمكن التوجه إليها، وإن كان لا يصل هذا التعاون إلى وضع خطة مشتركة بين هذه الفنادق بسبب سياسة كل فندق واعتماد كل فندق على إمكانياته.

وأجمع مدراء فنادق القاهرة وشرم الشيخ، على أن التسويق الفندقي هو إحدى الأدوات الأساسية التي لا غنى عنها في أوقات الأزمات وبدونه لا يمكن ردع الأزمة.

المختلفة الأمر الذي يمثل دعاية مجانية للحدث المقام في المقصد السياحي.

وأكد مدراء العينة بفنادق ومنتجعات القاهرة وشرم الشيخ على أهمية الأفراد بالفندق، فكل فرد داخل الفندق هو رجل بيع، ويتم تأهيل العاملين عن طريق التدريب المستمر، على الخطوات التي يجب أن تتبع في حالة وقوع أزمة داخل الفندق، وكيفية أداء الخدمة للوصول إلى إرضاء العملاء، مع إلقاء محاضرات نظرية لهم عن كيفية التعامل مع العملاء وزيادة حجم المبيعات. ويتم ذلك من خلال توجيهات قسم التسويق والمبيعات، مع اهتمام المكتب الرئيسي للسلسلة الفندقية بإرسال متخصصين في مجال التدريب على إدارة الأزمات التي تقع داخل الفندق، أما عن الأزمات التي تقع خارج الفندق، كالإرهاب مثلاً، فلا يتم تدريب العاملين على كيفية مواجهتها وإنما يعتمد فيها على الخبرات السابقة والخطوات التي اتبعت لمواجهة الأزمات السابقة من نفس النوع، مع إجراء تعديلات وتغيير في إدارة الأزمة الحالية على حسب ظروفها.

كما أوصى مدراء العينة بفنادق ومنتجعات القاهرة وشرم الشيخ، بالاهتمام بالتنشيط للسياحة الداخلية في أوقات الأزمات، فمن خلال الأزمات السابقة ظهرت مدى أهمية السياحة الداخلية في مواجهة الأزمات والتقليل من الآثار السلبية التي تنتج عن وقوعها، وخاصة الانخفاض في نسب إشغال الفنادق من السياحة الدولية، ولكن لم تصل السياحة الداخلية إلى حد البديل الكافي لسد فجوة السياحة الدولية، والسبب في ذلك انخفاض أسعار الحجز للمصريين مقارنة بأسعار الأجانب مما ينتج عنها انخفاض في دخل الفندق، مع ارتباط السياحة الداخلية في مصر بفترات الأجازات. وبالرغم من ذلك فإن السياحة الداخلية بديل اضطراري للسياحة الدولية في أوقات الأزمات، لكي تسد الاحتياجات الضرورية للفندق كالمرتبات وتكاليف الفندق، فهي قارب النجاة لكثير من الفنادق حتى تمر من كبوة الأزمة.

وفيما يلي ملخص لأهم آراء المدراء عن أسئلة المجموعة الثانية.

م	العنصر	التكرار	النسبة المئوية	أهم آراء المدراء
١	وجود خطة استراتيجية لإدارة الأزمات المحتملة.	٢٧ فندقاً ومنتجعات.	١٠٠%	لا توجد خطط تسويقية لإدارة الأزمات المحتملة.
٢	دور المنتج الفندقي في أوقات الأزمات.	٢٧ فندقاً ومنتجعات.	١٠٠%	الاهتمام بتطوير وتنوع المنتج، لتلبية رغبات وحاجات العملاء المختلفة وجذب شرائح جديدة. الاهتمام بالميزة التنافسية للمنتج الفندقي.
٣	السياسة السعرية المستخدمة في أوقات الأزمات.	٢١ فندقاً ومنتجعات. ٦ فنادق ومنتجعات. ٢٧ فندقاً ومنتجعات.	٧٨% ٢٢% ١٠٠%	إتباع سياسة تخفيض السعر. لا يتم تخفيض السعر. غير مقتنعين بسياسة تخفيض السعر.
٤	منافذ التوزيع التي يعتمد عليها الفندق في أوقات الأزمات.	٢٧ فندقاً ومنتجعات. ١٤ فندقاً ومنتجعات. منتجعات.	١٠٠% ٥٢% ٧%	الاعتماد على الشركات السياحية وكلاء السياحة، ومنظمي الرحلات الشاملة. الاعتماد على فنادق نفس السلسلة، ومكاتب الحجز الإلكترونية، والمكاتب الرئيسية. الشراكة مع شركات سياحية عالمية.
٥	الأساليب الترويجية المستخدمة.	٢٧ فندقاً ومنتجعات.	١٠٠%	الاعتماد على الأساليب الترويجية بشكل كبير في أوقات الأزمات
٦	دور العاملين بالفندق في أوقات الأزمات.	٢٧ فندقاً ومنتجعات.	١٠٠%	أهمية الأفراد داخل الفندق في مواجهة الأزمات ويتم تأهيلهم من خلال دورات التدريب المستمرة على مواجهة الأزمات الداخلية، أما الأزمات التي تقع خارج الفندق، فلا يتم التدريب على مواجهتها، أو كيفية التخطيط لإدارتها
٧	الاهتمام بالسياحة الداخلية في أوقات الأزمات.	٢٧ فندقاً ومنتجعات.	١٠٠%	الاهتمام بالسياحة الداخلية في أوقات الأزمات، حيث تعد قارب النجاة للفندق، لسد تكاليف ومصاريف الفندق ، ولكنها لا تسد فجوة السياحة الدولية.

٨	التعاون بين فنادق المنطقة الواحدة في أوقات الأزمات.	٦ فنادق ومنتجات .	٢٢%	يوجد تعاون بين فنادق المنطقة الواحدة ممثلاً في تحديد السياسة السعرية التي ستتباع، والتتويه عن أسواق جديدة. لا يوجد أي تعاون بين فنادق المنطقة، وكل فندق يعتبر الآخر منافساً له.
		٢١ فندقاً ومنتجاتاً.	٧٨%	

التوصيات:

أولاً:- التوصيات الخاصة بإدارات فنادق ومنتجات الخمسة نجوم:

- ١- توفير فريق لإدارة الأزمات مكون من بعض رؤساء الأقسام من ذوي الكفاءات العالية والخبرة بالأزمات السابقة، مع إمكانية اللجوء لبعض الخبرات الخارجية.
 - ٢- ضرورة إعداد فريق إدارة الأزمات من خلال التدريب على يد خبراء متخصصين في مجال إدارة الأزمات، ومتابعة توجيهاات منظمة السياحة العالمية.
 - ٣- يتعين توفير الموارد المالية اللازمة، من خلال إنشاء صندوق للأزمات، وذلك من ميزانية الفندق.
 - ٤- إعداد نظام للمعلومات والبحوث التسويقية، يعمل على اكتشاف إشارات الإنذار المبكر للأزمة من خلال: (أ) تجميع البيانات بشكل مستمر عن المتغيرات الخارجية للفندق، (ب) تجميع البيانات من البيئة الداخلية للفندق.
 - ٥- الاهتمام بوضع خطط تسويقية متنوعة لإدارة الأزمات المحتملة، بناء على: (أ) تحليل البيانات المجمعة والمعبرة عن التهديدات ونقاط الضعف التي يعاني منها الفندق، (ب) الأزمات الأكثر وقوعاً كالأزمات الإرهابية والتي يصعب توقعها اعتماداً على الخبرات السابقة، مع تخیل أسوأ سيناريو وأثار سلبية قد تنتج عن الأزمات المتوقعة.
 - ٦- ضرورة تنوع الأسواق المستهدفة، مع البحث الدائم عن الأسواق المرترقة، الأمر الذي يحتاج إلى تنوع عناصر المزيج التسويقي على حسب كل شريحة.
 - ٧- الاهتمام بتطوير وتنوع المنتج الفندقي باستمرار بما يلئم رغبات وحاجات الأسواق المستهدفة.
 - ٨- يتعين على الفنادق الاهتمام بتنوع منافذ التوزيع الخاصة بالفندق بما يغطي الأسواق المستهدفة.
 - ٩- ضرورة توطيد العلاقات مع وسائل الإعلام المختلفة في جميع الأوقات، من خلال دعوة الإعلاميين وخاصة الأجانب لزيارة الفندق وتحمل تكاليفهم.
 - ١٠- تكثيف الحملات الترويجية في أوقات الأزمات وتوجيهها إلى الأسواق المتأثرة قليلاً وغير المتأثرة بالأزمة.
 - ١١- عدم تخفيض الأسعار في أوقات الأزمات لصعوبة العودة إلى نفس الأسعار قبل وقوع الأزمة، ولكي يتم ذلك فلا بد من وجود اتفاقية "ميثاق شرف" بين جميع فنادق المنطقة تحت إشراف الأجهزة الرسمية للسياحة (وزارة السياحة - غرفة المنشآت الفندقية) بعدم تخفيض السعر.
- ثانياً- توصيات خاصة بشركات الفنادق والأجهزة الرسمية للسياحة:
- أهمية التعاون بين فنادق المنطقة الواحدة في أوقات الأزمات مع الأجهزة الرسمية للسياحة للوصول إلى إدارة الأزمة بشكل فعال. ويمكن الاستفادة من هذا التعاون في الآتي:-
- ١- الاهتمام بتنمية الأحداث الخاصة بمصر كالمهرجانات والمؤتمرات العالمية.
 - ٢- إقامة معرض يقام في مصر بشكل منظم وقادر على جذب رواد من أسواق مختلفة.
 - ٣- تخطيط حملة إعلانية ضخمة، كإنتاج فيلم سياحي عن المقاصد السياحية في مصر، مع التركيز على الأمن والأمان، وعرض الفنادق والمنتجات الموجودة.
 - ٤- تنشيط السياحة الداخلية من خلال القيام بحملة إعلامية ضخمة، يتعاون فيها وزارة السياحة ووزارة الإعلام لزيادة الوعي السياحي للمصريين، وتشجيعهم على الذهاب إلى المقاصد السياحية المصرية بدلاً من الخارج، مع الاهتمام بـسياحة الحوافر للعاملين وتوجيههم إلى المقاصد السياحية في مصر وخاصة في أوقات الأزمات، مع اهتمام إدارات الفنادق بتوفير جميع التسهيلات اللازمة لهم وتقديم البرامج الشاملة بما تلبي رغباتهم وحاجاتهم.
 - ٥- الاتصال بالدول التي حذرت مواطنيها بعدم السفر، مع توفير البيانات الصحيحة عن حالة المقصد السياحي بعد الأزمة، ودعوة المسؤولين في هذه الدول لزيارة المقصد السياحي المصري لرؤية الوضع الصحيح عن قرب.

المراجع

- ١- الاتحاد المصري للغرف السياحية (٢٠٠٢)، "التقرير السنوي لصناعة السياحة في مصر"، القاهرة.
- ٢- المجالس القومية المتخصصة (سبتمبر ١٩٩٠ - يونيو ١٩٩١)، "تقرير المجلس القومي للإنتاج والشئون الاقتصادية"، الدور السابعة عشرة، رئاسة الجمهورية، القاهرة
- ٣- المجالس القومية المتخصصة (١٩٩٢-١٩٩٣)، "تقرير المجلس القومي للإنتاج والشئون الاقتصادية"، الدور التاسعة عشرة، رئاسة الجمهورية، القاهرة.
- ٤- المجالس القومية المتخصصة (٢٠٠٤)، "السياحة في بحوث ودراسات المجلس القومي للإنتاج والشئون الاقتصادية ١٩٩٥ - ٢٠٠٤"، رئاسة الجمهورية، القاهرة.
- ٥- البكري، فؤاده (٣-٤ أكتوبر ١٩٩٨)، "دور الإعلام والاتصال في احتواء أزمة السياحة بالأقصر"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ٦- بور داس، يولوجيو (٢٠٠٧/١/١٥)، "ندوة آفاق التسويق السياحي المصري"، ترجمة: مي مختار، محاضرات غير منشورة، مركز المعلومات بالاتحاد المصري للغرف السياحية.
- ٧- حجازي، محمد حافظ (٢٠٠٤)، "إدارة المنظمات الفندقية - وظائف المنظمة"، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٨- الحداد، عماد (٢٠٠٣)، "كيف تهتم بالعميل وتحافظ على ولائه؟"، الطبعة العربية الأولى، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٩- حسن، أمين عبد العزيز (٢٠٠١)، "استراتيجيات التسويق في القرن الحادي والعشرين"، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة.
- ١٠- حسين، شوقي (١٩٩٣)، "التسويق في السياحة والفنادق"، الطبعة الأولى، مطابع دار المعارف، القاهرة، رقم الإيداع ١٩٩٣/١١٣٣٢.
- ١١- سميث، بول (٢٠٠١)، "أفضل الإجابات لأصعب أسئلة التسويق"، مكتبة جرير، السعودية.
- ١٢- شومان، محمد (٢٠٠٢)، "الإعلام والأزمات - مدخل نظري وممارسات عملية"، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ١٣- الصباغ، زهير نعيم (٢٥-٢٦ أكتوبر ١٩٩٧)، "دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات"، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ١٤- خطاب، عايدة سيد وأبو السعود، نعمات احمد (٢٥-٢٦ أكتوبر ١٩٩٧)، "سياسات العمالة في ظل ظروف الأزمة - دراسة تطبيقية علي قطاع الفنادق بمصر"، المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- ١٥- عبد الحميد، طلعت أسعد (٢٠٠٤)، "التسويق الفعال - كيف تواجه تحديات القرن ٢١؟"، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ١٦- عبد المحسن، توفيق محمد (١٩٩٥)، "التسويق - مدخل تدعيم القدرة التنافسية في الأسواق المستهدفة"، دار النهضة العربية، القاهرة.
- ١٧- عبد الوهاب، صلاح الدين (١٩٩٦)، "السياحة في عالم متغير"، القاهرة.
- ١٨- عليوة، السيد (١٩٩٧)، "إدارة الأزمات والكوارث - حلول علمية - أساليب وقائية"، مطابع سجل العرب، القاهرة، رقم الإيداع ١٩٩٦/١٤٤٣٩.
- ١٩- مرسى، حامد محمود (٣-٤ أكتوبر ١٩٩٨)، "الإرهاب وأثره على التنمية السياحية في مصر"، المؤتمر السنوي الثالث لإدارة الأزمات والكوارث، وحدة بحوث الأزمات، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة.
- ٢٠- مهنا، محمد نصر (١٩٩٨)، "الإدارة العامة الحديثة - تحليل لخبرات مجموعة مختارة من الدول"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- ٢١- موسى، سيد (٢٠٠١)، "المدخل إلى إدارة الأزمات وتطبيقاتها في قطاع السياحة"، كتابات سياحية - الجزء الثاني، دار الهانى للطباعة والنشر.
- ٢٢- محمد، نيفين الحلواني (٢٠٠٤)، "إدارة الأزمات والسياحة"، مكتبة الانجلو المصرية، رقم الإيداع ١٦١٨٩ لسنة ٢٠٠٤.

ثانيا المراجع الأجنبية

- 1- Alterman, R. (2002), "Planning in the Face of Crisis", 1st Edition, Routledge, London.
- 2-Augustine, N.R. (2000), "Managing the Crisis you Tried to Prevent-Harvard Business Review on Crisis Management", AHarvard Business Review Paper Back, United States of Americ
- 3-Bateman, T.S. and Snell, S.A. (2004), "Management- The New Competitive Landscape", 6th Edition, McGraw- Hill, New York
- 4-Buchanan, D. and Huczynski, A. (1997), "Organizational Behaviour – an Introductory Text ", 3rd Edition, Prentice Hall Europe
- 5-Glaesser, D. (2003), "Crisis Management in the Tourism Industry", 1st Edition, Butterworth- Heinemann.
- 6-Jobber, D. (1997), " Selling and Sales Strategy- A practical guide to selling and implementing effective Sales Strategies", Butterworth- Heineman, UK.
- 7-Keeling, R. (2000), "Project Management- an International Perspective", Macmillan Press, London.
- 8-Kotler, P., Bowen, J. and makens, J. (2005)," Marketing for Hospitality and Tourism", 3rd Edition, Pearson Education, Inc, Singapore.
- 9-Mcdonald, M. and Wilson, H. (2002), "The New Marketing- Trans forming the Corporate Future". Butterworth-Heinemann, London.
- 10-Powers, T. (1997), "Marketing Hospitality", 2nd Edition, John Wiley and Sons, INC, Canada.
- 11-Reich, A.Z. (1997), "Marketing Management for The Hospitality Industry", John Wiley & Sons, Inc, New York.
- 12-Seaton, A.V. and Bennett, M.M. (1996), "Marketing Tourism Products- Concepts, Issues, Cases", 1st Edition, international Thomson Publishing Inc, London.
- 13-Siegel, C.F. (1996), "Marketing- Foundations and Applications", Times mirror Higher Education Group, Inc, Chicago.
- 14-Silver, M.D. (1997), "Strategy in Crisis Why Business Urgently Needs A completely New Approach", 1st Edition, Macmillan Press LTD, London.
- 15-Tse, A.C.B., So, S. and Sin, L. (2006), "Crisis Management and Recovery: How Restaurants in Hong Kong Responded to Sars", International Journal of Hospitality Management, Vol. 25, PP. 3-11.
- 16-WTO. (2 April-2003), "Crisis Guide Lines for the Tourism Industry", Asia- Pacific Seminar on Crisis management, Madrid, Spain.

الملخص الإنجليزي

The sector of tourism and hotels is one of the most important and an integrated sector of human activity, but it is still very sensitive to the tiny local, national and international changes.

So this research aims at evaluating the negative effects of crises on the Egyptian hotels sector, in addition to evaluating the effectiveness of hospitality marketing as a tool of managing crises.

Methodology of the research depended on the Secondary data which were collected from previous studies, and The primary data were collected through depth face to face interviews with the sales and marketing directors in five star hotels in Cairo (11 hotels) as well as sales and marketing offices of the hotels and resorts of Sharm El-Sheikh based in Cairo (16 hotels and resorts). To get their opinions about the research problem and compare these opinions with review of literature to extract results.

The study showed the following results that: The hotels in Egypt have undergone so many crises that resulted in severe ill effects, and there are no pre-prepared plans to manage any potential crises. So it is necessary to prepare various marketing plans to manage any probable crisis. Moreover co-operation between the same area hotels and the official authorities is also recommended to plan wide-scale advertising campaigns to the target markets.