

تاريخ الإرسال (2018-04-15). تاريخ قبول النشر (2018-05-27)

د. عرين إبراهيم المعاني^{*1}
أ. د. نسيم فارس برهم²

¹ مركز الملكة رانيا - أكاديمية القصور/ اليرموك-الأردن
² قسم الجغرافيا/الجامعة الأردنية/ عمان-الأردن

* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: Maani.areen@yahoo.com

الأبعاد المكانية في استراتيجيات التعافي لدى الفنادق المصنفة في الأردن

المخلص:

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على إستراتيجيات التعافي التي تتبعها الفنادق المصنفة في الأردن خلال الأزمات التي تتعرض لها ، وعلى العوامل المؤثرة في هذه الإستراتيجيات وإنعكاسها على قطاع السياحة والفنادق بشكل عام . و قد أجريت مقابلات شخصية مع المعنيين في وضع إستراتيجيات التعافي في الفنادق المصنفة في عمان و البحر الميت و البتراء و العقبة ، والتي يبلغ عددها 223 فندق مصنّف و قد إستجاب 183 شخص.

اعتمدت الدراسة على المنهج البنيوي في تحليل بنية إستراتيجيات التعافي لدى الفنادق المصنفة، وتوصلت الدراسة الى وجود عدد من تلك الإستراتيجيات و أبرزها إستراتيجية التسويق و الإستراتيجيات التنافسية و إستراتيجية التحالف، والتي تباينت تبعاً لسلوك مدراء الفنادق ودرجة تصنيف الفندق وموقعه.

كما توصلت الدراسة الى عدم نجاعة إستراتيجيات التعافي لدى الفنادق المصنفة و إستمرار إنخفاض نسب الأشغال الفندقية في 86% من الفنادق. وأوصت الدراسة بعدد من إجراءات التعافي الفورية ومنها إقامة نشاطات ومهرجانات في البتراء ، و تنوع العرض السياحي على شاطئ البحر الميت والعقبة ، و زيادة التنسيق مع مصر للإستفادة من السياحة في طابا وشرم الشيخ ، وضم العقبة الى البرنامج السياحي الخاص بهم، كما أوصت الدراسة بضرورة توجيه الإعلام السياحي للتركيز على إستقلالية الأردن كوحدة واحدة آمنة بعيداً عن ما يحدث في دول الجوار .

كلمات مفتاحية: التعافي ، إستراتيجية التسويق، الإستراتيجية التنافسية ، إستراتيجية التحالف.

Spatial Dimensions in the Resilience Strategies of Classified Hotels in Jordan

Abstract

This study aims at examining the resilience strategies implemented by classified hotels in Jordan during the time of crisis. It also aims at examining the drivers in these strategies and how they influence the hotel and tourism sector. Resilience strategists of the classified hotels were interviewed in Amman, the Dead Sea, Petra, and Aqaba. Response was received from 183 persons out of 223, which is the total number of classified hotels in the mentioned locations.

The study concludes that different strategies were implemented; marketing strategy, competitive strategies and alliance strategy. The study concludes that the resilience strategies were unsuccessful and that the hotel reservations continued to decline in 86% of the hotels. The study recommends a number of immediate measures such as activities and festivals in Petra as well as the diversification of touristic offers on the beaches of the Dead Sea and Aqaba. Furthermore, coordination with Egypt is recommended in order to benefit from tourism in Taba and Sharm Al-Shaikh, and to include Aqaba to Egyptian touristic programs. In addition, the study recommends redirecting touristic media to focus on the independence of Jordan as a secure unit untouched by the turmoil in the neighboring countries.

Keywords: resilience, marketing strategy, competitive strategies and alliance strategy.

مقدمة

تتأثر صناعة السياحة بالأردن بالتغيرات السريعة والمفاجئة التي يشهدها العالم بسبب الكوارث و الأزمات التي باتت تحدث بشكل يومي و أبرزها حالة عدم الإستقرار السياسي التي شهدتها الدول المجاورة (سوريا والعراق ومصر وفلسطين) منذ نهاية عام 2010 والتي أثرت سلباً على السياحة بشكل عام، وعلى قطاع الفنادق بشكل خاص⁽¹⁾ ومن هنا برزت الحاجة الى البحث عن إستراتيجيات يتم من خلالها الحد من تأثير هذه التغيرات و العودة الى الحالة التي سبقت الأزمة⁽²⁾. وتشكل هذه الإستراتيجيات الإطار العام الذي بنيت عليه الدراسة وهو التعافي.

اهتمت الدراسة بقطاع الفنادق نظراً لأهميته في توفير ما يقرب من 25% من الدخل السياحي و 30% من فرص العمل⁽³⁾. وهو القطاع الأكثر تضرراً بسبب انخفاض الحركة السياحية الناتج عن الأزمة التي تسببت بها حالة عدم الاستقرار السياسي التي شهدتها دول الشرق الأوسط مؤخراً ، ومنها الأردن و الذي تأثر بأحداث دول الجوار ، حيث تم إغلاق عدة فنادق في مناطق مختلفة خلال السنوات الماضية . كما تباين تأثير الأزمة مكانياً، الأمر الذي استدعى دراسة الإستراتيجيات التي تتبعها الفنادق المصنفة في الأردن للتعافي من هذا التأثير والعودة بها الى الوضع الطبيعي.

مشكلة الدراسة

تسببت أوضاع عدم الاستقرار السياسي التي شهدتها الدول المجاورة بإنخفاض الحركة السياحية في الأردن بشكل ملحوظ، حيث تراجعت أعداد السياح إلى حوالي 5 مليون سائح عام 2015 مقارنةً بحوالي 7 مليون سائح عام 2010⁽⁴⁾. في الغالب يتم معالجة التراجع في الطلب على الخدمات بإزالة السبب الذي أدى إليه، أما في الحالة التي نحن بصدددها فيستحيل على رجال الأعمال إزالة أسباب التوتر في المنطقة كونها فوق طاقتهم ، لذلك يتوجهوا إلى تبني إستراتيجيات تساعدهم على التغلب على التأثيرات السلبية للأزمة. ويبدو أن هذه الإستراتيجيات متباينة تبعاً لنوع التنظيم الذي ينتمي اليه الفندق من جهة، وموقعه الجغرافي من جهة أخرى، وهنا تكمن مشكلة الدراسة.

وتسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

- ماهي أبرز الأحداث و الأزمات التي أثرت على قطاع الفنادق في الأردن؟
- ماهي أبرز إستراتيجيات التعافي التي يتبعها المعنيون بإدارة الفنادق المصنفة؟ وماهي الأطراف المساهمة في ذلك؟
- ما هو البعد المكاني في تباين إستراتيجيات التعافي لدى الفنادق المصنفة وكيف يبرز في الإجراءات المنبثقة عن الإستراتيجيات؟

- ماهي معيقات تطبيق إستراتيجيات التعافي في الفنادق المصنفة؟

- ماهي الآثار المترتبة على تطبيق إستراتيجيات التعافي في الفنادق المصنفة؟

1(AlOmari et al, The Arab Spring Impacts on the Jordanian Hotels Sector (P.160)

2(Argonne National Laboratory ,Resilience:Theory and Applications (P.23)

3(AlOmari et al, The Arab Spring Impacts on the Jordanian Hotels Sector (P.159)

(4) وزارة السياحة و الآثار الأردنية، نشرة إحصائية منشورة ، 2010 و 2015

أهمية الدراسة

تتناول هذه الدراسة إستراتيجيات التعافي التي يتبعها القائمون على قطاع الفنادق المصنفة في الأردن ، ويمكن إظهار أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:

- معالجتها لإستراتيجيات التعافي التي يتبعها قطاع الفنادق ، والذي يشكل الحلقة المركزية في قطاع السياحة.
- تفسير التباين المكاني للإستراتيجيات المتبعة ، و تقييم مدى نجاعتها في عملية التعافي من الأزمات التي يواجهها القطاع الفندقي والسياحي في الأردن.
- تحديد الصعوبات التي تعترض الفنادق أثناء تطبيق إستراتيجيات التعافي الخاصة بهم ، و تحديد الأطراف المساهمة في تطبيقها.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى مايلي:

1. تسليط الضوء على الواقع الحالي لقطاع الفنادق المصنفة في الأردن.
2. دراسة تأثير الأزمات السياسية على قطاع الفنادق المصنفة ، و الكشف عن مدى تضمين الأزمات في السياسات الداخلية للفنادق.
3. التعرف على إستراتيجيات التعافي التي تتبعها الفنادق المصنفة للعودة الى نقطة التوازن.
4. تحديد انعكاس إستراتيجيات التعافي التي تتبعها الفنادق المصنفة على المكان وعلى السياحة الاردنية بشكل عام.
5. دراسة مدى تأثير البعد المكاني على تطبيق إستراتيجيات التعافي التي تتبعها الفنادق المصنفة.
6. الخروج بتوصيات بناءً على النتائج التي تم التوصل اليها، بهدف المساهمة في رسم إجراءات و خطط مستقبلية لتحسين الأداء الفندقي و السياحي .

الدراسات السابقة

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة الحالية ، ومنها الدراسة التي أجراها (Biggs,2012) وهدف من خلالها الى التعرف على مدى فعالية اجراءات التعافي التي تتبعها المؤسسات العاملة في مجال سياحة المرجان في استراليا من خلال تحليل دور رأس المال البشري ، و دور مدراء هذه المؤسسات في تعزيز تعافي أداء المؤسسة ، وتوصلت الدراسة الى أن فعالية التعافي السياحي تعتمد على مهارة الأيدي العاملة وخبراتهم وتدريبهم ، بالإضافة الى نمط الإدارة المتبع في المؤسسة ، كما توصل في دراسته الى حاجة هذه المؤسسات الى الدعم المادي والتسويق المحلي و الدولي للتعافي و الوقوف في وجه الأزمات. و تناول (AbuKhalifeh et al.2013) في دراسته تأثير تنمية الموارد البشرية العاملة في أقسام الطعام و الشراب على أداء منشأة الضيافة خلال فترة الأزمة، و توصلت الدراسة الى حاجة منشآت الضيافة الى الدعم الداخلي و الخارجي من المالكين و الموظفين و الموردين والمستهلكين لتجاوز الأزمة و التعافي منها بأقل وقت ممكن

، كما يتطلب الأمر وجود روابط أفقية و رأسية في منشآت الضيافة لمساعدة المدراء والفاعلين لإعداد أنفسهم للأحداث التي قد تحدث في المستقبل.

أما عبد الغفار وآخرون (Abd.Ghapar et al.2014) فقد تناولوا في دراستهم إمكانية اللجوء الى إستراتيجيات التعافي لتحسين المستوى المعيشي للمجتمعات المحلية في الوجهات السياحية في ماليزيا من خلال إشراكهم بالعملية السياحية ، وأطلق على هذه الإستراتيجية Home Stay وتعني إستضافة السياح في المنزل ، وتم قياس مستوى التحسن من خلال مقارنة المستوى المعيشي السابق بالمستوى المعيشي الحالي للمجتمع المحلي بعد تطبيق الإستراتيجية ، وتوصلت الدراسة الى فعالية هذه الإستراتيجية في زيادة الإيرادات السياحية ، كما توصلت الى أهمية مساهمة الحكومة في تطبيق الإستراتيجية من خلال التسويق للوجهة السياحية ، وتقديم المشورة للسكان ، وتشجيع التحالفات بين القطاع العام و الخاص في الوجة السياحية وتحسين البنية التحتية في تلك الوجهات.

واستعرض أوتين وآخرون (Oaten et al.2015) في دراستهم أنواع الأزمات التي يتعرض لها قطاع الفنادق ، بدءاً من الأزمات الاقتصادية الى الأوبئة و الأمراض و الارهاب ، وتوصلت الدراسة الى عدد من إجراءات التعافي وأبرزها تحديد المخاطر المترتبة على حدوث الأزمة و الإستعداد لها ، وسرعة التواصل مع القطاع العام و الخاص للحصول على قنوات بديلة للدعم المالي و المعنوي ، و تعاون جميع الجهات لدعم وتعزيز مكانة الوجهات السياحية و الإستفادة من الاستثمارات في رأس المال البشري و المالي.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تميزت هذه الدراسة بتناولها إستراتيجيات التعافي المتبعة لمواجهة تأثير أزمة عدم الاستقرار السياسي الحاصلة في الدول المجاورة على قطاع الفنادق المصنفة في الأردن ، و تبين هذه الاستراتيجيات إنطلاقاً من أن الفنادق الأردنية المصنفة تستقبل أنماطاً مختلفة من النزلاء و أيضاً تبعاً للبعد المكاني الموجود فيه الفندق، فمن المتوقع أن تتخذ إستراتيجيات متباينة. وفي ضوء ذلك ناقشت الدراسة التباين في استراتيجيات التعافي بناءً على التصنيف و المكان.

منهجية الدراسة

اعتمدت الدراسة على التحليل النوعي لإستراتيجيات التعافي التي تتبعها جميع الفنادق المصنفة في عمان والشاطيء الشرقي للبحر الميت و البتراء و العقبة ، دون اللجوء الى أسلوب العينات توكيماً للشمولية والدقة. و يعتمد البحث النوعي على التحدث و الاستماع الى الأفراد المستهدفين بحيث يتم الاستفادة من كل فرصة لزيادة المعرفة و تحقيق المزيد من الفهم لموضوع الدراسة من خلال تحليل الملاحظات و المواقف و الآراء التي تم الحصول عليها من الأفراد في مجتمع الدراسة⁽¹⁾. و استخدم هذا الأسلوب لفهم مضمون إستراتيجيات التعافي التي تتبعها الفنادق المصنفة بشكل أفضل. إضافة الى ذلك تم الإعتماد على التحليل الكمي بنسبة أقل لتحليل البيانات الكمية باستخدام بعض الطرق الرياضية المبسطة لتفسير الظواهر كميًا.

(1) Jansson and Nordgaard, The psychiatric Interview for Differential Diagnosis(P.29)

واستخدمت طريقة تحليل المحتوى (Content Analysis) لتحليل محتوى المقابلات ووضعها في مجموعات مصنفة حسب الاجابات المتشابهة لكل سؤال⁽¹⁾، تبعاً لتصنيف الفندق والمنطقة التي يقع فيها والإجراءات المتبعة للوصول إلى التعافي. وتم الاستعانة بالمنهج البنوي Structural approach الذي يدعو الى تفسير الظاهرة من خلال تفكيك الأجزاء المكونة لها وإعادة تركيبها لمعرفة طريقة البناء ، ويتم ذلك من خلال تحديد بنية الأجزاء و العلاقات التفاعلية فيما بينها، وعادة مايدور التفسير في البنوية حول المستوى الكلي للظاهرة⁽²⁾ ، و استخدم المنهج لتحديد (الإختلاف البنوي) في إستراتيجيات التعافي لدى الفنادق المصنفة في الأردن كمايلي:

- 1- إستراتيجية التسويق (Marketing Strategy) وهي الإجراءات التي تتخذها الادارة لتحقيق رؤيتها و أهدافها التسويقية المتعلقة بأشباع حاجات السوق المستهدف ، بإستخدام المزيج التسويقي (المنتج و السعر و المكان و الترويج)، على أن تتناسب هذه الاجراءات مع الميزانية و الجدول الزمني المحدد⁽³⁾.
- 2- الإستراتيجيات التنافسية (Competitive Strategies) : وهي تحقيق ميزة تنافسية في السوق من خلال إستراتيجيات مكملة مثل:
 - أ- إستراتيجية التكلفة المنخفضة (Low-cost Strategy) وهي تخفيض كلف الإنتاج مع الحفاظ على مستوى معين من الجودة لتحقيق ميزة تنافسية في السوق .
 - ب- إستراتيجية الإختلاف عن الآخرين (Differentiation Strategy) وهي خلق منتجات أو خدمات فريدة ومميزة عن المنافسين لتحقيق ميزة تنافسية في السوق.
 - ج- إستراتيجية التركيز على سوق معين (Focus Strategy) وهي التركيز على سوق أو على عدد معين من الاسواق المستهدفة ، وتلبية رغباتها لتحقيق ميزة تنافسية في السوق⁽⁴⁾.
- 3 - إستراتيجية التحالف (Alliance Strategy): وهي تكوين علاقات تعاونية وتبادلية دائمة ومستمرة بين المنظمات لتحقيق الأهداف المشتركة بين الطرفين⁽⁵⁾.

منطقة الدراسة

شملت منطقة الدراسة المناطق التي تتواجد فيها الفنادق المصنفة (من ١ - ٥ نجوم) وهي كل من عمان والشاطئ الشرقي للبحر الميت و البتراء والعقبة ، واستثنيت المناطق الأخرى التي تفتقد الى وجود هذه التصنيفات من الفنادق وهي مناطق محدوده للغاية ، وليس لها تأثير على مجمل السياحة في المملكة، ويوضح الجدول التالي عدد وتوزيع مجتمع الدراسة:

1) (White and Marsh,Content Analysis:A flexible Methodology(P.39)

2) (Nuffield College, Two examples of Structural modeling (P.8)

3) Prasanna, Marketing Strategies for Standalone Hotels:with reference to Mayur Aaditya Resort,Dharwad, India,(P.17)

4) Tanwar,Porters Generic Competitive Strategies(P.13)

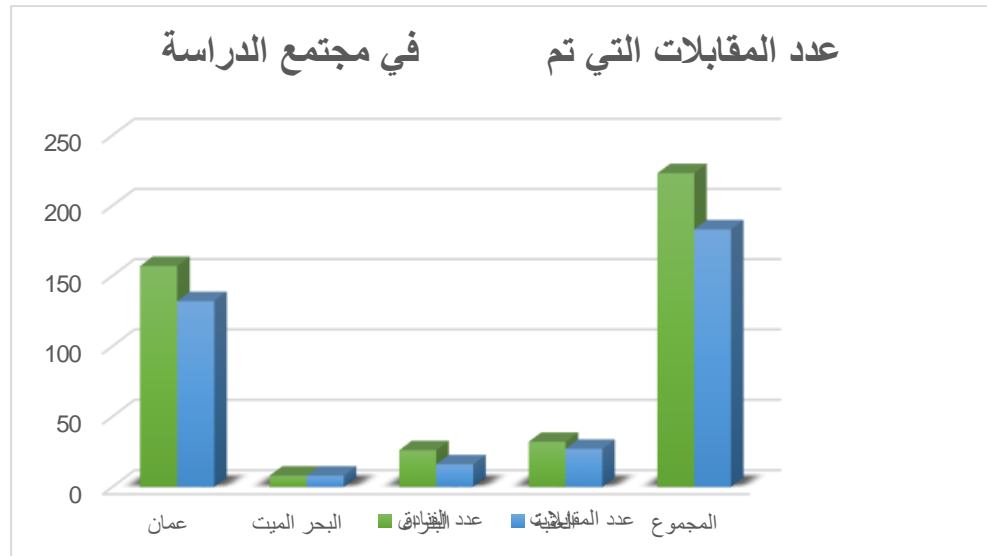
5) Waber and Chathoth,Strategic alliances(P.507)

الجدول (1) الفنادق المصنفة في مجتمع الدراسة.

عدد الفنادق	المنطقة
157	عمان
8	البحر الميت
26	البتراء
32	العقبة
223	المجموع

المصدر: جمعية الفنادق الأردنية، تقرير سنوي منشور، 2014.

واستخدم للمقابلات إستبانة منظمة ذات أسئلة مفتوحة لجميع الفنادق إلا أن هناك عدد من المقابلات تعذر إجراؤها لأسباب منها التحفظ على إجراء المقابلة، أو إغلاق الفندق للصيانة، أو إغلاق الفندق بشكل كامل، ويوضح الشكل التالي عدد تلك الفنادق: الشكل (1) عدد المقابلات التي تم إجراؤها في مجتمع الدراسة.



المصدر: عمل الباحثين بالإعتماد على بيانات جمعية الفنادق الأردنية، تقرير سنوي منشور، 2014.

المبحث الأول: الأزمات المؤثرة على القطاع السياحي في الأردن

لم تكن أزمة الربيع العربي الأزمة الأولى التي أثرت على القطاع السياحي في الأردن، وإنما سبقتها العديد من الأزمات على النحو التالي:

1- تأثير حرب 1967 على القطاع السياحي:

يعتبر العدوان الإسرائيلي (حرب 1967) من أبرز الأزمات التي أرخت بظلالها على القطاع السياحي في المملكة والذي أعاد القطاع السياحي على أثرها بناء نفسه من جديد بالإعتماد على ما تبقى لديه من مقومات سياحية، فقد عانت المملكة بعد حرب 1967 من انخفاض أعداد السياح القادمين حيث وصل عددهم عام 1968 الى 375.432 سائح مقارنة ب 616.784 سائح عام 1966⁽¹⁾، كما حرمت الحرب القطاع السياحي في الأردن من أبرز المقومات و المنشآت السياحية التي كان يمتلكها ، فبخسارة الأردن للضفة الغربية عام 1967 خسرت مطارها الموجود في القدس والذي كان يستقبل الجزء الأكبر من المسافرين، كما خسرت أيضاً السياحة الدينية (الإسلامية و المسيحية) التي تتركز في القدس و بيت لحم و غيرها من المناطق الواقعة في الضفة الغربية ، بالإضافة إلى خسارتها الفنادق من مختلف التصنيفات و محلات التحف الشرقية⁽²⁾ .

وفي محاولة من الحكومة الأردنية لتعويض تلك الخسائر قامت بالبدء من جديد والتكيف مع المقومات السياحية التي تبقت لها بعد الحرب، كما لجأت إلى تغيير سياستها السياحية و بدأت التعافي من الأزمة من خلال الترويج للأردن على أنها بوابة الشرق الأوسط وتم التركيز على جذب سياحة الترانزيت من المسافرين العرب و الأوروبيين الذين يسافروا على متن الخطوط الجوية الملكية الأردنية إلى دول الخليج وشمال إفريقيا و أوروبا ، بالإضافة إلى سياحة رجال الأعمال الذين يبحثوا عن نوعية معينة من الخدمات والرفاهية⁽³⁾ ، و تم استثمار الحوالات المالية التي كان يحولها المغتربون العاملون في دول الخليج في مجال الإيواء الفندقي ، وشركات السياحة و السفر و النقل، بالإضافة إلى ضخ الحكومة الأردنية الأموال في القطاع السياحي من خلال تحسين البنى التحتية و الخدمات السياحية.

2- تأثير الأزمة الاقتصادية في الثمانينات من القرن الماضي على السياحة:

عانى الأردن فترة الثمانينات من ظروف اقتصادية صعبة تمثلت في حدوث أزمة اقتصادية تسببت بها حالة الكساد الاقتصادي ، و انخفاض حوالات العاملين في الخارج ، وتوسع العجز التجاري ، وانخفاض المساعدات الأجنبية ، وانخفاض مستويات الاستثمار الإنتاجي⁽⁴⁾، ومن الملاحظ خلال تلك الفترة إتباع الأردن سياسة Inward Orientation ، وقد استخدمت هذه السياسة لتقديم الدعم الحكومي للقطاعات الاقتصادية للحد من الاستيراد من الخارج وذلك في خطوة لدعم و حماية تلك القطاعات حتى لا تستورد من الخارج ، لكن أدى ذلك الى اعتماد جميع القطاعات بشكل كلي وكامل على الحكومة لإخراجها من المأزق .

وكان قطاع السياحة و الفنادق من أبرز تلك القطاعات حيث بدأت الحكومة خلال تلك الفترة وفي محاولة منها لدعم قطاع السياحة و الفنادق بالإهتمام أكثر بتنمية القطاع السياحي كوسيلة للتنمية الاقتصادية ولخلق فرص عمل، فانخرطت بتعديل وإزالة القيود على النشاطات السياحية ، وتسويق الأردن كوجهة سياحية مستقلة للسياح المحتملين، كما قامت بتوحيد جهودها مع القطاع الخاص و الخطوط الجوية الملكية الأردنية لإنفاق حوالي مليون دولار أميركي على حملات تسويق عالمية إستهدفت من خلالها أسواق أوروبا وشمال أمريكا ، ولم تغفل عن السوق الخليجي. وبالفعل أبرزت تلك الحملات التسويقية المنسقة

(1) Gray, Development Strategies and the Political Economy of Tourism in Contemporary Jordan (P.310)

(2) أبو الغنم، اثر نكسة 1967 على السياحة الأردنية ونظرة نحو المستقبل (ص8)

(3) Ibid, P.311

(4) Ibid, P.316

الوجهات الأساسية في الأردن ، كالبتراء التي أصبحت منطقة جذب أساسية في الشرق الأوسط ، والعقبة التي أصبحت وجهة لها سمعة عالمية⁽¹⁾ ، كما استقطبت هذه الحملات أنماط جديدة من السياحة كسياحة الحوافر و سياحة المؤتمرات ذات الإنفاق الأعلى بين الأنماط السياحية الأخرى .

3- مرحلة الإصلاح الإقتصادي:

من الواضح هنا عدم إمتداد تأثير الأزمة لفترة طويلة ، حيث أعقبها مباشرة مرحلة الإصلاح الإقتصادي والتي حسنت من الوضع الإقتصادي في المملكة، وبذلك خرجت الحكومة من مرحلة Inward Orientation إلى Outward Orientation ، بدلاً من الاستمرار في تقديم الدعم والحماية ، توجهت الحكومة إلى إعادة صياغة دورها في القطاع السياحي لتصبح مسؤولة فقط عن عملية التنمية السياحية وإدارة المواقع الأثرية ، لذلك قامت بتأسيس هيئة تنشيط السياحة عام 1998 في محاولة منها لتشجيع القطاع الخاص على الانخراط في السياحة ، كما قامت بتقديم بعض الحوافر للقطاع الخاص حيث بدأت بحل العوائق أمامه ، و تشجيعه على الاستثمار في القطاع السياحي ، بالإضافة إلى خصخصة بعض الأراضي التي تملكها الحكومة لإقامة مشاريع سياحية تنموية كالفنادق و المنتجعات السياحية لتكون على مستوى عالمي تنافس به الفنادق والمنتجعات على شاطئ البحر الأحمر⁽²⁾ مما مكن الأردن على الإفتتاح على العالم الخارجي و توسعه في الأسواق السياحية من شرق آسيا و دول أوروبا و غيرها من الدول ، وخروجه من هذه المرحلة .

4- التوترات السياسية في الشرق الأوسط وتأثيرها على القطاع السياحي الأردني:

تأثر الأردن بما يجري في دول الجوار من حالة عدم الاستقرار السياسي و الإرهاب، وبدأ تأثير الأحداث في دول الجوار بالانعكاس على الأردن وهو ما يعرف بـ "Neighborhood Effect" . وكان قطاع السياحة من أكثر القطاعات تأثراً بهذه الأحداث ، فقد عانى من انخفاض أعداد السياح القادمين إلى الأردن منذ نشوء الأزمة ، حيث زار الأردن عام 2010 أكثر من 7 مليون سائح ، لينخفض العدد بشدة عام 2011 - أي بعد حدوث أزمة الربيع العربي - ووصل العدد إلى أقل من 5 مليون سائح ، ثم تراجع العدد حتى وصل إلى حوالي 3 مليون سائح عام 2015⁽³⁾ مما يعني خسارة حوالي 4 مليون سائح منذ بداية الأزمة التي مازالت مستمرة حتى الآن في بعض الدول المجاورة ، ويكمن الخوف في استمرار انخفاض السياح إذا بقي الوضع على ما هو عليه.

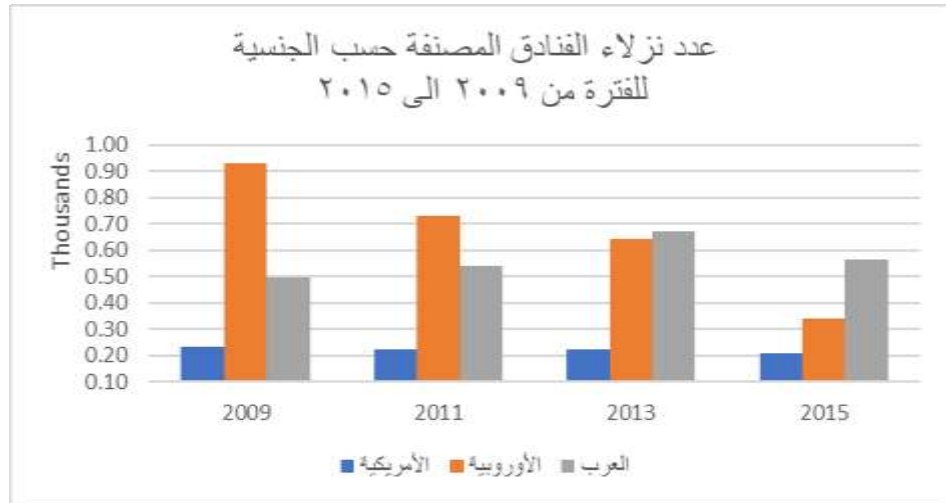
كما ترتب على هذا الإنخفاض العديد من الأضرار والتي لحقت بالفنادق بشكل خاص ، حيث عانت تلك الفنادق بسبب ضعف الأسواق السياحية وبشكل خاص السياحة الأوروبية و الأمريكية ، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

(1) Ibid,P.319

(2) Ibid,P.324

(3)وزارة السياحة و الآثار الأردنية ، نشرة إحصائية منشورة 2010 و 2011 و 2015

الشكل (2) عدد نزلاء الفنادق المصنفة حسب الجنسية.



المصدر: عمل الباحثين بالإعتماد على بيانات وزارة السياحة و الآثار الأردنية ، نشرة إحصائية منشورة لعدة سنوات.

بالإضافة إلى التكلفة العالية المترتبة على البحث عن أسواق سياحية جديدة، وأدى ذلك كله إلى خسارة السياح الذين حولوا رحلاتهم إلى مناطق أكثر أمناً وأقل تكلفة ، مما أثر على سير العمل في الفنادق وأضعف من أدائها لدرجة بدأت بعض الفنادق الإستغناء عن العاملين لديها ، ومما زاد الأمر سوءاً تجاهل معظم الفنادق الأردنية مرحلة الإنذار المبكر للأزمة ، وعدم القدرة على تحليل مخاطر الأزمات وإدارتها، مما يعني أن استجابتهم للمخاطر و الأزمات تتم بعد حدوث الأزمة⁽¹⁾.

والسؤال الذي يطرح هنا لماذا تأثرت الأردن بأزمة الربيع العربي أكثر من الأزمات السابقة؟ يمكننا القول أن الأزمات التي سبقت حدوث الربيع العربي كانت أزمات قصيرة المدة ، انتهت خلال فترة محددة مما مكن الأردن من التعامل معها و إنهاء تأثيرها، بينما أزمة الربيع العربي أزمة طويلة نسبياً ، بدأت نهاية عام 2010 ومازالت مستمرة في بعض الدول حتى الآن ، ويصعب الحد من تأثيرها طالما الأزمة مشتعلة.

من الطبيعي أن يتأثر أداء قطاع الفنادق في الأردن بالظروف العالمية والإقليمية التي أدت إلى انخفاض حاد ومستمر في أعداد السياح القادمين إلى مختلف مناطق المملكة خلال السنوات الماضية ، لينتج عن ذلك انخفاض الإشغال الفندقي في القطاع حيث بلغ عدد نزلاء الفنادق 1.894.094 عام 2015 مقارنة ب 2.650.684 عام 2010⁽²⁾، كما أغلق الكثير من الفنادق التي تكبدت خسائر فادحة في القطاع، وذلك على الرغم من المحاولات المبذولة على المستوى المحلي للترويج للسياحة الداخلية ، ومنها برنامج "الأردن أحلى" وهو برنامج للترويج للسياحة الداخلية في الأردن ، تتحمل بموجبه وزارة السياحة وهيئة تنشيط السياحة ما يصل إلى 40% من كلفة الغرف الفندقية تدفع عن المواطنين الأردنيين. وكان هذا البرنامج أشبه بعملية الإسعاف الأولي للقطاع، ومن هنا تتبع حاجة قطاع الفنادق المصنفة في الأردن إلى وضع إستراتيجيات تخرجه من حالة الركود التي يعاني منها إلى حالة التعافي والعودة إلى نقطة التوازن.

(1) Sawalha et al, Crisis and disaster management in Jordanian hotels: practices and cultural consideration (P.215)

(2) وزارة السياحة و الآثار الأردنية ، نشرة إحصائية منشورة 2010 و 2015

و تسعى وزارة السياحة بالتعاون مع هيئة تنشيط السياحة إلى الإهتمام بالسياحة الداخلية لتعويض ما تفقده السياحة الأردنية من إيرادات متأتية من السياحة الدولية ، كما تكثف الجهود لإستقطاب الإعلام العالمي إلى الأردن للتأكيد على أن الأردن هو وجهة سياحية آمنة وليس لها علاقة بالنزاع المجاور، فالأفراد عادة ما يبنوا تصوراتهم عن الوجهة السياحية بناءً على ما يتم نشره و تداوله عبر وسائل الإعلام المختلفة ، بغض النظر عن مصداقيتها ، خاصة إذا لم يزوروا المنطقة من قبل. لهذا السبب يتوجه صانعو القرار إلى عمل تغطية إعلامية ايجابية بمنطقتهم يتم من خلالها إبراز الأحداث الثقافية و النشاط السياحي و المهرجانات و الإستثمارات السياحية ، و هم على إستعداد لإنفاق الكثير من المال و الجهد لتحقيق ذلك ، خاصة في ظل التعميم الإعلامي على المنطقة بأكملها، فالصورة التي ظهرت للغرب تبين أن دول الشرق الأوسط هي دولة واحدة تعاني من العنف و الإرهاب و استمرار النزاع ، و الأردن إحدى الدول التي دفعت ثمن وقوعها ضمن دول الشرق الأوسط و مجاورتها لدول النزاع .

المبحث الثاني

البعد المكاني لإستراتيجيات التعافي في الفنادق المصنفة في الأردن (تحليل المقابلات)

تتحدد إستراتيجيات الفنادق منذ تحديد درجة التصنيف وما يتبعه من انتقاء لنوع الإدارة ونظام التشبيك الذي سيتبع له. فالفنادق ذات التصنيفات العالية والتي تتبع لسلاسل الفنادق العالمية تتبع إستراتيجية التميز عن الآخرين في المواصفات والخدمات و تنوع العرض الذي تقدمه من طعام وشراب ، وتوفير كل متطلبات السائح. بالإضافة إلى المواصفات العالية لغرف الفندق توفر تلك الفنادق مرافق للتسليّة والنشاطات الرياضية و برك السباحة ومراكز العناية بالصحة كالمساج و الجاكوزي وحمامات البخار، وتوفر أيضاً قاعات إجتماعات وصالات أفراح والعديد من المطاعم الشرقية والآسيوية والأوروبية. كما توفر أنواع مختلفة من أنظمة الحجوزات ، وتتعامل مع تكنولوجيا حديثة ومتطورة في كل مجالات التسويق والترويج. وتكتسب بذلك ميزة تنافسية تعتمد عليها في كل الأوقات وبخاصة في الأزمات . أما الفنادق الأقل تصنيفاً فمجالات المنافسة محدودة ولكنها تبني إستراتيجيتها على دخل الطبقات الاجتماعية ومقدرتها على الإنفاق، بمعنى أن الكم يسبق النوع وتراهن دائماً على ميزة السعر الذي تقدمه والذي قد يكون عرضة للتآكل في حالة تخفيض النوع الأول لسعره، وتبعاً لذلك فإن الإجراءات المتبعة في وقت الأزمات هي التي تتباين زمانياً ومكانياً ، وتبين بعد تحليل المقابلات التي تم إجراؤها مع المعنيين في الفنادق المصنفة أن الأبعاد المكانية لإستراتيجيات التعافي المتبعة في الفنادق المصنفة في الأردن تتباين تبعاً للمنطقة و التصنيف كمايلي :

1- الأزمات المؤثرة على أداء الفنادق

تأثرت معظم الفنادق المصنفة في الأردن سلباً بالأزمة السياسية التي تحدثت في الدول المجاورة، ففي عمان تأثر 85% من فنادق فئة 5 نجوم بسبب تلك الأحداث ، بينما تأثر 15% بالأزمة السياسية الحاصلة في الدول المجاورة بالإضافة الى الأزمة المالية التي عصفت بالعالم عام 2008 ، أما فنادق فئة 4 نجوم فتأثر 83% منها بالأزمة السياسية الحاصلة في الدول المجاورة ، كما تأثر 11% بالأزمة السياسية بالإضافة الى الأزمة المالية العالمية ، ولم يتأثر فندق واحد من فئة 4 نجوم بأي أزمة حيث يتواجد الفندق داخل مطار الملكة علياء وهو يعتمد على تسكين طاقم شركات الطيران ومسافري العبور ، وبالنسبة لفنادق فئة

3 نجوم و فئة 2 نجمة و فئة 1 نجمة فقد تأثروا بسبب الأزمة السياسية باستثناء فندق واحد من فئة 1 نجمة لم يتأثر بأي أزمة حيث إعتد على إيواء العاملين في المنظمات غير الحكومية التي تعمل في الدول المجاورة كمنظمة أطباء بلا حدود. أما فنادق البحر الميت من فئة 5 نجوم و فئة 4 نجوم (يفتقد البحر الميت الى الفنادق من فئة 3 نجوم و فئة 2 نجمة و فئة 1 نجمة) عانت جميعها بسبب الأزمة السياسية الحاصلة في الدول المجاورة ، بإستثناء فندق واحد من فئة 5 نجوم لم يتأثر بأي أزمة ، والسبب إعتدال الفندق على المسابح (الحلال) التي تجذب العائلات الأردنية و الخليجية التي تبحث عن الخصوصية واتبع هذا الفندق نظام الحزم Package حيث يشمل سعرالدخول الى المسبح وجبة غداء أو عشاء وأدى ذلك الى إستخدام المطاعم بالإضافة الى رفع نسبة إشغال الغرف في الفندق.

وأجمعت فنادق البتراء من مختلف التصنيفات بتأثرها بالأزمة السياسية الحاصلة في الدول المجاورة بإستثناء فندق واحد فئة 5 نجوم تأثر بالأزمة السياسية الحاصلة في الدول المجاورة و بالأزمة المالية العالمية. وتأثرت فنادق العقبة بسبب الأزمة السياسية بإستثناء فندقين أحدهما من فئة 4 نجوم لم يتأثر بأي أزمة ، والسبب إمتلاك صاحب الفندق مكتب سياحة وسفر يقوم بإستقطاب السياحة الأوروبية إلى الفندق، و الفندق الآخر من فئة 2 نجمة لم يتأثر بأي أزمة ، حيث لا يبحث صاحب الفندق عن الربح بل يكتفي بتأمين كلف تشغيل الفندق فقط.

2- إستراتيجيات التعافي التي تتبعها الفنادق المصنفة

اتضح سابقاً تبين إستراتيجيات التعافي التي اتبعتها الفنادق المصنفة حسب التصنيف ، لكن التباين المكاني لم يكن أمراً واضحاً فالتشابه شديد بين الفنادق المصنفة في منطقة الدراسة ، خاصة فيما يتعلق بفنادق فئة 5 نجوم حيث نجد فنادق تابعة لنفس السلسلة في عمان و البحر الميت و البتراء و العقبة.

وقد تبين لنا من تحليل المقابلات التي تم إجراؤها أن فنادق فئة 5 نجوم في عمان و البحر الميت و البتراء و العقبة إستعانت بالإستراتيجيات التنافسية للتعافي من تبعات الأزمات، فعلى الرغم من تميز تلك الفنادق بالخدمة عالية المستوى و الموقع المميز و الأسعار المرتفعة نوعاً ما إلا أن العلامة التجارية التي يملكها الفندق هي الحاسمة ، و حاولت تلك الفنادق التميز عن الفنادق المنافسة لها من نفس الدرجة من خلال تقديم خدمات إضافية مجانية للعملاء، ومنها خدمات الانترنت و الواي فاي المجاني في المناطق العامة التابعة للفندق أو في الغرف ، و خدمة الاصطفاف المجاني في مواقف الفندق ، و تأخير وقت مغادرة النزلاء الى ما بعد الساعة الثانية ظهراً ، و منح إقامة مجانية للأطفال .و سعى فندق واحد من فئة 5 نجوم في عمان الى التميز من خلال الارتقاء بمهارات الموظفين وتحسين أدائهم من خلال منحهم دورات تدريبية داخلية وخارجية خلال فترة الكساد السياحي. سعت فنادق فئة 5 نجوم (وعدد 4 فنادق) في عمان الى استخدام إستراتيجية التركيز على سوق معين من خلال التركيز على خدمات المؤتمرات و الأعراس لزيادة الإيرادات و الأرباح ، خاصة خلال فترة إنخفاض الإشغال الفندقي، ومن اللافت للانتباه إفتقاد فنادق فئة 5 نجوم في البتراء و العقبة إلى هذا النوع من الفعاليات ، ويعود السبب الى عدم تهيئة البنية التحتية لإستقبال تلك الفعاليات ، واعتمد عدد قليل من فنادق فئة 5 نجوم (فندقين في عمان وفندقين في البحر الميت وفندق واحد في

البتراء) على إستراتيجية التكلفة المنخفضة من خلال تخفيض الكاف التشغيلية عبر التوفير في استخدام الطاقة و الماء لتوفير الكلف واستخدامها في مجالات أكثر أهمية .

أما ما يتعلق بالإستراتيجية التسويقية فقامت فنادق فئة 5 نجوم في عمان بالتوسع بالشريحة السوقية و تنويع الاسواق لكسب ميزة تنافسية أكبر من خلال تكثيف الحملات الترويجية والتسويقية الداخلية والخارجية ، أما الداخلية فتتم من خلال تقديم أسعار خاصة للشركات المحلية الحكومية و الخاصة والمنظمات غير الحكومية و السفارات لإقامة أنشطتها في الفنادق، بينما تتم الحملات الخارجية من خلال الترويج على مواقع السياحة والسفر الالكترونية العالمية وهناك فندقين في عمان قاما بالتسويق لخدماتهم من خلال المشاركة بالمعارض و المؤتمرات السياحية الدولية، والأمر لا يختلف بالنسبة لفنادق فئة 5 نجوم في البحر الميت حيث قامت تلك الفنادق بتكثيف الحملات الترويجية و التسويقية، خاصة الموجهة للسياحة الإقليمية، وهناك 3 فنادق أجابوا بإستقطابهم أسواق سياحية جديدة بجهود فردية الأمر الذي يعتبر مكلفاً نوعاً ما، وأجمعت فنادق فئة 5 نجوم في البتراء على تكثيف الحملات الترويجية و التسويقية خاصة الالكترونية ، وكذلك الأمر بالنسبة للفنادق من فئة 5 نجوم في العقبة حيث كتفت تلك الفنادق من حملاتها الترويجية و التسويقية ، كما أجمعت تلك الفنادق على تخفيض الأسعار لمواجهة المنافسة الاقليمية ، وهذا ما ابتعدت عنه الفنادق من نفس الفئة في عمان و البحر الميت و البتراء . ولم يتوجه اي فندق من فنادق 5 نجوم الى إستراتيجية التحالف مع اي جهة كانت.

وتشابه الوضع إلى حد ما مع فنادق فئة 4 نجوم حيث أجمعت فنادق البحر الميت و البتراء والعقبة و (12 فندق) من فنادق عمان على إتباع الإستراتيجية التنافسية من خلال التميز بتقديم خدمات مجانية مثل خدمة الانترنت و واي فاي مجاني في المناطق العامة التابعة للفندق و في الغرف ، بالإضافة الى خدمة الإصطفاف المجاني في مواقف الفندق ، وإقامة مجانية للأطفال و تقديم بوفيه إفطار مجاني للمقيمين في الفندق وغيرها من الخدمات التي تتنافس من خلالها مع الفنادق الأخرى من نفس التصنيف . و توجهت فنادق فئة 4 نجوم إلى الإستراتيجيات التسويقية حيث قامت فنادق عمان (وعددها 12 فندق) بتكثيف الحملات التسويقية الداخلية التي يقوم بها موظفو قسم المبيعات وكذلك الأمر بالنسبة لفنادق البحر الميت والبتراء و العقبة ، كما حاولت تلك الفنادق جذب السياحة الإقليمية من خلال الدعاية و الإعلان .

ونلاحظ هنا أن فنادق فئة 4 نجوم إعتمدت على جذب السياحة المحلية و الإقليمية لعدم إمتلاكها القدرة المادية على التسويق الخارجي الا من خلال أنظمة الحجز العالمية ، والتي تأخذ نسبة مئوية من الفنادق التي تروج لها بالتالي تكون نفقاتها محدودة .

أما فنادق فئة 3 نجوم في عمان فركزت جميعها على إستراتيجية التسويق من خلال تخفيض الأسعار وتكثيف حملات الترويج الموجهة نحو السياحة الداخلية و الإقليمية ، و ركزت 3 فنادق في عمان على إتباع إستراتيجية التكلفة المنخفضة من خلال تخفيض الطاقة و المياه في الفندق ، بينما قام فندقين بتخفيض التكلفة من خلال تقليص عدد العاملين في الفندق، والأمر لا يختلف بالنسبة لفنادق فئة 3 نجوم في البتراء و العقبة - تجدر الإشارة هنا الى افتقاد منطقة البحر الميت الى الفنادق من فئة 3 نجوم وفئة 2 نجمة وفئة 1 نجمة- حيث اتبعت الفنادق في البتراء و العقبة إستراتيجية التسويق من خلال تخفيض الأسعار(كان

عدد الفنادق 8 فنادق في البتراء و 3 فنادق في العقبة)، و إستراتيجية التكلفة المنخفضة من خلال تخفيض الطاقة و المياه (8 فنادق في البتراء و فندقين في العقبة) ، و قام 3 فنادق من فنادق البتراء بتقليص عدد موظفي الفندق كاستراتيجية لتخفيض الكلف ، أما استراتيجية التحالف قام فندقين بإتباعها من خلال التعاون مع مكاتب السياحة و السفر لإستقطاب السياح الى الفندق، وكان أحد الفنادق في البتراء و الآخر في العقبة.

ولجأت فنادق عمان من فئة 2 نجمة الى إتباع إستراتيجية التسويق من خلال تخفيض الأسعار، وقام فندق واحد بالتسويق لخدماته من خلال مندوبي المبيعات التابعين للفندق و المتواجدين في المطار ، و أجمعت فنادق فئة 2 نجمة في عمان و العقبة (تفتقد البتراء الى الفنادق من فئة 2 نجمة) على اتباع إستراتيجية التكلفة المنخفضة من خلال تقليص عدد العاملين .

وأجمعت فنادق فئة 1 نجمة في عمان و البتراء و العقبة على اتباع إستراتيجية التسويق من خلال تخفيض الأسعار، كما قامت تلك الفنادق بتقليص عدد الموظفين كاستراتيجية لتخفيض الكلف ، و قليلة الفنادق التي لجأت الى إستراتيجية التحالف (فندقين في عمان و فندقين في العقبة) من خلال الانفاق مع سائقي التاكسي و الباصات على عمولة مقابل إحضار السياح .

3- الأطراف المساهمة في تطبيق إستراتيجيات التعافي

أجمعت نسبة كبيرة من الفنادق من مختلف التصنيفات على عدم وجود جهات مساهمة معهم في تطبيق الإستراتيجية ، بإستثناء فندق كنجوم تابع لسلسلة فنادق عالمية في البتراء ، و فندقين من ذات التصنيف في العقبة ، حيث أشاروا الى مساهمة الفرع الرئيسي للفندق الموجود في عمان في تطبيق الإستراتيجية ، وقلّة من أجابوا بمساهمة بعض مواقع الحجز على الانترنت ، و هيئة تنشيط السياحة في تطبيق إستراتيجياتهم (أربعة فنادق 5 نجوم ثلاث منها في عمان و الآخر في العقبة) . و أجاب فندق واحد 4 نجوم في عمان بوجود علاقات تعاون تجمعه مع عدد من الفنادق. ويستفيد فندقين من تصنيف 3 نجوم (احدهما في عمان و الآخر في العقبة) من مساهمة مكاتب سياحة و سفر في تطبيق إستراتيجياتهم.

4- المعوقات التي تواجه الفنادق المصنفة أثناء تطبيق الإستراتيجيات

تواجه الفنادق صعوبات عدة أثناء تطبيق الإستراتيجيات ، حيث تعاني فنادق 5 نجوم بسبب المنافسة ، فمن جهة تتنافس الفنادق التابعة لسلاسل عالمية فيما بينها و من جهة ثانية تنافس هذه الفنادق مجتمعة الفنادق المستقلة (ذات التصنيف 5 نجوم ولكنها لا تتبع لسلاسل العالمية) ، أما فنادق 5 نجوم الموجودة في العقبة فالأمر مختلف بالنسبة لها ، حيث تعاني تلك الفنادق من المنافسة الإقليمية من الدول التي تتشارك معها ساحل البحر الأحمر مما يضطرها الى تخفيض أسعارها في محاولة منها لكسب ميزة تنافسية، وهذا ما لم يحدث في فنادق 5 نجوم في المناطق الأخرى. ومن الجدير ذكره هنا أن تزايد عدد فنادق 5 نجوم و تنوع الجنسيات التي تنتمي إليها زاد من حدة المنافسة . كما تعاني الفنادق بسبب الموسمية السياحية وارتفاع الضرائب ، و واجه فندقين 5 نجوم في عمان صعوبة تمثلت بالقيود التي تفرضها الجهات الأمنية على تسكين بعض الجنسيات العربية خلال فترات معينة .

ولم يختلف الوضع بالنسبة لفنادق 4 نجوم حيث واجهت هذه الفنادق المنافسة و الموسمية وارتفاع الضرائب كصعوبات تعيق من فعالية إستراتيجياتهم ، بينما واجه فندقين في عمان صعوبة فتح أسواق جديدة نظراً لكلفتها العالية ، و تأثر فندق واحد في

عمان بسبب الصورة السلبية التي ينقلها الإعلام عن الأوضاع الأمنية في الأردن و الدول المجاورة ، والذي خلق حالة من الخوف و التردد لدى السياح لزيارة المنطقة. وكانت المنافسة والموسمية وارتفاع الضرائب عائقاً أيضاً أمام فنادق 3 نجوم و2 نجمة و1 نجمة ، وهذا يدل على عدة أمور أبرزها أن تزايد أعداد الفنادق أدى إلى زيادة العرض الفندقي مما تسبب بحدة المنافسة بين الفنادق ،خاصة الفنادق من التصنيف الأعلى والتي خفضت أسعارها لتتنافس الفنادق الأقل تصنيفاً على خدمات أفضل وبنفس السعر .

5- أثر إستراتيجيات التعافي على الفنادق المصنفة

على الرغم من تطبيق إجراءات التعافي التي سبق ذكرها ، إلا أن الآثار التي لمستها الفنادق المصنفة كانت انخفاض نسب الإشغال الفندقي بإستثناء (9 فنادق في عمان و 3 فنادق في البحر الميت وفندق في البتراء و3 فنادق في العقبة من فئة 5 نجوم) والذين لمسوا إستقرار في نسب الإشغال ، وربما يعود السبب الى الدعم الذي تتلقاه تلك الفنادق من السلسلة الأم في الخارج. يتبين لنا مما سبق تباين إستراتيجيات التعافي التي تتبعها الفنادق المصنفة ، حيث استفادت عمان من تعدد وظائفها وموقعها المميز لتصبح مقر العديد من الشركات المحلية و الإقليمية و العالمية التي انطلقت منها لتبدأ بعد ذلك بالتوسع نحو المناطق الأخرى ، وهذا ما منح الفرع الرئيسي في عمان دور الأبوية Paternalism على أفرع السلسلة الموجودة في البحر الميت و البتراء و العقبة ، حيث أشارت الفنادق التابعة لسلسلة فنادق عالمية في البحر الميت و البتراء و العقبة الى وجود دور لفرع السلسلة الرئيسي في عمان في وضع إستراتيجيات التعافي .

وخلق قرب المسافة بين عمان و البحر الميت تشابه كبير في الفعاليات التي تقدمها الفنادق في كلا المنطقتين، مما أدى الى تشابه الإستراتيجيات المتبعة في الفنادق هناك ، بالإضافة الى وجود 4 فنادق من أصل 6 فنادق من فئة 5 نجوم في البحر الميت تابعة لسلسلة عالمية تملك نفس الفنادق في عمان ، وهذا منح فنادق عمان دور الوصاية على فنادق البحر الميت لدرجة أن هناك عدداً من فنادق البحر الميت لا تملك أقسام رئيسية كقسم التسويق و المبيعات كونها تتبع إلى الأقسام الموجودة في فنادق عمان ، كما أنها تتلقى التوجيهات و الدعم الكامل والمستمر لوضع إستراتيجيات التعافي التي تتناسب وإمكانياتها من المكاتب الرئيسية الموجودة في فنادق عمان.

أما البتراء المدينة الوردية التي اختيرت كإحدى عجائب الدنيا السبعة عام 2007 ، فتعتبر فنادقها الأكثر تضرراً، وذلك لعدة أسباب أبرزها ازدياد العرض الفندقي مقابل الانخفاض السياحي ، وتعود جذور المشكلة إلى عام 1994 عندما كان في البتراء 7 فنادق فقط ليتزايد عددها بعد توقيع معاهدة وادي عربة بين الأردن وإسرائيل الى حوالي 35 فندق ، مما زاد من حدة المنافسة بين تلك الفنادق ليؤدي في نهاية المطاف إلى إغلاق عدد لا بأس به منها ، و السبب الآخر متعلق بقصر مدة إقامة السائح في فنادق البتراء، فقد بلغ معدل إقامة السائح في فنادقها 1.75 ليلة عام 2015، مقارنة ب 2.43 ليلة لعمان و 2.46 ليلة للبحر الميت و 3.37 للعقبة⁽¹⁾بالإضافة إلى أن معظم السياح القادمين إلى البتراء هم "زوار اليوم الواحد" يأتوا عن طريق معبر وادي عربة ليقوموا بزيارة البتراء ثم يعودوا إلى الأراضي المحتلة في نفس اليوم ، كما تفتقر البتراء إلى النشاطات السياحية

(1) وزارة السياحة و الآثار الأردنية،نشرة إحصائية منشورة ، 2015

مما يشعر السائح بنوع من الملل فهو يستمتع بزيارة الآثار حتى ساعات ما بعد الظهر ليبقى في الفندق حتى اليوم التالي ويكمل زيارتها ثم ماذا بعد ذلك؟ لهذا نجد أن السياح يأتوا لزيارة البتراء لمدة أكثرها يومين ثم يكملوا رحلتهم إلى العقبة و وادي رم وهذا ما شجع بعض الفنادق في البتراء على امتلاك مخيمات في رم كنوع من الدعم لفنادقهم.

ومن الواضح ان إستراتيجيات التعافي التي تتبعها فنادق البتراء لم تجدي نفعاً ومهما حاولت هذه الفنادق تقديم عروض و تخفيض الأسعار وتكثيف الحملات التسويقية و حتى الترويجية تبقى المشكلة قائمة . فالبتراء بحاجة الى منتج جديد غير المدينة الوردية لزيادة مدة اقامة السائح. ولا يمكننا لوم الفنادق التي رفض مدرائها المشاركة في حملة "الأردن أحلى" و التي تنظمها وزارة السياحة بالتعاون مع هيئة تنشيط السياحة و جهات أخرى لتشجيع السياحة الداخلية الى بعض الوجهات ومن ضمنها البتراء لعدم قناعتهم بفعالية الاستراتيجيات التقليدية التي تتبعها الوزارة لتعافي الحركة السياحية، لذلك تعتمد هذه الفنادق على جهودها في وضع و تطبيق الإستراتيجيات مما يزيد العبء عليها.

ولا يختلف الوضع كثيراً في العقبة و التي تعتبر متنفس الأردن البحري الوحيد، وعلى الرغم من ذلك نجد أن التشابه كبير بين إستراتيجيات التعافي التي تضعها فنادقها و تلك التي تضعها فنادق عمان و البحر الميت و البتراء والتي تتمحور حول إجراءات تقديم العروض على الخدمات و تكثيف الحملات التسويقية و الترويجية ، و إستقطاب أسواق سياحية جديدة ، و تخفيض الأسعار وغيرها من الاجراءات التي سبق ذكرها ، لكن الأمر اللافت للانتباه هو توجه فنادق 5 نجوم الموجودة في العقبة الى تخفيض أسعارها بشكل واضح وهذا ما تفادته فنادق 5 نجوم في المناطق الأخرى ، لكن يبدو بأن المنافسة الإقليمية مع فنادق شرم الشيخ و طابا و ذهب التي تقدم خدماتها بأسعار أقل وجودة أفضل هي من فرضت على فنادق 5 نجوم في العقبة إتباع هذه الإستراتيجية ، خاصة أن تلك الفنادق تستقطب السياحة الداخلية التي تحاول فنادق العقبة جهودها لإستقطابها كتعويض عن إنخفاض السياحة الدولية في العقبة .

الخاتمة

على الرغم من تباين إستراتيجيات التعافي لدى الفنادق المصنفة في الأردن وفقاً للتصنيف، وعدم وضوح البعد المكاني في معظم هذه الإستراتيجيات وإن كان هناك تفاوت واضح في المنتج السياحي الذي تقدمه كل منطقة، إلا أنه تم تجاهل البعد المكاني عند وضع إستراتيجيات التعافي ، وربما يعود ذلك الى تشتت الجهود في القطاع الفندقي و السياحي، وضعف التنسيق بين الجهات الحكومية و الخاصة مما يعكس سوء التخطيط الإستراتيجي و إدارة الأزمة ، بالإضافة الى إفتقاد روح التجديد و الابتكار في أفكار و إجراءات التعافي ، ومن هذه الأفكار تحالف الفنادق لإقامة صندوق للأزمات بحيث يتم تقديم المساعدة المادية أو الادارية أو غير ذلك للفنادق التي تطلب المساعدة ، أو تحالف الفنادق ببرامج تسويقية مشتركة فمثلاً تروج فنادق عمان الى برنامج يتضمن حجز يومين في فنادق عمان و الحصول على اليوم الثالث مجاناً في أحد فنادق البحر الميت أو العكس، وكذلك تفعل فنادق البتراء حيث تروج لحجز يومين في البتراء و الثالث مجاناً في العقبة ، أو تقوم الفنادق باستضافة شخصيات هامة و بارزة على صعيد العالم على حساب الفندق نفسه كنوع من الترويج للفندق وفي نفس الوقت التأكيد على الأمن و الأمان في الأردن . أما على الصعيد السياحي فيمكن اقامة مهرجانات فنية وفلكلورية ومهرجانات للمصنوعات اليدوية

والأكالات الشعبية في البتراء و العقبة بالإضافة الى الاهتمام بالبنية التحتية و الخدمات السياحية في تلك المناطق ، ودعم اقامة مشاريع سياحية كالمطاعم والحدايق المائية على شاطئ البحر الميت و العقبة.

النتائج و التوصيات

بناءً على ماتقدم توصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها:

- أجمع القائمون على الفنادق في مناطق الدراسة على التأثير السلبي للأزمة السياسية والقتال الدائر في الدول المجاورة، وبخاصة في سوريا والعراق على فنادق المملكة، حيث إنخفضت نسبة إشغال الأسرة في الفنادق المصنفة من 46% عام 2009 الى 39% عام 2015. ولا شك أن إطالة عمر الأزمة منذ بداية الربيع العربي حتى الآن هو السبب الذي أعطى لهذه الأزمة الثقل الأكبر.

- تباين إستراتيجيات التعافي لدى الفنادق المصنفة أمر مرتبط بدرجة التصنيف و لا علاقة له بالمنتج السياحي الذي يتميز به المكان.

- عدم نجاعة إستراتيجيات التعافي لدى الفنادق المصنفة و استمرار إنخفاض نسب لإشغال الفندق في 86% من الفنادق.

- لا تواجه فنادق المملكة تراجعاً في إشغال الأسرة فحسب بل تتعرض لمشاكل أخرى مثل المنافسة و الموسمية وارتفاع الضرائب .

-والأنكى من ذلك مواجهة الفنادق للأزمات التي تعصف بها فرادى. فالتعاون فيما بينها ضعيف والتنسيق بينها وبين الفعاليات السياحية الأخرى من مكاتب سياحة و سفر وشركات طيران يكاد يكون معدوماً. كما أن الفنادق لا تعول على دور وزارة السياحة و لا على هيئة تنشيط السياحة كثيراً.

التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل اليها ، توصي الدراسة بمايلي:

- يبدو أن الأزمة الحالية هي أكبر من قدرات الفنادق والمؤسسات الرسمية على مواجهتها وتحتاج إلى جهود وطنية وإقليمية كبيرة ، و محاولة تخفيف حدة الأزمة وذلك من خلال تحديد إجراءات تعافي فورية تتمثل في :
 - إقامة نشاطات ومهرجانات فلكلورية و فنية في البتراء على غرار مهرجان جرش ، لتفادي تراجع عدد السياح وقصر مدة الإقامة و الموسمية والحد من التوسع في بناء الفنادق.
 - تنويع العرض السياحي وبخاصة على شاطئ البحر الميت و العقبة ، ويمكن ذلك من خلال إنشاء حدائق ألعاب مائية و رياضية ومطاعم متنوعة.
 - زيادة التنسيق مع مصر للإستفادة من السياحة في طابا وشرم الشيخ وضم العقبة الى البرنامج السياحي الخاص بهم.
 - إيجاد حل مقبول سياسياً لمعبر وادي عربة الذي يربط إيلات بالعقبة لما له من تأثير سلبي على السياحة الأردنية التي حولها المعبر الى "زيارة اليوم الواحد".

- نظراً لتأثير الأزمة السياسية الحاصلة في الدول المجاورة على القطاع السياحي و الفنادق ، فإن الدراسة توصي بضرورة توجيه الإعلام السياحي للتركيز على إستقلالية الأردن كوحدة واحدة آمنة بعيداً عن ما يحدث في دول الجوار.
- على الرغم من امتلاك الاردن العديد من الفنادق المتنوعة، الا ان هذه الفنادق لا يوجد بينها علاقات تؤهلها للتعافي من تبعات الأزمة الحالية ، بالاضافة الى وقوف هيئة تنشيط السياحة ووزارة السياحة عاجزة أمام ما يحدث ، لذلك ما تحتاج اليه هذه الفنادق هو إجراءات من الدولة نفسها تتمثل في دعم أسعار الطاقة و المياه المقدمة للفنادق وتخفيض الضرائب و الرسوم المفروضة عليها.
- توجيه الدراسات لإمكانية ربط الفنادق بمصادر الطاقة البديلة كنوع من التوفير في الطاقة ولجذب أنصار البيئة.
- وتوصي الدراسة بالتوجه الحثيث لتنشيط السياحة الداخلية والإقليمية. فإرتفاع الأسعار في الفنادق ساهم في توجه الأردنيين للسفر إلى طابا وشرم الشيخ وإلى تركيا. كما ساهم في توجه سياح دول الخليج إلى السياحة البينية في الوقت الذي يمكننا إستقطابهم بدرجة أكبر.
- وتوصى الدراسة بعقد الندوات ومتابعة الدراسات للتوصل إلى إستراتيجيات تعافي وإجراءات ناجعة للحد من تأثير الأزمات التي تعصف بالقطاع السياحي.

المصادر و المراجع

أولاً: المصادر والمراجع العربية

- أبو الغنم ، فايز. (1967). *أثر نكسة 1967 على السياحة الأردنية ونظرة نحو المستقبل*. عمان : وزارة السياحة و الآثار .
- جمعية الفنادق الأردنية .(2014). *تقرير سنوي منشور* .الأردن .
- وزارة السياحة و الآثار الأردنية. (2010) . *نشرة إحصائية منشورة* . الأردن .
- وزارة السياحة و الآثار الأردنية.(2011). *نشرة إحصائية منشورة* . الأردن .
- وزارة السياحة و الآثار الأردنية. (2013) . *نشرة إحصائية منشورة* . الأردن .
- وزارة السياحة و الآثار الأردنية.(2015) . *نشرة إحصائية منشورة* . الأردن .

ثانياً: المصادر والمراجع باللغة الانجليزية

- Abd.Ghapar, A.Othman,N & Jamal,S. (2014,22-24 April). *Community Resilience and Knowledge on Vulnerability in Tourism Development*. Paper presented at The 6th Tourism Outlook Conference , Kota Kinabalu, Malaysia.
- Abu.Khalifeh,A. Som, A & Albattat,A.(2013). Strategic Human Resource development in Hospitality Crisis Management :A conceptual Framework for Food and Beverage Departments. *International Journal of Business Administration* ,4(1),39-45.
- Al-Omari , I . Ali, Mahmoud ,& Jawabreh , O. (2015) . The Arab Spring Impacts on the Jordanian Hotels Sector . *Intrnational Journal of Humanities and Social Science* , 5 (4) ,159- 171.
- Argonne National Laboratory .(2012). *Resilience: Theory and Applications* . Chicago , U.S.
- Biggs, D. (2010). Understanding Resilience in a Vulnerable Industry : the case of Reef Tourism in Australia. *Ecology and Society* ,16(1), 1-18.
- Gray , Matthew. (2002). Development Strategies and the Political Economy of Tourism in Contemporary Jordan. In Joffe. George (Eds) , *Jordan in Transition*. (pp.308-328) . London: Hurst & Company.
- Jansson, L& Nordgaard, J.(2016) , *The psychiatric Interview for Dfferential Diagnosis*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Nuffield College .(2012) . *Two examples of Structural modeling. Notes for " Structural modeling* . Oxford : United Kingdom.
- Oaten,S.& Segal ,H.(2015). Adapting to Uncertainty- The Global hotel Industry. [Electronic Version].*Travel and Tourism Competitiveness Report 2015*,47-51.
- Prasanna,Kalaskar. (2013). Marketing Strategies for Standalone Hotels: With Reference to Mayur Aaditya Resort, Dharwad, India. *Research Journal of Management Sciences*,2(5),14-19.
- Sawalha, I. Jraisat, L & Al-Qudah,K .(2013). Crisis and disaster management in Jordanian hotels : practices and cultural consideration. *Disaster prevention and Management* ,22(3),210-228.
- Tanwar, Ritika .(2013).Porters Generic Competitive Strategies. *IOSR Journal of Business and Management* ,15(1),11-17.
- Waber ,K. & Chathoth, P. (2011) . Strategic alliances. In Oh,Haemooon (Eds), *Handbook of hospitality Marketing Management*.(pp 501-523) . Oxford: Linacre House.
- White,M& Marsh,E .(2014) .Content Analysis: Aflexible Methodology. *Research Methods Journal*,55(1),22-45.