

# الضيافة في مكة المكرمة... الطريق نحو التعافي من آثار جائحة كورونا



إعداد:

Safa صفا

Technology for leaders in Umrah

تكنولوجيا لرواد الحج والعمرة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

٢	مدخل التقرير
٣	المقدمة
٤	قطاع السفر بغرض الحج والعمرة
٦	الوضع الراهن في قطاع الضيافة (حجم الطلب)
٦	نمو أعداد المعتمرين خلال أربع عشرة سنة
٨	أثر الجائحة العالمية (كورونا - كوفيد ١٩) على نمو الطلب
٩	أثر الكوارث والأزمات على قطاع السفر
١٠	- العوامل المؤثرة على انخفاض الطلب
١٢	الوضع الراهن في قطاع الضيافة (حجم العرض)
١٣	أولاً) موسمية الطلب
١٤	ثانياً) التفاعل بين العرض والطلب
١٥	حجم العرض
١٦	السوق يتكيف
١٧	الامتثال في القطاع الفندقي (جانب العرض) لمعايير التصنيف
١٨	نمو العرض الرئيسي
١٩	العلامات التجارية
٢٠	نسب الإشغال ومدة الإقامة
٢٣	مقارنات عالمية في حجم العرض
٢٤	أثر جائحة كورونا على سوق الضيافة
٢٥	جائحة كورونا تضرب العرض والطلب لموسم الحج والعمرة لعام ١٤٤١ هـ
٢٦	جائحة كورونا تضرب قطاع السياحة العالمي
٢٧	بعض التقديرات المتوقعة لعودة نسب الإشغال
٢٨	أثر تفشي الحالات أو احتوائها على قطاع الضيافة
٢٩	هل يتأثر سوق الضيافة بنسب متساوية من آثار الكوارث والأوبئة؟
٣٠	تقديرات الإشغال والأسعار لسوق الضيافة بعد جائحة كورونا وقبل انتشار اللقاح
٣١	ما هي برامج الدعم التي قدمتها الحكومات لتنشيط القطاع السياحي؟
٣٣	الإجراءات المعمول بها حالياً في قطاع الضيافة بعد جائحة كورونا في عدد من دول العالم
٣٥	التوصيات للقطاع الخاص للتعافي من آثار الجائحة
٣٦	الطريق إلى الأعلى
٣٧	- التوصيات التي تساهم في رفع مستوى الثقة ورفع مستوى نسب الإشغال ومتوسط العائد
٣٩	- التوصيات التي تساهم في تحسين الأداء والجودة
٤١	- التوصيات التي تساهم في تحسين إدارة التدفقات النقدية
٤٢	التوصيات للسياسات والدعم الحكومي والتي تساهم في دعم القطاع الخاص
٤١	- التوصيات الخاصة بمحفزات الدعم الضريبي وتخفيض الرسوم أو إلغائها
٤٣	- التوصيات الخاصة بدعم القوى العاملة
٤٤	- التوصيات الخاصة بالتمويل وضمانات التمويل
٤٥	- التوصيات الخاصة بدعم بنية القطاع عموماً وتحسين أدائه
٤٧	المصادر
٤٨	فريق الإعداد
٤٩	نبذة عن صفا

مكة المكرمة وجهة العالم وقبلة المسلمين ومثابة الناس ومهوى أفئدة المؤمنين قال الله فيها لرسوله:

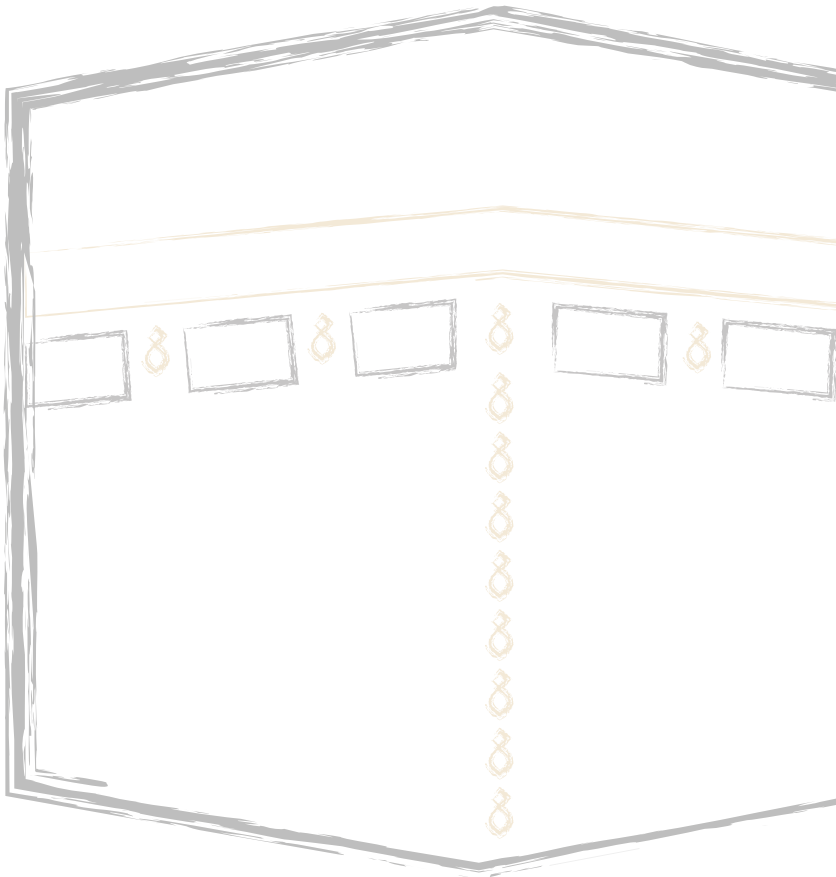
«وَأَذِّنْ فِي النَّاسِ بِالْحَجِّ يَأْتُوكَ رِجَالًا وَعَلَى كُلِّ ضَامِرٍ يَأْتِينَ مِنْ كُلِّ فَجٍّ عَمِيقٍ، لِيَشْهَدُوا مَنَافِعَ لَهُمْ وَيَذْكُرُوا اسْمَ اللَّهِ فِي أَيَّامٍ مَعْلُومَاتٍ عَلَى مَا رَزَقَهُمْ مِّنْ بَهِيمَةِ الْأَنْعَامِ»

قال ابن عباس:

«ليشهدوا منافع لهم»

قال: منافع الدنيا والآخرة؛ أما منافع الآخرة فرضوان الله، وأما منافع الدنيا فما يصيبون من منافع البدن والربح والتجارات.

ومن هذا المنطلق كانت «سلسلة تقارير منافع» الصادرة من مركز معلومات شركة صفا عبارة عن مساهمة بسيطة لبلوغ المراد من تحقيق المنافع الاقتصادية في الحج والعمرة والزيارة.





# المقدمة



## قطاع السفر بغرض الحج والعمرة

يساهم قطاع  
الحج والعمرة بما  
مقداره ٧٠ مليار ريال  
من الناتج المحلي  
السعودي ومن  
المتوقع أن يصل  
إلى ٣٦٠ مليار ريال  
من الناتج المحلي  
في عام ٢٠٣٠

كّرّم الله المملكة العربية السعودية بوجود الحرمين الشريفين مكة المكرمة والمدينة المنورة في قلبها، وجعلهما مهوى أفئدة المسلمين من مختلف بقاع الأرض. وقد تمكنت قيادة المملكة منذ التأسيس من توسعة الحرمين الشريفين وتطوير الخدمات في مكة والمدينة والمشاعر المقدسة ليؤدي المسلمون شعائرهم بكل يسر وسهولة وبناءً على هذه التسهيلات فقد حقق قطاع الحج والعمرة نمواً مضطرباً (ثابتاً) خلال السنوات الماضية، مما زاد من حجم الاستثمارات المخصصة من قطاع الأعمال في مختلف الخدمات سواءً على مستوى قطاع الطيران، أو قطاع الضيافة أو قطاع شركات العمرة ومؤسسات الطواف الخاصة بالحج.

يساهم قطاع الحج والعمرة بما مقداره ٧٠ مليار ريال من الناتج المحلي السعودي ومن المتوقع أن يصل إلى ٣٦٠ مليار ريال من الناتج المحلي في عام ٢٠٣٠.

وعلى الرغم من كل التطوير الحاصل إلا أن القطاع وأمام الرؤية الطموحة لاستيعاب عدد كبير من المعتمرين يصل إلى ٣٠ مليون معتمر وخمسة ملايين حاج، فإن قطاع الأعمال ما يزال أمامه تحديات كثيرة لزيادة العدد والطاقة الاستيعابية وتحسين مستوى التجربة والاستدامة الاقتصادية لمختلف القطاعات المحلية والدولية، والتي تُقدم الخدمة المتميزة بالتكلفة المناسبة مع مستويات متعددة من الأسعار تناسب مستويات الدخل المختلفة للمسلمين في أنحاء العالم.

ولأجل ذلك فقد قامت المملكة بإنشاء برنامج خدمة ضيوف الرحمن من برامج الرؤية، يهدف إلى وضع استراتيجية شاملة للقطاع وحوكّمته وتحقيق مستهدفات الرؤية بالتعاون مع الجهات التنفيذية وهو البرنامج الذي أطلقه خادم الحرمين الشريفين - حفظه الله - في شهر رمضان المبارك من العام ١٤٤٠هـ الموافق ٢٠١٩م، كما قامت المملكة بتأسيس الهيئة الملكية لمدينة مكة المكرمة والمشاعر المقدسة. لتكون حجر الزاوية ومُحرك التغيير في هذا القطاع خاصة وأنّ الحاج والمعتمر يقضي أغلب وقته حالياً في مكة المكرمة.

تهدف الرؤية من خلال برنامج خدمة ضيوف الرحمن لثلاثة أهداف:

١- تيسير استضافة المزيد من المعتمرين وتسهيل الوصول إلى الحرمين الشريفين.

٢- تقديم خدمات ذات جودة عالية للحجاج والمعتمرين من كافة أنحاء العالم.

٣- إثراء التجربة الدينية والثقافية للحجاج والمعتمرين.

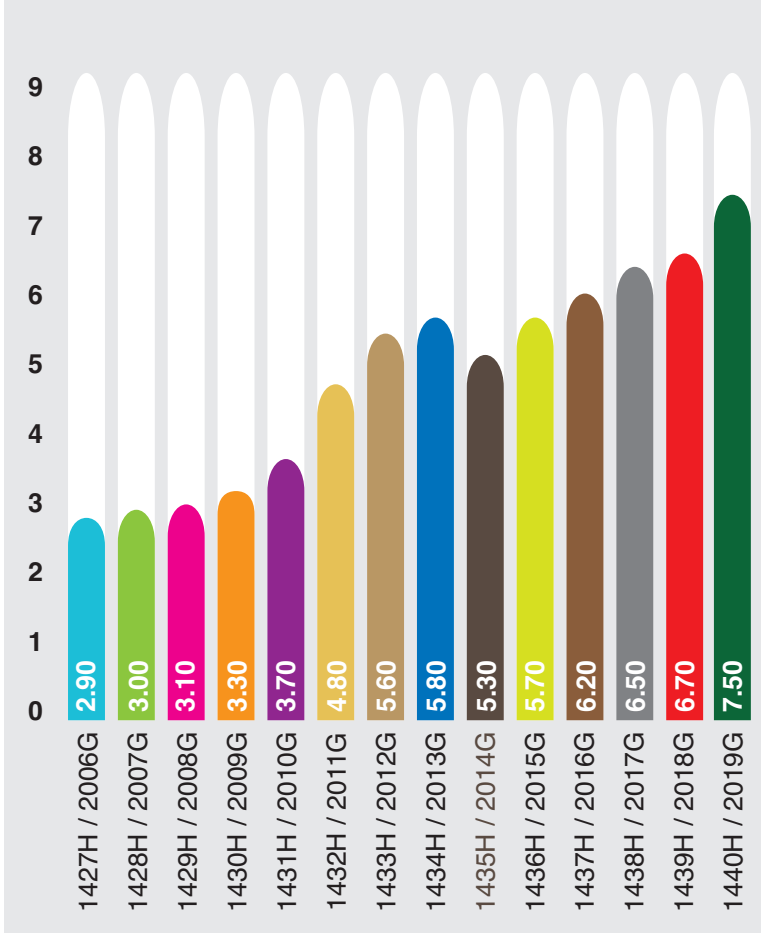


ويظهر بوضوح من النظر إلى هذه الأهداف محورية القطاع الخاص في تحسين اقتصاديات الحج والعمرة؛ للوصول للأهداف المرجوة. ومن أهم القطاعات العاملة في سوق الحج والعمرة هو قطاع الضيافة والفندقة والذي يُشكل 0.٠% من سوق السفر في العالم كما أن هذا القطاع يتأثر بشكل كبير بمستوى زيادة الأعداد والنمو في أعداد الحجاج والمعتمرين ولذلك سنبدأ بمقدمة عن نمو أعداد المعتمرين والحجاج خلال السنوات الماضية؛ لإلقاء الضوء لاحقاً على علاقتها بالنمو في حجم العرض في قطاع الضيافة.



## نمو أعداد المعتمريين خلال أربع عشرة سنة

شكل ١: الزيادة في أعداد المعتمريين (مليون)



متوسط  
نسبة  
نمو ٧٪

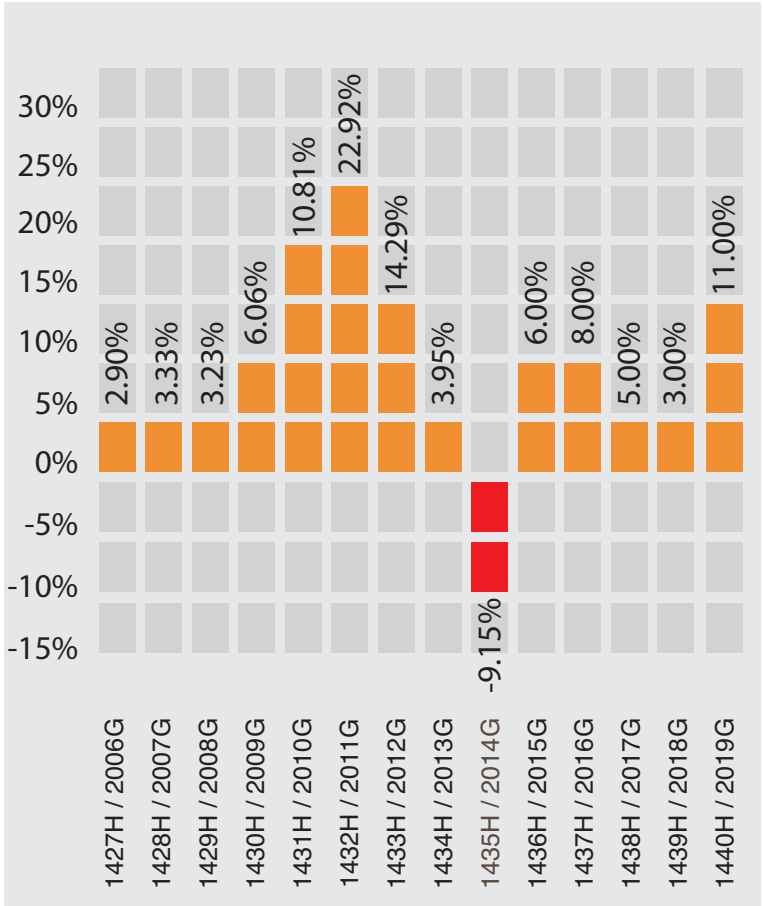
من خلال مراقبة تزايد الأعداد يظهر أن النمو خلال الأربع عشرة سنة الماضية كان بمتوسط نسبة ٦,٧٪ على أساس تراكمي كما أنه ارتفع في السنوات الخمس الأخيرة ليصل لمتوسط نسبة نمو ٧٪ كنسبة نمو على أساس تراكمي.

وعلى الرغم من النسبة الجيدة في النمو والتي تعد ضعف النمو العالمي في قطاع السفر والذي يتراوح بين ٤٪ - ٥٪ إلا أنه يظهر من خلال التذبذب

في نتائج النمو في بعض السنوات أن النمو يتأثر بحساسية عالية تجاه تسهيل السياسات والإجراءات الحكومية أو تشديدها فعلى سبيل المثال تأثر النمو سلباً وعلى التوالي عام ٢٠١٣-٢٠١٥ بسبب تحديد سقف الحصة في شهر رمضان وشعبان نظراً للتوسعات التي يشهدها الحرم المكي الشريف.



شكل ٢: نسبة النمو في أعداد المعتمدين



وفي حال العمل على تحقيق مستهدفات الرؤية فإنه من الواجب العمل على نسب نمو أكبر من النسب الحالية (وسنقوم في مركز معلومات صفا بعمل تقرير مستقل عن استراتيجية النمو المقترحة في هذا القطاع بإذن الله).

## أثر الجائحة العالمية (كورونا - كوفيد ١٩) على نمو الطلب

تفاجأ العالم بالانتشار السريع لفيروس كوفيد ١٩ المستجد في مدينة ووهان الصينية وسرعان ما تفشى في العالم كالنار في الهشيم وبدأت الدول بإجراءات احترازية مشددة نظراً لسرعة انتشار الوباء وحدته وعدم وجود دواء للعلاج منه.

فقامت وزارة الصحة السعودية بالتحذير الأول للمسافرين إلى الصين بتاريخ ٢١ يناير ٢٠٢٠ ثم قامت المملكة بتعليق الدخول للمملكة للتأشيرات السياحية من الدول المتأثرة وتعليق الدخول لأغراض العمرة وقد كان عدد الزوار للعمرة في ذلك الوقت والمتواجدين داخل المملكة حوالي ٤٦٠,٠٠٠ معتمر وكان ذلك بتاريخ ٢٦ فبراير.

وبتاريخ ٤ مارس ٢٠٢٠ تم إيقاف العمرة مؤقتاً للمواطنين والمقيمين، كما قامت وزارة الداخلية بإغلاق الاحترازي لبعض المناطق ذات الكثافة السكانية العالية في مكة ومنها أحياء أجياذ والمصافي والمسفلة والحجون والنكاسة وحوش بكر، ثم تلاها إغلاق كامل لمكة لإجراء المسح الاستباقي؛ لغرض محاصرة الوباء قبل انتشاره.

كما قامت منظمة الصحة العالمية بشكر المملكة في نهاية شهر مارس على الجهود السابقة في الحد من الوباء لضمان سلامة الزوار والمقيمين والمواطنين.

كما قامت وزارة الحج والعمرة بعدة إجراءات لتقليل الاشتراطات على شركات الحج والعمرة لتخفيض التكاليف وتحفيز الاندماجات والاستحوادات لغرض حماية السوق، كما خصصت وزارة المالية جزء من حقيبة التحفيزات ليخصص جزء منها لقطاع الحج والعمرة وأهمه قطاع الضيافة ومازالت تفاصيله قيد الدراسة.

كان من المتوقع أن يصل للمملكة في التقديرات ١٠,٦ مليون معتمر لعام ١٤٤١ هجري ٢٠٢٠م ولكن مع توقف الموسم بسبب الجائحة واحتمالية توقف الحج كإجراء احترازي فإن هذا سيقود إلى

كان من المتوقع أن يصل  
للمملكة في التقديرات ١٠,٦  
مليون معتمر لعام ١٤٤١  
هجري ٢٠٢٠م

نسبة خسائر كبيرة جداً في قطاع الضيافة حيث وصلت نسبة الإشغال في الفنادق العالمية إلى ٨٠٪ بقيادة من الزيارات المحلية والعائلية للمقيمين مع انخفاض بسيط في أعداد معتمري الخارج.

كما قفزت نسبة الإشغال في العلامات التجارية المحلية من ٧٢٪ إلى ٨٢٪ وكان من المتوقع أن تنمو الأرقام مع تعود الجهات العاملة على التعامل مع منصات العمرة الجديدة وحل التحديات المرتبطة بها تدريجياً.

إلا أن إيقاف العمرة بتاريخ الرابع من مارس الموافق ٩ رجب ١٤٤١ هجري، كان بمثابة الهزة الكبرى لقطاع الضيافة في مكة المكرمة على الرغم من إيمانهم بضرورة ذلك؛ حماية لأعمالهم على المدى الطويل.

## أثر الكوارث والأزمات على قطاع السفر

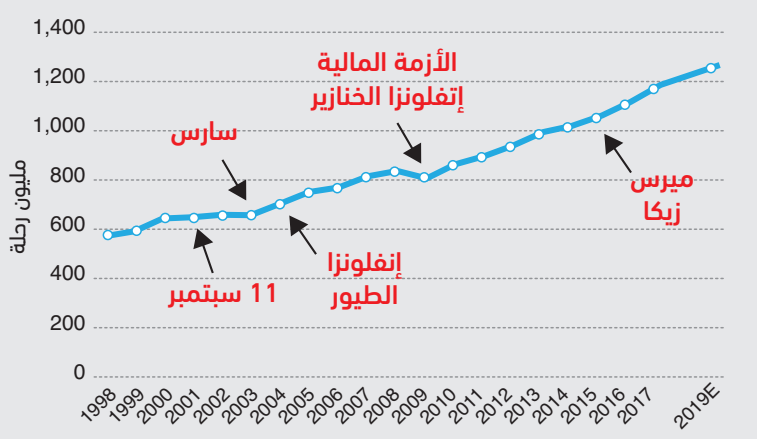
على الرغم من أن جائحة كورونا تعد الأضخم عالمياً من حيث الانتشار والإجراءات المشددة إلا أنه من المبكر الحكم على آثارها على قطاع السفر والضيافة أثناء وجودنا في منتصف الجائحة حيث يميل الناس عادة في الجوائح على الحكم إيجاباً أو سلباً بناءً على حالتهم النفسية وموقفهم تجاه الأزمة فسنجد المتفائل بطبيعته والذي سيهون من أمر الجائحة وآثارها وسنجد المهول للآثار وقياسها بالحرب العالمية ولذلك من الطبيعي في منتصف الأزمة أن تسمع من الرئيس التنفيذي لشركة بوكينج أو أكسبيديا مثل هذا الحديث حيث خسرت شركات الحجزات الإلكترونية حوالي ٨٠ مليار ريال من قيمتها السوقية مجتمعة كما يتوقع أن تخسر ٤٠ مليار ريال من إيراداتها لهذه السنة وتبقى هذه الأرقام غير ذات دلالة أكيدة على ما بعد الجائحة ففي أزمة سارس عام ٢٠٠٢-٢٠٠٣ وعلى الرغم من أن نسبة الوفيات وصلت إلى ٣٨٪ أثناء الأزمة ثم انخفضت لـ ١٠٪ بعد اكتشاف العلاج إلا أن السوق في هونج كونج استطاع العودة خلال سبعة أشهر إلا أنه لم يعد إلى سابقه من حيث الإجراءات فقد تم تشديد الإجراءات الصحية ومازالت حتى اليوم كما تغيرت عادات الناس هناك بناءً عليه بينما في مدينة تورنتو كندا لم يستطع القطاع التعافي إلا بعد خمس سنوات وهذا يعني أن سرعة تعافي السوق تعتمد على عوامل متعددة يجب أخذها بعين الاعتبار.

فعندما قررت الحكومة الكندية عدم التدخل في القطاع قررت هونج كونج وسنغافورة تصميم حزم دعم للقطاع سرّعت من عملية التعافي، كما أن اتحاد شركات الفنادق أطلق حملة تسويق كبيرة تبشر بعودة الحياة الطبيعية كما تم التركيز حينها على العميل الصيني على اعتبار أنه أقل حساسية من الأوروبي والأمريكي تجاه الأوبئة كما أنه أقرب مسافة واطلاع على تحسن البيئة المحيطة وأقل كلفة في التسويق. (ملاحظة سنفرد تقريراً خاصاً بالتسويق لمرحلة ما بعد كورونا).

إن أحلك أزميتين مرت على سوق السفر كانت أحداث أزمة وباء سارس حيث كانت نسبة الوفيات مرتفعة جداً في بداية الوباء وأدى ذلك لانخفاض السفر بحوالي ٣٠ مليون مسافر سنة ٢٠٠٣ من أصل ٧٠٠ مليون مسافر كما كان الانخفاض الثاني في الأزمة المالية العالمية والتي توافقت معها حدوث وباء انفلونزا الخنازير والذي وصل عدد الوفيات ٥٠٠,٠٠٠ وفاة. وفي تلك السنة انخفض عدد المسافرين للسنة التي تليها ٥٠ مليون مسافر من أصل مليار مسافر.

على الرغم من أن القياس هنا ليس كاملاً حيث لم يحصل إغلاق للحدود في ذلك الوقت وإنما تم الحجر للقادمين من الدول الموبوءة كما نشط الفحص الطبي في المطارات، إلا أنه يعد مؤشراً جيداً لنمو سوق السفر في العالم وتنوع أغراضه على الرغم من وجود الأوبئة.

شكل ٣: عدد المسافرين



## العوامل المؤثرة على انخفاض الطلب

هناك عدة عوامل تؤثر على الطلب للموسم القادم للحج والعمرة تختلف عن الكوارث والأوبئة السابقة وتتمثل هذه المؤثرات في العناصر التالية:

- (١) فتح الحدود بين الدول ومدى سماح هذه الدول لمواطنيها بالسفر لأداء الحج أو العمرة.
- (٢) سرعة تطبيق اختبارات الكشف عن الفيروس وظهور نتائجها خلال دقائق.
- (٣) سرعة ظهور اللقاح ومدى فاعلية تطبيق البروتوكولات العلاجية وتكلفتها.
- (٤) توفر مناطق مناسبة للحج ضمن تكاليف منطقية وقد تكون مغطاة تأمينياً.
- (٥) مستوى الثقة بقدرة المملكة وسمعتها الدولية في التصدي للفايروس.
- (٦) سعة مقاعد الطيران حيث أن نفس عدد الرحلات الذي نقل ما يقارب مليون معتمر في الموسم الماضي سيتسع فقط ل ٦٠-٧٠٪ من المعتمرين للموسم القادم وذلك بسبب سياسات التباعد الاجتماعي وبالتالي فلابد من زيادة عدد الرحلات وهذا ليس بالأمر اليسير أو المتوفر دائماً.
- (٧) ارتفاع تكلفة تذاكر الطيران والتي تشكل ٤٥٪ من تكلفة برنامج العمرة و ٢٦٪ من تكلفة برنامج الحج وبالتالي فإن تكلفة برنامج العمرة سترتفع بنسبة ٢٢٪ على سبيل المثال من الطيران فقط.
- (٨) انخفاض القدرة الشرائية للحجاج والمعتمرين بسبب الآثار الاقتصادية للجائحة على أعمالهم أو عملاتهم.
- (٩) ارتفاع تكلفة شراء الغرف الفندقية حيث من المتوقع أن يرتفع سعر الغرفة بسبب تطبيق التباعد الاجتماعي بما لا يقل عن ٢٥٪ على سعر الغرفة والذي بدوره سينعكس بارتفاع ٧٪ على سعر البرنامج للمعتمر.

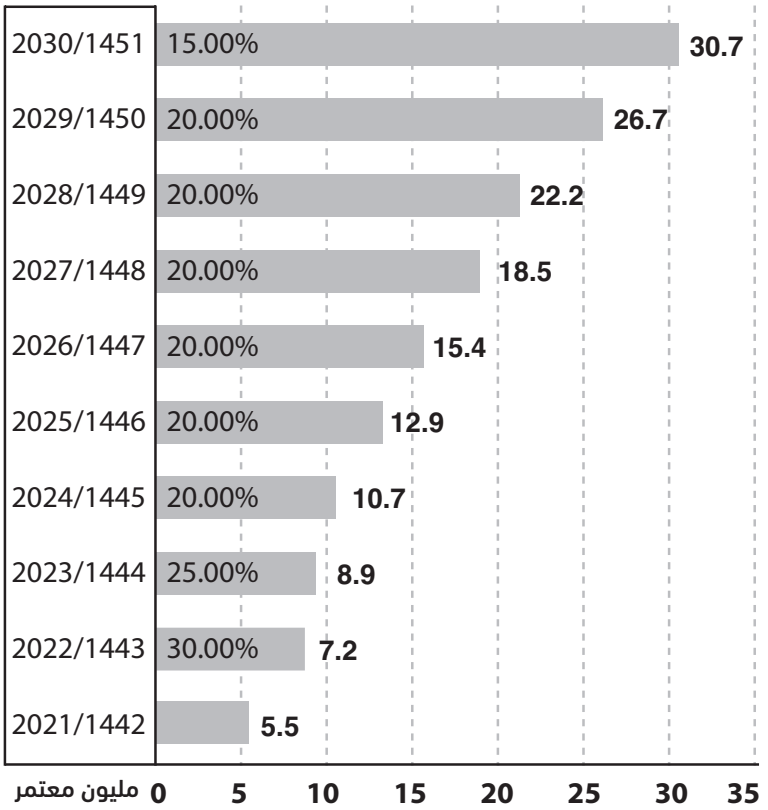


١٠ وجود موجة عالمية أو إقليمية ثانية للجائحة قبل اكتشاف اللقاح.

كل هذه العوامل وغيرها من المتوقع أن تتسبب وبشكل كبير في انخفاض الطلب على العمرة والحج للموسم القادم. لاشك أن الجميع يعلم اليوم بأن هناك العديد من البروتوكولات العلاجية التي خففت كثيراً من آثار المرض كما أن هناك ما لا يقل عن سبع لقاحات دخلت مراحل متقدمة في الاختبارات مما سيجعلها متاحة خلال الإثني عشر شهراً القادمة أي منتصف أو نهاية موسم العمرة القادم وقبل موسم الحج لعام ١٤٤٢هـ بإذن الله.

لذا من المتوقع أن يكون هناك انخفاض في الطلب على العمرة للموسم القادم لن يقل عن ٣٥٪ أي أن العدد قد يصل إلى مستويات خمسة ملايين ونصف المليون معتمر في حال عدم وجود أي تدخل يدفع السوق للنمو. ثم يعاود الصعود بقوة شديدة جداً في الموسم الذي يليه وسنتحدث بتفصيل أكثر في تقرير مستقل عن الاستراتيجيات العالمية التي تم تطبيقها في عدة دول للمحافظة على مستوى الانخفاض عند نسب أقل من ٣٥٪ والاستعداد للقفزة في الموسم الذي يليه.

شكل ٤: العدد المستهدف في زيادة أعداد المعتمرين ونسبة النمو



والسؤال الذي يتبادر للذهن في مثل هذه الحالة هل يمكن للقطاع بعد الجائحة أن يحقق نسب نمو عالية بهذا الحجم خاصة وأن قطاع السفر العالمي ينمو بمتوسط ٥٪ سنوياً والإجابة: نعم، وسنفضل في ذلك في التقرير المستقل وجميع السيناريوهات المتوقعة.

## الوضع الراهن في قطاع الضيافة (حجم العرض)



لغرض فهم حجم قطاع الضيافة ونمو العرض فيه في السنوات المقبلة من المهم فهم مسألتين:

## أولاً) موسمية الطلب

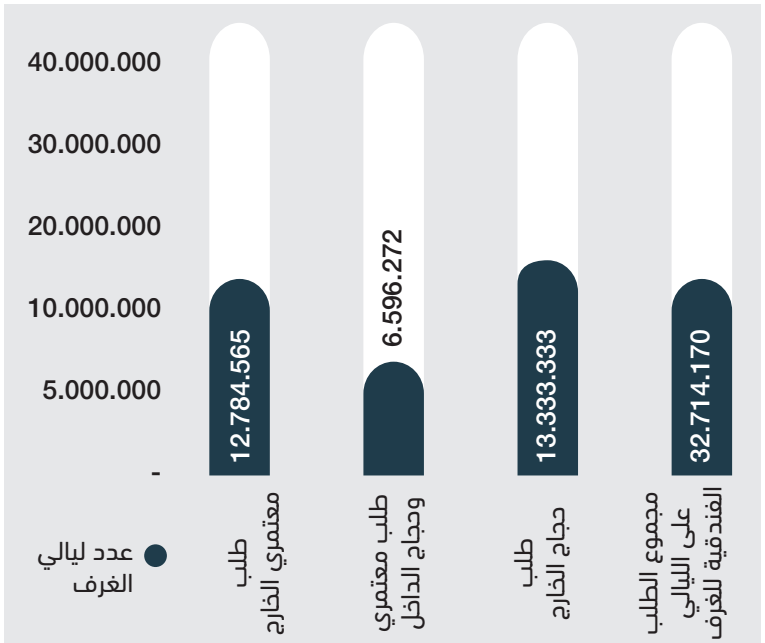
يتحرك الطلب على العمرة في أعلى حالاته خلال أربعة أشهر هجرية هي: (شهر ربيع الأول، شهر شعبان، شهر رمضان، شهر ذي الحجة) وعلى الرغم من فتح المملكة العمرة من بداية شهر محرم وحتى نهاية شهر شوال إلا أن الطلب الدولي على شهر محرم منخفض مقارنة بغيره من الأشهر وكذلك شهر شوال وذو القعدة.

كما أن هناك نمو جيد في الطلب لعدة أشهر هي صفر وربيع الآخر، وشهري جمادى الأول والآخر، ولكن هذا النمو يتأثر سلباً وإيجاباً بالسياسات الحكومية تجاه السوق سواء من الجهات الحكومية في السعودية أو الجهات في دول المصدر للمعتمرين. فعلى سبيل المثال: تؤثر مواعيد فتح موسم العمرة على الطلب والتي تختلف من دولة لأخرى ومن سنة لأخرى، ولا يوجد تنسيق حالياً على حد معلوماتنا بهذا الشأن بين الدول كما هو معمول به في موسم الحج.

كما أن استحداث بعض الآليات الجديدة في سلسلة الإمداد للعمرة يؤثر في الطلب لهذه الأشهر ومن الأمثلة على ذلك عندما تمت عملية التحول من السداد عن طريق شركات العمرة للفنادق مباشرة إلى منصة مقام تأخرت مجموعة من الدول في الالتحاق المبكر بموسم العمرة وذلك لقيود التحويل المفروضة من دولهم أو لظروف اقتصادية خاصة بهم.

وبين الرسم التالي حجم الطلب على الليالي الفندقية حسب التصنيف مع مراعاة الموسمية في الطلب ونوعية الحجوزات الحقيقية في جانب الطلب بغض النظر عن نسب الإشغال الفعلية.

شكل 0: عدد الليالي الفندقية المطلوبة



## ثانياً) التفاعل بين العرض والطلب

سوق الحج والعمرة هو سوق أعمال (B2B2C) بما يزيد عن ٩٠٪ من السوق وليس سوق مستهلكين مباشرين (B2C) وعلى الرغم من صدور التأشيرة السياحية والتي تسمح بالعمرة للحصول عليها لعدد ٤٩ دولة إلا أنها ليست من الدول التي تشكل ثقلًا كبيراً في أعداد المعتمرين، كما أن المحاولة التي قامت بها وزارة الحج والعمرة بفتح العمل للوكيل الافتراضي لم تشكل فارقاً كبيراً في زيادة الأعداد من الدول الرئيسية وذلك نظراً لأن المستهلك عادة ما يميل للحجز عن طريق جهات معروفة في بلده أو جهات دولية كبيرة في بلدان أخرى مثل منصات الحجز الإلكترونية.

لذا استمر التأثير الأكبر حتى اليوم في ربط العرض بالطلب للوكلاء الخارجيين للعمرة (مكاتب السياحة في بلد المصدر) وهم المسوق والمشتري الحقيقي لبرامج العمرة المكونة من الطيران والسكن والنقل الأرضي والتغذية بنسبة تزيد عن ٨٥٪ من السوق.

ما يقارب من ٩٢٪ من وكالات العمرة الدولية هي مؤسسات وشركات صغيرة ومتناهية الصغر لذا فإن قدرتها الائتمانية للعمل في قطاع السفر متواضعة وبالتالي تلجأ وبنسبة تقارب ٣٠٪ إلى مسوقي الطيران والفنادق، وهي شركات متوسطة أو كبيرة لديها قدرات ائتمانية عالية وبالتالي لديها القدرة على عمل الحجوزات ولكن هذه الطريقة في العمل ترفع من التكلفة على الزائر، وتقلل من هامش الربح لوكيل العمرة كما تزيد نسبة المخاطر على مجمل السوق بسبب وجود وسطاء كثر وسنفرد لذلك تقريراً خاصاً عن أثر الوسطاء على تكلفة الحج والعمرة.

وبالعموم فكلما زادت قدرة المجموعة الفندقية على التواصل وبناء شراكة طويلة المدى مع وكلاء العمرة الدوليين المميزين كلما ارتفعت نسبة الإشغال وبالتالي يتحسن متوسط الدخل للغرف المتاحة (RevPAR) والذي يعد من أهم معايير قياس نجاح الفنادق.

وانطلاقاً من هذه النقطتين دعونا نتحدث عن حجم العرض والطلب على القطاع الفندقية.



## حجم العرض

عند دراسة العرض الفندقية في السوق المكي فأول ما يجب استحضاره هو الطلب الموسمي حيث يصل حجم الطلب في الأيام التي تسبق الحج إلى مليوني حاج من خارج المملكة وبالتالي فيجب توفر مليوني سرير في لحظة معينة داخل الحج في حين يبلغ حجم الأسرة في مكة للفنادق ١,٢٠٠,٠٠٠ سرير وهذا ما جعل الحكومة

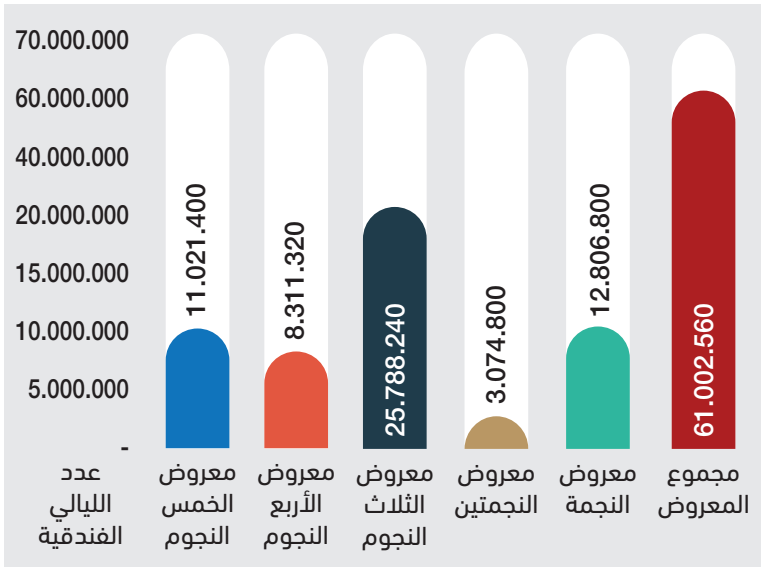
تقوم بحل هذا التحدي بفتح ما يسمى بمساكن الحجاج لتغطية العجز في العرض. كما أن هذا التحدي يتكرر في رمضان حيث يتوافد إلى مكة ثمانية ملايين معتمر سنوياً منهم سبعة ملايين من المواطنين والمقيمين ومليون زائر من خارج المملكة ويظل منهم للإقامة في مكة بمتوسط ثلاثة أيام للزائر الداخلي و ٦ أيام للزائر الخارجي مما يجعل حجم الطلب في أعلى مستوياته وتصل نسبة الإشغال في العشر الأواخر إلى ١٠٠٪ تقريباً.

متوسط ٣ أيام  
للزائر الداخلي  
و ٦ أيام للزائر  
الخارجي

وعلى الرغم من هذا الإقبال الضخم في موسم الحج ورمضان فإن هذا الطلب ينخفض بشكل كبير جداً في المواسم المتوسطة ليصل لحجم مليون زائر في الشهر موزعة على أربعة أسابيع وينخفض بشكل كبير إلى أقل من ستمائة ألف زائر في غير المواسم ما بين محلي ودولي ويقابل هذا الانخفاض في الطلب حجم عرض كبير يفوق الطلب بأربع مرات.

ويبين الرسم التالي حجم العرض الكلي من الليالي الفندقية حسب نوع المعروض مع مراعاة نسب التشغيل الحقيقية حسب الموسم

شكل ٦: حجم العرض الفندقية



## السوق يتكيف

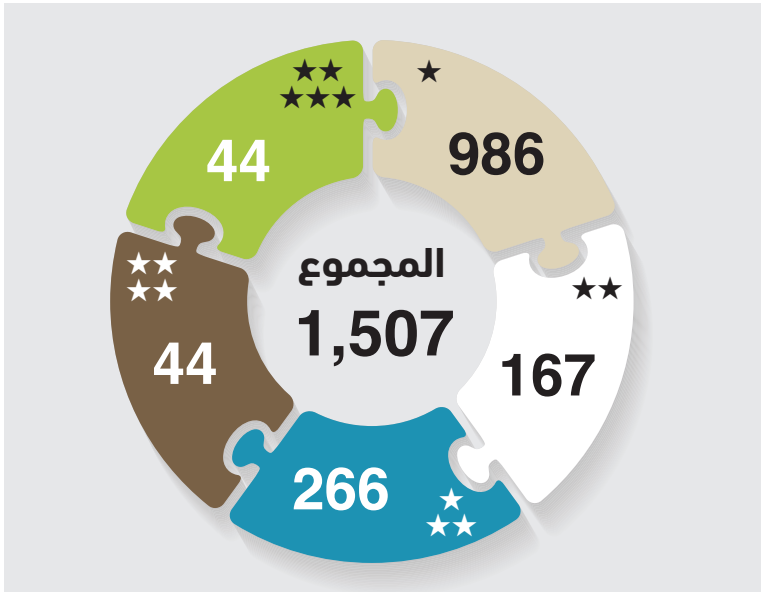
بسبب الموسمية والفجوة الكبيرة بين العرض والطلب في غير المواسم فقد لجأ السوق للتأقلم بطريقتين:

أولاً: خروج ما يقارب ٥٠٪ من المخزون الفندقية عن الخدمة فيما عدا الشهور المتوسطة والعالية الإشغال (شعبان، رمضان وجزء من ذي القعدة، وذي الحجة) وتكون عمليات التشغيل لهذه الفنادق عن طريق العمالة الموسمية وبحد أدنى من الخدمة وتركز في فنادق النجمة والنجمتين والفنادق التي تبعد عن الحرم أكثر من اثنين كيلومتر.

ثانياً: ارتفاع الأسعار في المواسم ليصل سعر الغرفة لثلاثة أضعاف سعر الأيام العادية ويصل في رمضان لضعفي السعر العادي ومع نسبة إشغال شبه كاملة فإن الفنادق تغطي من شهر رمضان والحج ما يعادل خمسة أشهر من السنة أي ٤٠٪-٥٠٪ من إيراداتها السنوية.

تغطي الفنادق من شهر رمضان والحج ما يعادل ٥ أشهر من السنة أي ٤٠٪-٥٠٪ من إيراداتها السنوية

شكل ٧: عدد الفنادق حسب التصنيف



## الامتثال في القطاع الفندقي (جانب العرض) لمعايير التصنيف

قامت الهيئة العليا للسياحة (وزارة السياحة حالياً) بوضع تصنيف خاص بالفنادق في مكة المكرمة والمدينة المنورة يخفف من بعض الاشتراطات للفنادق وذلك لمساعدة القطاع الفندقي على تحقيق نسبة عوائد أعلى باستثمار مساحة أكبر للتسكين ومن هذه الاشتراطات المخففة:

1. عدم اشتراط أماكن مخصصة للرياضة أو خدمات العناية الشخصية (SPA).

2. تقليل عدد المصاعد لكل مائتي غرفة مصعد واحد بدلاً من مائة غرفة في بقية المناطق.

3. تقليل عدد مواقف السيارات.

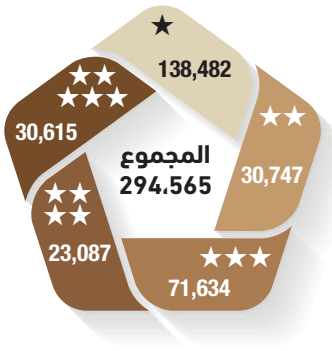
وعلى الرغم من أن هذه المعايير قد تعد معايير ترفيهية إلا أنها أصبحت من الأهمية بمكان وذلك ليقضي الزائر أكبر مدة ممكنة في المملكة ضمن أنشطة متنوعة بين العبادة والرياضة والاسترخاء وغيرها من الأنشطة الترويحية والثقافية والتي تتناسب والمفاهيم الجديدة لتحويل الفنادق إلى وجهات سياحية وليس فقط مجرد مكان للمبيت.

إلا أن الأهم في هذا السياق من تخفيف المعايير هو الامتثال لها، فمن خلال التواصل مع الفاعلين في السوق، وجد فريق العمل أن نسبة الامتثال حتى للمعايير المخففة هي نسبة ضئيلة في فئات النجمتين والنجمة الواحدة، حيث تجد مجموعة كبيرة من الفنادق تضع أعداداً إضافية من الأسرة عن الحد المسموح به. وقد أعلنت الوزارة عزمها العمل على تشديد الرقابة على الامتثال للمعايير وتم تطبيق تجربة في المدينة المنورة نتج عنها تخفيض التصنيف لعدد كبير من الفنادق، وقد يكون من المهم أيضاً أن تتم الرقابة على شركات ووكالات العمرة في عرض التصنيف الصحيح على الحجاج والمعتمرين.

إن ما يقارب 50% من الغرف المتاحة في السوق تنتمي لفنادق النجمة الواحدة والنجمتين والتي تعمل بشكل مكثف في المواسم وتختفي في غيرها أو تعمل مع الدول الأقل دخلاً ذات البرامج الاقتصادية جداً حيث يتم تأجير السرير بعشرة ريالاً في غرف يتم ملؤها بالأسرة؛ لتحقيق عائد أكبر، علماً بأن الدخل في غير الموسم يعد دخلاً إضافياً، فضلاً عن أن بعض هذه الفنادق هي مؤجرة بالكامل بالباطن لوكالات تسويق عالمية، كما تم استخدام بعض هذه الفنادق فيما يسمى فنادق التصنيف لغرض الحصول على التأشيرة ثم يتم تغيير مقر السكن لاحقاً بعد تأكيد المعتمرين حجوزاتهم وتغيير مكان السكن عن طريق مراكز خدمات المعتمرين الإلكترونية (مخاع).

هذه الممارسات في حقيقتها تضر ملاك هذه الفنادق ومشغليها والزوار والاقتصاد الوطني على المدى البعيد فهي سوق هشة وضعيفة يصيبها الانكسار بسبب أي مخاطر مالية أو ائتمانية أو صحية أو تنظيمية، وفي نفس الوقت فهي لا تحقق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ في تسهيل الحج والعمرة للأكبر عدد ممكن حسب الطاقة الاستيعابية ولا تحسن من تجربة المعتمر بل تزيد سوءاً ولا تثري التجربة الدينية والثقافية للمعتمر والحاج.

وعلى الرغم من هذه الممارسات السلبية من بعض الفنادق إلا أنه تجدر الإشارة هنا أن هذه الممارسات لا تصدر من الشركات ذات السلاسل المتنوعة من الفنادق والتي تديرها شركات ذات سمعة ومصداقية عالية، خاصة من الذين يملكون خبرة واسعة وعريقة في الطوافة وأعمال العمرة وينضوي كثير منهم في لجان الحج والعمرة والضيافة في غرفة مكة للتجارة، وإنما تصدر من الأفراد الذين يشكلون ٩٠٪ من مشغلي فنادق النجمة الواحدة والنجمتين والذين كانوا في نفس الوقت نتيجة طبيعية لحجم العرض الكبير الذي تتطلبه المواسم الكبرى مثل موسم الحج وموسم رمضان المبارك، بالإضافة إلى وجود عدد كبير منها كممتلكات مشتركة غير مؤسسية مثل الأوقاف الأهلية أو الورثة الذين لا يملكون السيولة الكافية لتحسين مستوى هذه الفنادق ودخولها كمنافس لتقديم الخدمة.



شكل ٨: عدد الغرف  
الفندقية حسب التصنيف

## نمو العرض الرئيسي

على الرغم من فائض العرض الموجود حالياً في السوق إلا أن هناك عدد من المشاريع المعلنة والتي يتوقع أن تدخل للمخزون الفندقي خلال السنوات القادمة بشكل متدرج وحتى عام ٢٠٣٥ ويصل عددها إلى ٢٤٠,٠٠٠ غرفة فندقية أغلبها في قطاعات الثلاثة نجوم والأربعة نجوم مع مجموعة نوعية من الخمسة نجوم، وفي حقيقة الأمر فإن ١٧٠,٠٠٠ غرفة فندقية ما زالت في مراحل التخطيط الأولي ومن المحتمل أن يكون فيها الكثير من التغير وفقاً لظروف النمو في السوق، أما الزيادة الفعلية التي دخلت مراحل التنفيذ هي ٦٦,٠٠٠ غرفة على مراحل متعددة تنتهي في ٢٠٢٦م.

الزيادة الفعلية  
التي دخلت مراحل  
التنفيذ هي ٦٦,٠٠٠  
غرفة على مراحل  
متعددة تنتهي في  
٢٠٢٦م

شكل ٩: عدد الغرف للمشاريع القادمة في مكة وحتى ٢٠٣٥ (بالآلاف)





## العلامات التجارية

توجد في مكة المكرمة مجموعة من العلامات التجارية الدولية والمحلية وتتركز الفنادق العالمية في المنطقة المركزية وعددها الإجمالي واحد وعشرون فندقاً بعدد غرف أكثر من ست عشرة ألف غرفة ويغلب على هذه الفنادق نموذج عقود التشغيل وليس عقود الإدارة والتشغيل مع شركات سعودية كبرى مثل شركة جبل عمر وأبراج البيت وشركة مكة للإنشاء والتعمير وشركة سيرا (مجموعة الطيار سابقاً). إلا أن إدارات أو مُلاك هذه الفنادق يعانون من تحديات كبيرة في نمو الإيرادات والأرباح حيث تضغط خيارات العرض المتعددية والقريبة من الحرم على شارع أجياد وشارع إبراهيم الخليل قبل الدائري الثاني على متوسط أسعار هذه الفنادق خاصة إذا ما أخذنا في الحسبان أن حجاج ومعتصري الخارج والذين يشكلون ٧٠٪ من الطلب يأتون عن طريق الشركات.

أيضاً تأتي في المرتبة الثانية مجموعة العلامات التجارية المحلية وعدد فنادقها سبعة وخمسون فندقاً تتوزع على المنطقة المركزية وبعض المناطق الأخرى كما أنها تميل للأربعة نجوم بشكل أكبر خاصة ضمن نطاق اثنين كيلومتر من الحرم المكي الشريف.

وعادة ما يكون تشغيل هذه الفنادق من قبل الشركات المحلية ذاتها بالإضافة أن غالبية هذه الشركات لديها شركات عمرة ومكاتب سياحة خارجية في الدول محط التركيز وهذا ما يجعل نسبة الإشغال في هذه الفنادق يتفوق أحياناً على الفنادق العالمية في غير موسمي رمضان والحج. كما أنه يمكن لهذه الشركات التحكم في الجودة طبقاً لدرجة الفندق ونوعية العملاء. ومن هذه الشركات شركة دار الإيمان وشركة إيلاف وشركة ثروات ومجموعة الماسة وما يقارب عشرين شركة أخرى كما أنه توجد عشر شركات أخرى بأسماء أفراد ولكنها عبارة عن سلسلة كبيرة واحدة من الفنادق.

ومن الجدير بالملاحظة النمو الكبير للشركات المحلية ذات الثلاثة نجوم حيث وصل عددها إلى ستة وثمانين فندقاً تديرها شركات ذات دراية ومعرفة جيدة في السوق وإن كانت بحاجة إلى مزيد من العمل على تحسين تجربة الزائر وتحسين عمل الموارد البشرية وتحديداً فيما يخص خدمات نظافة الغرف وخدمات المطاعم والاستقبال

### شكل ١٠: أعداد الفنادق ذات العلامات التجارية



شكل ١١: أعداد الغرف للفنادق ذات العلامات التجارية

24,890

العلامات  
التجارية  
المحلية  
3 نجوم

27,160

العلامات  
التجارية  
المحلية  
4 - 5 نجوم

16,609

العلامات  
التجارية  
العالمية

## نسب الإشغال ومدة الإقامة

تعد نسب الإشغال أحد أهم عوامل النجاح لقطاع الضيافة، وعلى الرغم من صعوبة الجزم بمعدل الإشغال المناسب للوصول لنقطة التعادل المالية للفنادق من الثلاثة نجوم وحتى الخمسة نجوم إلا أن المقارنة في السنوات الأخيرة تشير أن نسبة الإشغال التي تحقق التعادل يجب ألا تقل عن ٦٥٪ مع متوسط سعر مناسب ومراعاة المواسم. وبالنظر إلى نسب الإشغال في الجداول الثلاث التالية نلاحظ انخفاض نسب الإشغال من سنة إلى أخرى مع تحسن طفيف عام ٢٠١٩ وتحسن متوقع ٢٠٢٠ لولا الظروف الراهنة مع

جائحة كورونا حيث وصلت نسب الإشغال لبعض الفنادق ٨٦٪ بداية الموسم وهذا ما لم تصله خلال خمس سنوات سابقة وكان التأثير الأكبر في هذه المرة في الطلب لصالح

نسبة الإشغال التي تحقق التعادل يجب ألا تقل عن ٦٥٪ مع متوسط سعر مناسب مع مراعاة المواسم

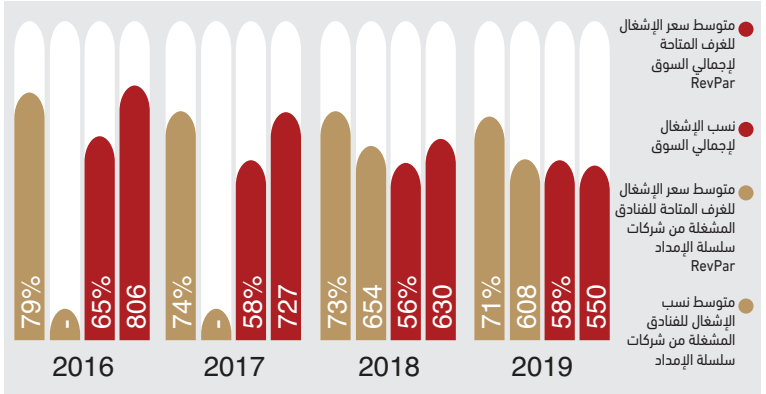
التأشيرة السياحية ومعتصري الداخل والزيارات العائلية للموظفين المقيمين في المملكة وذلك على مستوى الأربع والخمس نجوم. كما نلاحظ في هذه البيانات كيف تفوقت شركات التسويق التي تدير الفنادق من تجاوز مؤشر السوق بشكل كبير جداً وذلك لوجودهم في عدة أجزاء من سلسلة الإمداد.

وعلى الرغم من ارتفاع الطلب خصوصاً في عام ٢٠١٩ لأكثر من ١٢٪ تقريباً إلا أن التحسن في نسب الإشغال كان طفيفاً وذلك لدخول مخزون جديد للسوق في نطاق الخمس نجوم والأربع نجوم والنجمة الواحدة في بداية ٢٠١٩ والذي ضغط بدوره على متوسط الأسعار ونسب الإشغال من جديد.

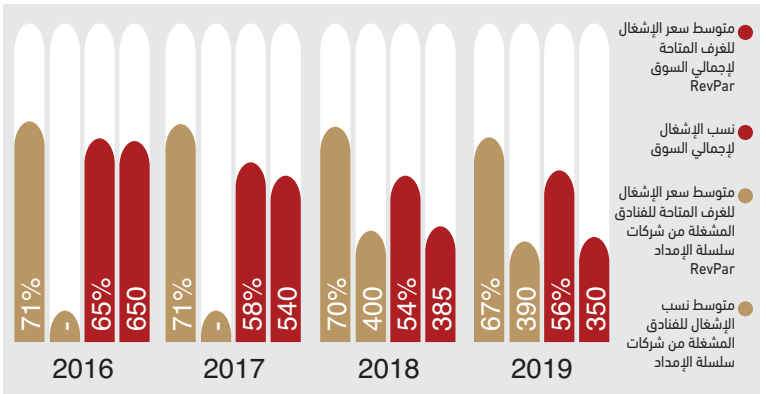
خلال السنوات العشر الأخيرة تراجع متوسط الإقامة في مكة المكرمة للزائر الدولي من تسعة أيام إلى ستة أيام كما تراجعت مدة الإقامة للزائر المحلي من خمسة إلى ثلاثة أيام ويُعد هذا الانخفاض نتيجة طبيعية للتغير الديموغرافي للمعتمريين حيث يشكل المعتمرون الذين تقل أعمارهم عن ٥٥ سنة ٧٥٪ من أعداد

المعتمريين ويشكل المعتمرون الذين تقل أعمارهم عن ثلاثين سنة ٥٠٪ من هذه الشريحة وبالنسبة لهذه الشريحة فإن هدف إقامة الشعيرة يجب أن تصاحبه أهداف أخرى مثل الترفيه والترويج الثقافية والتاريخي والتسويق وغيرها من الأنشطة والتي لا تتوفر حالياً في مكة المكرمة إلا بشكل محدود جداً، إلا أن رؤية المملكة ٢٠٣٠ - من خلال برنامج خدمة ضيوف الرحمن وبالتعاون مع وزارة الثقافة ووزارة الحج والعمرة ووزارة السياحة - تعمل حالياً على تطوير الوجهات التاريخية وإضافة المزيد من التجارب الممتعة والتي تزيد من مدة الإقامة في مكة أو غيرها من مناطق المملكة.

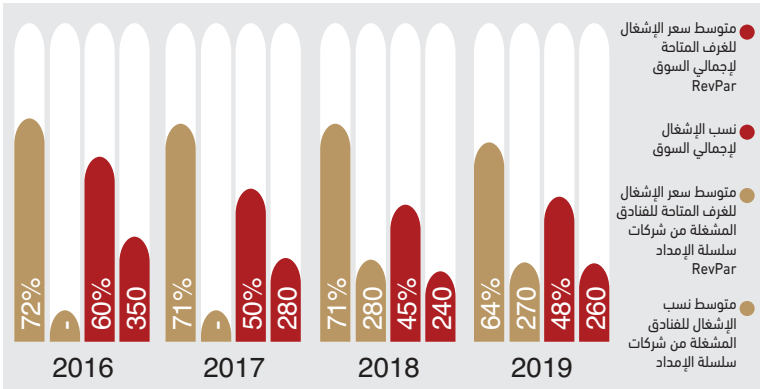
## شكل ١٢: متوسط نسب الإشغال والسعر لفنادق الخمسة نجوم



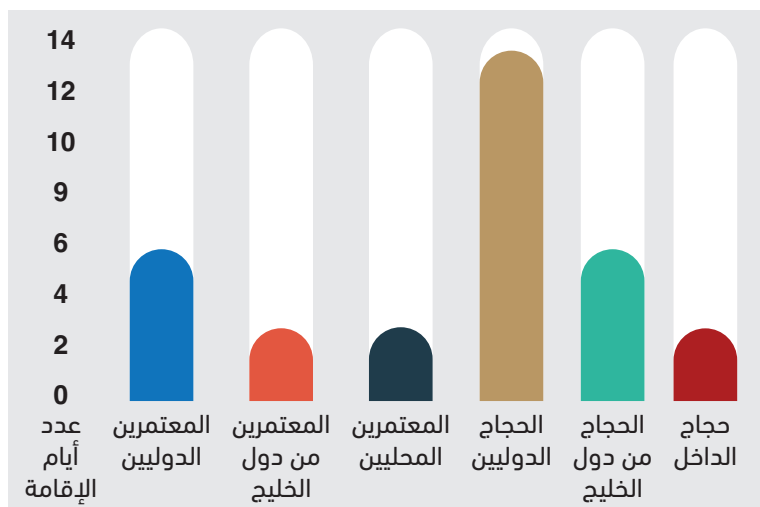
## شكل ١٣: متوسط نسب الإشغال والسعر لفنادق الأربعة نجوم



## شكل ١٤: متوسط نسب الإشغال والسعر لفنادق الثلاثة نجوم



شكل ١٥: متوسط عدد أيام الإقامة في الفنادق

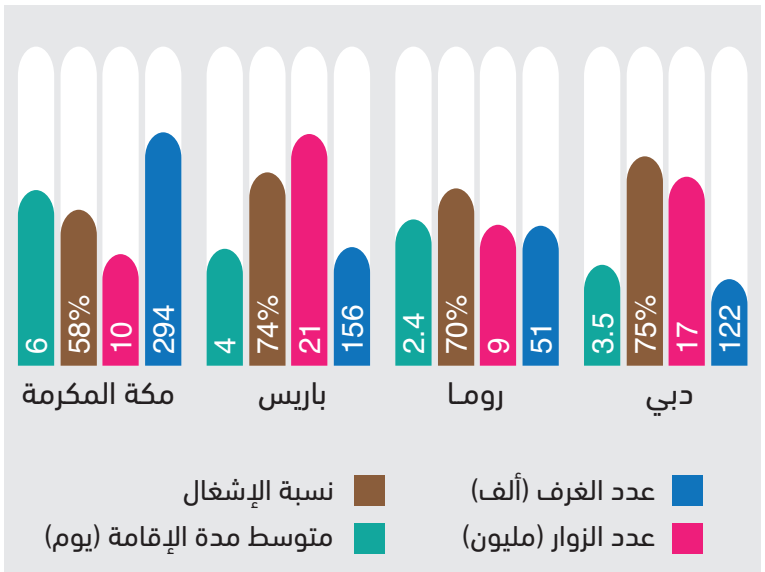


## مقارنات عالمية في جانب العرض

من الضروري في حال النظر لسوق محدد، النظر لأسواق مشابهة من حيث العرض، حتى وإن اختلفت الغاية من الزيارة. ولهذا الغرض اخترنا أهم المدن العالمية في قطاع السفر وقمنا بمقارنة سريعة لحجم العرض والطلب وكان المكون الرئيسي لحجم العرض كما لاحظنا هو عدد الغرف المتاحة في الليلة في المدينة محل الدراسة. ونلاحظ من الأرقام في الجداول المرفقة الفجوة الكبيرة بين مكة وبقية المدن من حيث عدد الغرف فعدد الغرف في مكة يزيد عن باريس بمقدار الضعف بينما تزيد باريس عن مكة في عدد الزوار الدوليين بمقدار الضعف وهذا بدوره انعكس على نسب الإشغال فوصلت في مكة إلى ٥٨٪ بينما تستقر في لندن عند ٨١٪ وفي دبي عند ٧٥٪. إن السبب الرئيس وراء هذا الفارق في عدد الغرف ونسب الإشغال هو الموسمية الحادة بين الحج ورمضان من جهة وبقية الأشهر من جهة أخرى حيث يتضاعف الطلب في هذين الشهرين بمقدار ٣٠٠٪ مقارنة بأعلى شهر وهو شهر رجب، في حين لم تتعدى الفروقات الموسمية في بقية المدن المقارنة ٣٠٪ ارتفاع المواسم عن غير المواسم في حجم الطلب. لذا فيجب الاستثمار بعناية في الفترة القادمة في قطاع التطوير العقاري وقطاع الضيافة وذلك للتكيف مع ديناميكية العرض والطلب في مكة المكرمة شرفها الله.

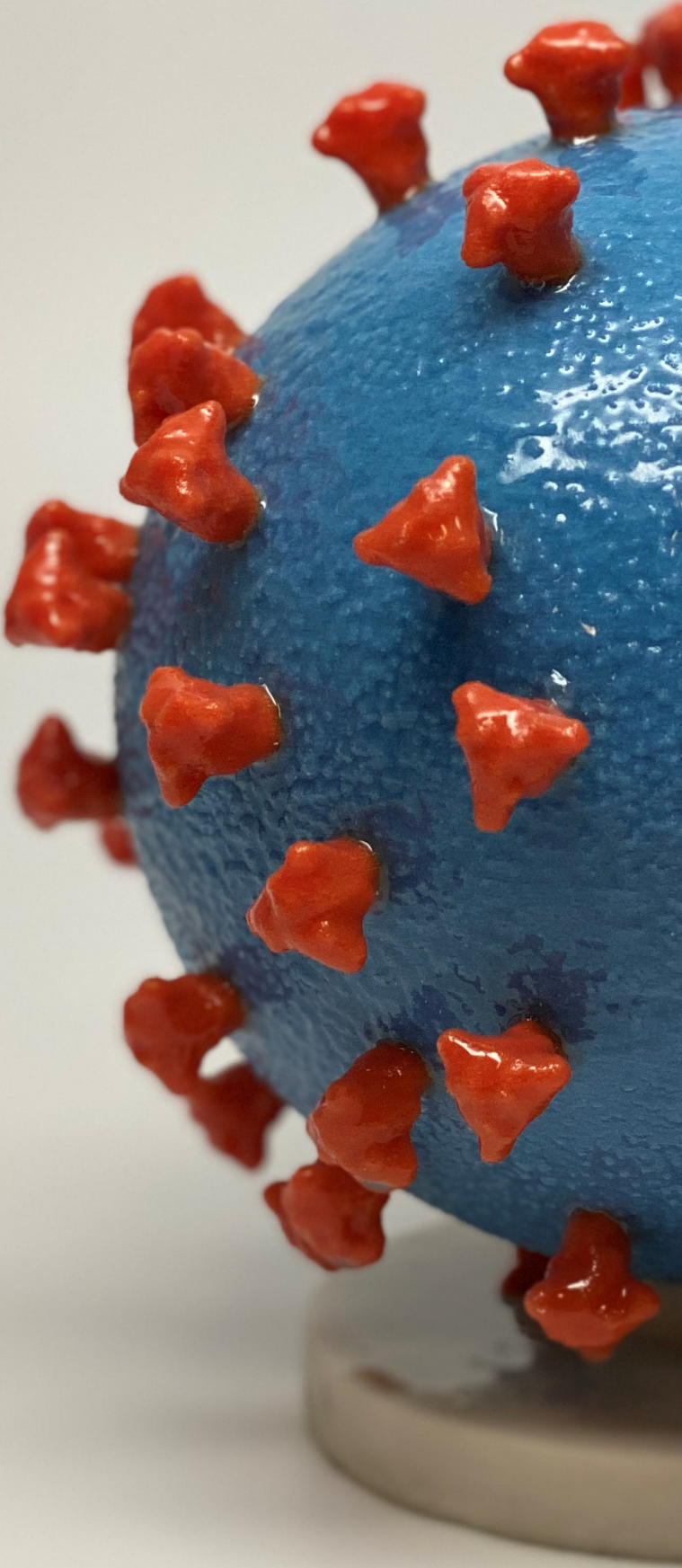
وصلت نسب الإشغال في مكة كإجمالي السوق إلى ٥٨٪  
بينما تستقر في روما عند ٧٠٪ وفي دبي عند ٧٥٪.

شكل ١٦: عدد الزوار الدوليين





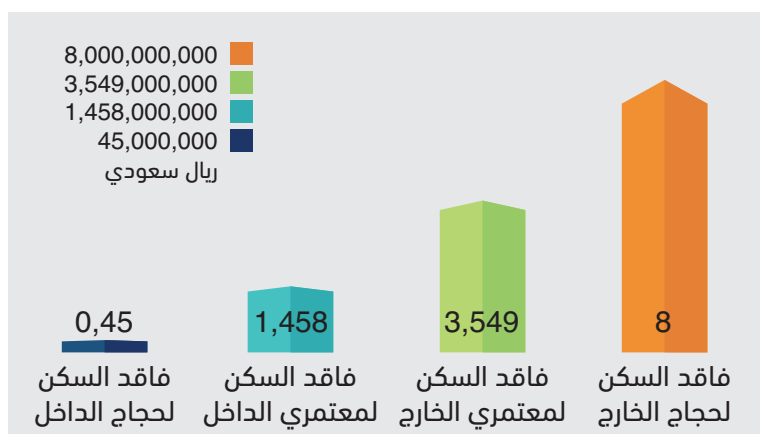
## أثر جائحة كورونا على سوق الضيافة



## جائحة كورونا تضرب العرض والطلب لموسم الحج والعمرة لعام ١٤٤١هـ

لقد فقد قطاع الضيافة ما يقارب من ٣,٥ مليون معتمر من خارج المملكة و ٤ ملايين معتمر من داخل المملكة والخليج وفي حال توقف الحج أو إقامته في أطر ضيقة بسبب الجائحة فإن الفاقد في قطاع الضيافة سيصل لـ ١٣ مليار ريال.

شكل ١٧: فاقد قطاع الضيافة بسبب جائحة كورونا



لقد تضرر العرض والطلب في لحظة واحدة في قطاع الحج والعمرة. فمن جهة الطلب

- تم إغلاق الحدود بين الدول وإلغاء التأشيرات واسترداد قيمها.
- توقفت الرحلات الجوية مما تسبب في تعليق العديد من الزوار.
- تم إلغاء الملايين من الحجوزات المدفوعة مقدماً وغير المدفوعة.
- تم إلغاء ما يقارب من ٢٠٠,٠٠٠ تأشيرة تم إصدارها للمعتمرين، إضافة إلى ٦٠٠,٠٠٠ تأشيرة قيد الإصدار.

وفي جانب العرض تم إغلاق الفنادق بسبب الحظر الجزئي أو الكلي لعدة فترات خاصة في مكة المكرمة والمدينة المنورة حرصاً من المملكة على سلامة الزوار المتواجدين وقت حصول الجائحة وسلامة العاملين في قطاع الضيافة وللحد من انتشار المرض. مما أدى إلى:

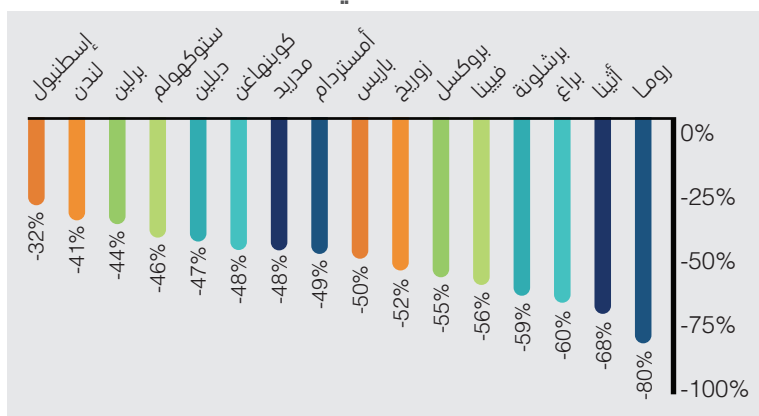
- توقف العديد من العقود الإيجارية للفنادق أو المطالبة بتأجيلها أو تأجيل دفعاتها كما حصل مع العديد من الملاك وتم الإعلان عنه خاصة في الصناديق الاستثمارية المفتوحة.
- عدم قدرة الفنادق والشركات المشغلة على الوفاء بالمستحقات الشهرية للموظفين مما حدى بهم لتسريح العديد من الموظفين أو إعطائهم إجازات غير مدفوعة أو تخفيض رواتبهم لحين انتهاء الجائحة.
- انخفاض في قيمة الأصول على المدى القصير بناءً على الانخفاض في قيمة الدخل المتوقع.
- توقف عقود الإسكان للمعتمرين الدافعين مقدماً.

- توقف رسوم شركات الخدمات الأرضية.
- توقف عقود النقل.
- توقف عقود التأمين الطبي.
- تعطل إيرادات أجور التأشيرات ومعالجتها وتشغيل مركز خدمات المعتمرين وشركة تسهيل وغيرها من الإيرادات الحكومية.
- توقف إيرادات رسوم إشغال الفنادق والقيمة المضافة ورسوم المطارات.

## جائحة كورونا تضرب قطاع السياحة العالمي

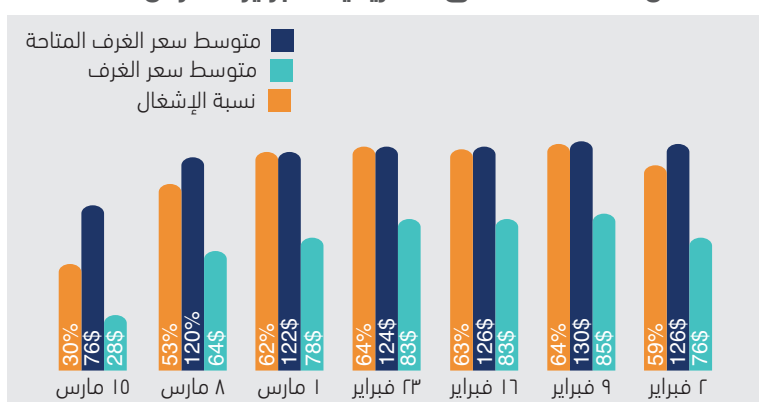
انخفض متوسط العائد الكلي للغرف في المدن الأوروبية بمتوسط 00% ووصل في الدول التي تم إغلاق المدن فيها إلى ٨٠%، كما انخفضت نسبة الإشغال إلى ١٠% واضطر ما يقارب 0٠% من الفنادق للإغلاق و 0٠% الأخرى لإغلاق العديد من الطوابق.

شكل ١٨: عائد الغرف في المدن الأوروبية



أما في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تأخر فيها إغلاق الحدود عن غيرها من الدول فقد انخفضت نسبة الإشغال لتصل إلى ٣٠%، كما هبط متوسط سعر الغرفة الكلي من ٧٦ دولار حتى وصل ٢٨ دولار بنهاية شهر مارس. بالإضافة لذلك فقد انخفض سعر الغرفة المتاحة ليصل إلى ٩٠ دولار بعد أن كان ١٣٠ دولار لليلة الواحدة.

شكل ١٩: أداء الفنادق الأمريكية (فبراير - مارس ٢٠٢٠)



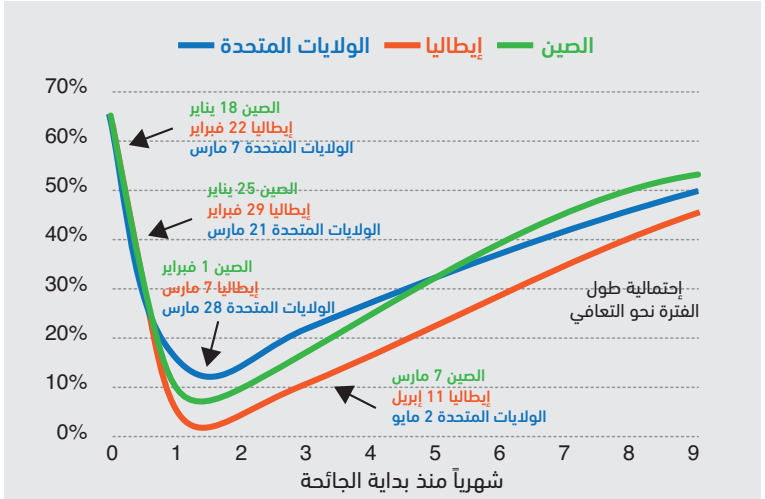
## بعض التقديرات المتوقعة لعودة نسب الإشغال

قامت مجموعة من الخبراء من مركز سكيفت بعمل دراسة تقديرية للمدة المتوقعة لعودة نسب الإشغال للصعود من جديد وتمت هذه الدراسة بناءً على بحث مقارنة مع وباء سارس الذي ضرب شرق آسيا عام ٢٠٠٢-٢٠٠٣ وتضررت منه السياحة في الصين وهونج كونج وسنغافورة ودول أخرى في الشرق ولكن بنسب أقل مثل ماليزيا وإندونيسيا كما تضررت بشكل بالغ السياحة في مدينة تورونتو كندا.

تمت دراسة هذه التقديرات على ثلاث دول وهي (الصين - إيطاليا - الولايات المتحدة الأمريكية) وتتفق الدول الثلاثة في أن نسب الإشغال عند لحظة إغلاق الحدود أو إعلان الجائحة في الدولة كانت ٦٠٪ وتتوقع الدراسة أن تعود نسب الإشغال إلى ٥٠٪ بعد تسعة أشهر من انطلاق الجائحة وبعد ٦ أشهر من إعادة فتح السفر للدولة كما تتوقع أن تتراوح نسب الإشغال بين ٢٠٪ و ٤٠٪ في الأربعة شهور الأولى بعد فتح السفر.

ويرى البعض بمن فيهم الذي قاموا بالدراسة أن هذه الأرقام متفائلة جداً وأن آثار جائحة كورونا أكبر بكثير من سابقتها وذلك لأن أحداث سبتمبر ٢٠٠١ كانت خاصة بالولايات المتحدة أما وباء سارس فقد انتشر في شرق آسيا كما تركزت انفلونزا الخنازير في المكسيك وبعض الدول ومع ذلك لم يتم إغلاق الحدود تاريخياً إلا في الحرب العالمية.

### شكل ٢٠: المدة المتوقعة لعودة نسب الإشغال للصعود



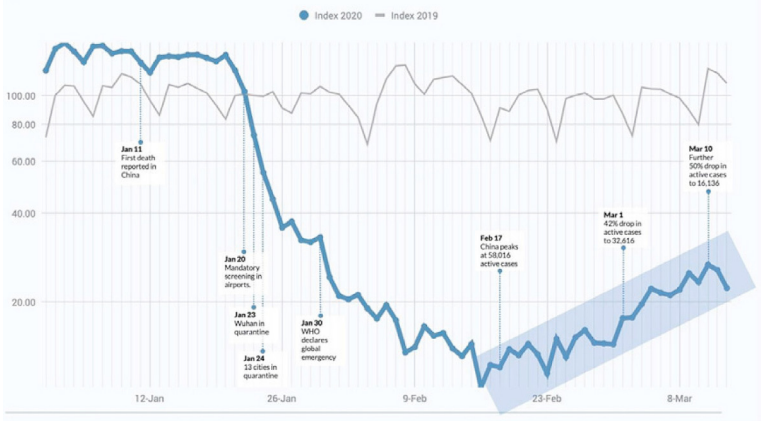
## أثر تفشي الحالات أو احتوائها على قطاع الضيافة

لعله من الأجدر في حالة وباء كورونا هو أخذ الصين كنموذج لما يمكن حصوله في قطاع الضيافة وذلك بسبب الانخفاض الحاد في عدد الحالات وبدء عودة الحياة الطبيعية من منتصف شهر مارس.

قامت مجموعة شجي لتقنية المعلومات في الصين والتي تدير عدداً ضخماً من المنشآت السياحية بتصميم مؤشر من ١٠٠ نقطة بناءً على معلومات الحجزات التاريخية من وإلى الصين ودخلها في قطاع الضيافة. ويلاحظ في التقرير الارتباط المباشر بين عدد الحجزات في المؤشر وبين تطور الحالات سلباً أو إيجاباً في الصين لذا نرى قفزة في عدد الحجزات وصولاً إلى ١٨ نقطة عندما انخفض عدد الحالات ٤٢٪ ثم قفزة أخرى خلال سبعة أيام عند وصول الانخفاض لمستوى ٥٠٪. كما نرى الانخفاض الكبير في مؤشر الحجزات عند إعلان منظمة الصحة العالمية لكورونا كوباء عالمي حيث هبط المؤشر ما يقارب ٤٠ نقطة وحتى ١٠ نقاط.

الارتباط المباشر بين عدد الحجزات في المؤشر  
وبين تطور الحالات سلباً أو إيجاباً في الصين

### شكل ٢١: مؤشر حجوزات الغرف في الصين



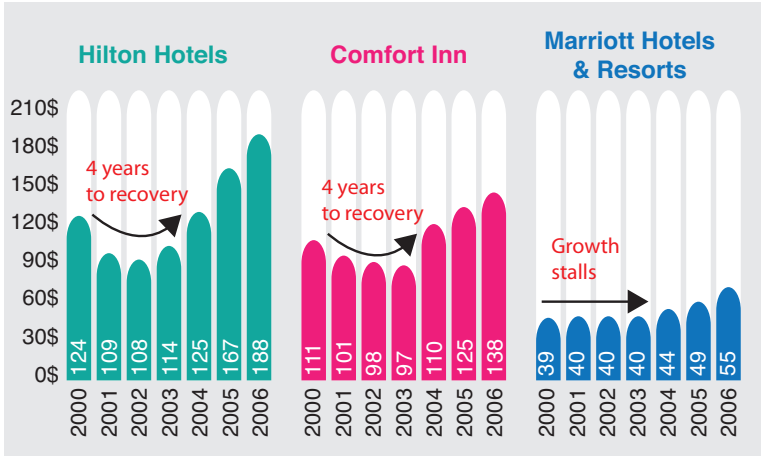
Source: Shiji Distribution Solutions



## هل يتأثر سوق الضيافة بنسب متساوية من آثار الكوارث والأوبئة؟

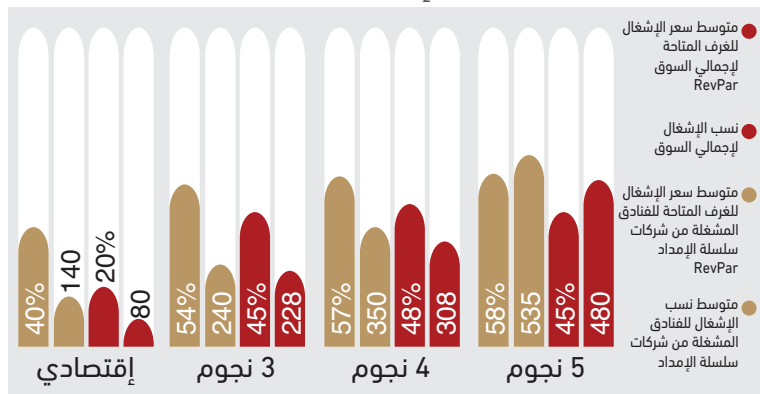
بالنظر إلى لتقارير المالية السنوية لأكبر الشركات العالمية وتأثر أسعار إجمالي الغرف باضطرابات السوق، نجد أن العلامات التجارية الاقتصادية أقل تأثراً بالاضطرابات من العلامات التجارية ذات الخمسة نجوم. ويؤكد ذلك بداية نسب الإشغال في الفنادق في الصين بعد انخفاض حجم الجائحة والسيطرة عليها، حيث وصلت نسب الإشغال في سلسلة الفنادق الاقتصادية OYO إلى ٤٥٪ بينما بقية سلاسل الفنادق ذات الخمسة نجوم عند مستوى ٢٠٪ من نسب الإشغال. يرجع ذلك لأسباب متعددة منها، نوعية الضيوف المرتبطة بالأعمال في فنادق الخمسة نجوم بينما ترتبط بالسفر العائلي في الفنادق الاقتصادية. كما أن نوعية الاشتراطات الشخصية والمعايير عند ضيوف الخمسة نجوم عادة ما تكون أكثر من ضيوف الفنادق الاقتصادية وبالتالي فإن هذا ينعكس تبعاً على السوق.

شكل ٢٢: العائد على الغرف المتوفرة لفنادق عالمية ٢٠٠٠ - ٢٠٠٥



## تقديرات الإشغال والأسعار لسوق الضيافة بعد جائحة كورونا وقبل انتشار اللقاح

شكل ٢٣: تقديرات الإشغال والأسعار بعد كورونا



من المتوقع أن تنخفض نسبة الإشغال بما لا يقل عن ١٠٪ في فنادق الخمس نجوم والأربع نجوم والثلاث نجوم إلا أنها ستظل كثيراً لفنادق الدرجة الاقتصادية وصولاً لنسبة انخفاض تتجاوز ٥٠٪ وذلك بسبب ضعف القدرة على مواكبة التعليمات الصحية والوقائية ولذلك سيكون من الأسلم لهذه الفنادق التشغيل في رمضان والحج فقط.

كما أن الكثير من وكالات العمرة وحفاظاً على سمعتها ستتجه لفنادق الثلاثة نجوم وأعلى للمحافظة على عملائها وسمعتها ولو على حساب خفض الأرباح وستركز سياساتها في الموسم القادم على الربحية في رمضان والحج والمحافظة على التكلفة وسلامة المعتمرين والزوار بدرجة أساسية وهذا ما سيجعل الانخفاض محدوداً في فنادق التصنيف الأعلى. كما أن الشركات المشغلة ستتجه في الغالب لتقليل عدد الفنادق التي تشغلها وذلك سيترك العديد من الفنادق الجيدة مغلقة في الموسم القادم أو غير مشغلة باستثناء المواسم ذات الكثافة العالية.

لا شك أن الموسم القادم يحمل العديد من المفاجآت على مستوى العرض والطلب والتي يجب على المستثمرين العمل عليها بشكل مبكر.

## ما هي برامج الدعم التي قدمتها الحكومات لتنشيط القطاع السياحي؟

### قدمت الحكومة الأسترالية أربعة برامج لدعم قطاع السياحة تمثلت في:

- (١) ٧٠٠ مليون دولار تخفيضات ضريبية لمشتريات قطاع الضيافة.
- (٢) ٣,٢ مليار دولار تخفيضات ضريبية من قيمة الأصول أو ما يسمى بالضرائب البلدية.
- (٣) ٦,٧ مليار دولار لدعم التدفقات النقدية لقطاع الضيافة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة.
- (٤) ١,٣ مليار دولار لدعم استمرارية الوظائف للمتدربين الجدد في قطاع الضيافة وعددهم ١٢٠,٠٠٠ موظف ومتدرب سنة أولى من الخريجين في قطاع الضيافة.

### قدمت الحكومة المصرية عدة برامج لقطاع السياحة منها:

- (١) تخفيض ضريبة البلدية (ضريبة الأصول) على الفنادق لمدة ٦ أشهر.
- (٢) تمويل منخفض التكلفة للميزانية التشغيلية للفنادق لضمان استمرار القوى العاملة.
- (٣) تأجيل سداد قروض الشركات وضمان القروض المتعثرة لمدة ٦ أشهر.
- (٤) خصت الحكومة المصرية ما يقارب من ٥٠ مليار جنيه لدعم قطاع السياحة.
- (٥) تخفيض قيمة التأشيرة من ٢٥ إلى ١٥ دولار لأشهر الصيف.
- (٦) دعم إيجارات الأسواق السياحية.
- (٧) إعادة جدولة سداد المياه والكهرباء للمنشآت السياحية.

### خصت الحكومة الفرنسية عدة برامج للقطاع السياحي منها:

- (١) ٢ مليار دولار لدعم التدفقات المالية للقطاع السياحي خصوصاً ما يتعلق بمستحقات التأمينات والتقاعد.
- (٢) ١٨ مليار دولار لدعم تسويق عودة القطاع السياحي مثل التذاكر المدعومة للأنشطة والحملة الترويجية وغيرها من الأنشطة كما قامت بتشكيل سبعة لجان في مختلف قطاعات السياحة بين القطاع الخاص والجهات الحكومية للتوزيع المناسب للدعم الحكومي.

### قدمت حكومة هونج كونج عدة برامج للدعم منها:

- (١) ٥٠٠٠ دولار شهرياً لمكاتب السياحة ولمدة ستة أشهر.
- (٢) خصت مجلس السياحة في هونج كونج مبلغ ٤٠٠ مليون دولار للتسويق السياحي للدولة.
- (٣) دعم رواتب موظفي القطاع لمدة ستة أشهر بما لا يتجاوز ٥٠٪ من الراتب وبحد أقصى ١٨٠٠٠ دولار في الشهر.

- (٤) إشتريت هيئة الطيران المدني في هونج كونج ٥٠٠,٠٠٠ تذكرة جوية لدعم التدفقات النقدية لشركات الطيران.
- (٥) تم دعم إقامة ١٣٥٠ مناسبة تسويقية قادمة للسياحة في هونج كونج.
- (٦) تخصيص ٨٠٠٠٠ دولار دعم للبدء من جديد بعد الجائحة للوكالات السياحية.
- (٧) تخصيص من ٥٠٠٠٠ - ٨٠٠٠٠ دولار دعم للنزل السياحية الصغيرة لبدء أعمالهم من جديد واستفاد منه ١٧٧٠ نزل سياحي.

## في إيطاليا قدمت الحكومة في شهر مايو عدة برامج للدعم منها

- (١) تجميد ضريبة الشركات ومنها الفنادق لحين انتهاء الجائحة.
- (٢) إعانة ٥٠٠ يورو لقضاء إجازة للأسر المتعطلة لدعمها نفسياً وتنشيط القطاع السياحي.
- (٣) مساعدة حجمها ٢ مليار يورو لدعم الأنشطة التي تتطلب تغييرات محددة للتباعد الاجتماعي مثل الفنادق والمنشآت السياحية.
- (٤) مساعدة ٤٠٠٠٠ يورو للشركات الصغيرة في قطاع السياحة للبدء من جديد.
- (٥) تخصيص مكتب حكومي ووظف مجموعة من الخبراء لمساعدة الشركات المتعثرة على إعادة رسميتها أو تهيئتها للتوافق مع برامج الدعم.
- (٦) ٢٠٠ مليار يورو تمويلات لدعم التجارة الخارجية والتي تشمل السياحة الدولية.
- (٧) ٥٠٠ مليون يورو لدعم قطاع الطيران.

## في المملكة العربية السعودية تم تدشين حزمة تحفيز للقطاع الخاص

- ويتم العمل حالياً على حزمة متخصصة لبعض القطاعات ومنها قطاع الحج والعمرة ومن البرامج العامة ما يلي:
- (١) تمديد رخص العمل للمقيمين لمدة ثلاثة أشهر.
  - (٢) تأجيل دفع ضريبة القيمة المضافة ٣ أشهر وتأجيل دفع الرسوم البلدية.
  - (٣) صندوق دعم تمويل المشاريع الصحية والتعليمية والعقارية الكبرى.
  - (٤) ٣٠ مليار ريال لتأجيل دفع مستحقات القطاع المالي للشركات لمدة ٦ أشهر.
  - (٥) ١٣ مليار ريال لدعم تمويل مدعوم للشركات المتوسطة والصغيرة.
  - (٦) تسهيل مدفوعات التمويل للمنشآت في مكة والمدينة (لم يعلن عن تفاصيله بعد)
  - (٧) ٤ مليار ريال دعم الباحثين عن عمل ودعم التوظيف.
  - (٨) ٩ مليار ريال لدعم رواتب السعوديين في القطاع الخاص لمدة ٣ أشهر.

## الإجراءات المعمول بها حالياً في قطاع الضيافة بعد جائحة كورونا في عدد من دول العالم

العديد من التغيرات التي حصلت في قطاع الضيافة خلال الفترة الماضية ومن المتوقع استمرارها لحين اكتشاف اللقاح ووجوده بشكل تجاري. ومن أهم هذه الإجراءات التي تم تطبيقها في السعودية وفلوريدا ودبي وبعض سلاسل الفنادق العالمية ما يلي على سبيل المثال وليس الحصر:

### ١) رفع مستوى الإجراءات الصحية والنظافة والتعقيم لسلامة الضيوف من خلال

- قياس درجة الحرارة للضيوف عند الدخول أو الخروج.
- وجود غرف مخصصة للعزل.
- وضع مدة ٢٤ ساعة بين خروج أي نزيل ودخول النزيل الجديد.
- وضع مدة ٧٢ ساعة بين خروج نزيل مشتبته الإصابة بكورونا والنزيل الذي يليه.
- تطبيق قواعد التباعد الاجتماعي في الاستقبال والمصاعد وغيرها.
- تطبيق لبس الكمامات أثناء التنقل.
- التعقيم المستمر لمناطق الخدمات المشتركة.
- التعقيم المستمر للغرف خاصة عند خروج الضيف ودخول الضيف الآخر.
- تغيير طريقة تقديم خدمة الوجبات بالإيصال للغرف والتغليف الآمن.
- ضرورة توفير المعقمات في جميع الغرف والممرات.
- تقليل عدد الأسطح في مناطق الخدمات المشتركة.
- تنظيم الدخول والخروج من المصاعد أوقات الصلوات.
- إضافة مناديل التعقيم للغرف.
- التباعد بين طاولات الطعام في المطاعم.

### ٢) رفع مستوى الإجراءات الاحترازية لسلامة العاملين

- الفحص اليومي للموظفين عند الدخول والخروج.
- التعقيم المستمر لليدين.
- تجنب الاقتراب من الضيوف إلا ضمن المسافات المحددة.
- الحرص على ارتداء الكمامات والقفازات حين تقديم الخدمة مع تغييرها الدائم.
- تجنب دخول الغرف التي يوجد فيها اشتباه لحالة الكورونا إلّا لفريق التعقيم المتخصص أو الفريق الطبي.



### ٣) تقليل الاحتكاك من خلال استخدام التقنية

- تحويل الدخول والخروج من الفندق بشكل إلكتروني من خلال الهاتف المحمول واستخدام التطبيقات الخاصة بذلك.
- تطبيق المدفوعات بشكل إلكتروني
- تطبيق طلبات الغرف من خلال البرامج الإلكترونية.
- التواصل مع خدمة العملاء عن طريق المحادثات الإلكترونية.

### ٤) تطوير خطط الطوارئ في حال حصول الأزمات واكتشاف الحالات

- تصميم دليل التعامل مع كورونا والذي يتضمن نبذة عن المرض وأعراضه من مصادر موثوقة.
- تصميم مخطط الأمن والسلامة الصحية للضيوف خاصة في حال الإخلاء الطبي للحالات المكتشفة.

### ٥) اختبار وتدريب الموظفين

- إجراء الفحوصات للموظفين قبل العودة للعمل وتكرارها ضمن مدد محددة.
- قواعد التباعد الاجتماعي وتطبيق جميع الإجراءات الاحترازية والتعامل المناسب مع الضيوف في ظل استمرار تأخر اكتشاف اللقاح.
- التعريف بكيفية اكتشاف أعراض المرض للضيوف.
- إرشادات الكشف اليومي على النفس قبل الخروج من المنزل.
- التدريب على التعقيم والنظافة الشخصية ضمن قواعد واضحة.

التوصيات للقطاع الخاص  
للتعافي من آثار الجائحة



## الطريق إلى الأعلى

لا شك أن جائحة كورونا لها آثار مدوية وهزت العالم أجمع ولكن قطاع الضيافة في الحج والعمرة والزيارة ليس لديه خيار إلا التقدم للأمام والصعود للأعلى لتحقيق أفضل النتائج وتحقيق ما تصبو إليه المملكة في رؤيتها والتي تركز على:

تيسير استضافة المزيد من المعتمرين  
وتسهيل الوصول إلى الحرمين الشريفين.



تقديم خدمات ذات جودة عالية للحجاج والمعتمرين  
من كافة أنحاء العالم.



إثراء التجربة الدينية والثقافية للحجاج  
والمعتمرين.



ومن هذا المنطلق نستخلص في ضوء البيانات والمعلومات المذكورة في هذا التقرير مجموعة من التوصيات التي نعتقد أنها ستفيد في النهوض بالقطاع من جديد وتحقيق الأهداف المرجوة منه. ولن يتم ذلك إلا بتضافر بين القطاعات العاملة في هذا السوق وهي:

- القطاع الحكومي بمختلف مكوناته (داخل المملكة وخارجها من ذوي العلاقة بقطاع الحج والعمرة)
- القطاع الخاص وخاصة (مؤسسات الطوافة وشركات العمرة ووكالات العمرة في الخارج وشركات الفنادق والضيافة ومسوقي الخدمات الفندقية)

وستتناول التوصيات ضمن المحددات الرئيسية لقطاع الضيافة وستنقسم التوصيات للقطاع الخاص إلى ثلاثة أقسام

## القسم الأول: التوصيات التي تساهم في رفع مستوى الثقة ورفع مستوى نسب الإشغال ومتوسط العائد

**١** البدء المبكر بتصميم برامج عمرة مختلفة وذات طابع مختلف عن السنوات الماضية والتي تشمل زيارة المواقع التاريخية وتقديم الخدمات الأرضية مثل الاستقبال والنقل كما تشمل برامج عناية طبية ورقابة صحية يومية للاطمئنان على سلامة الضيوف وذلك بالتنسيق مع أفضل شركات النقل وشركات العمرة المختصة والمتميزة.

**٢** البدء المبكر بالتسويق الإلكتروني لموسم العمرة القادم وذلك من خلال الحملات غير المباشرة التي تهدف إلى رفع الثقة بالمستوى الصحي للفنادق والعناية بالمعتمر وتطبيق قوانين التباعد الاجتماعي بالطريقة التي تحمي الضيف وتوفر له جواً من الروحية ويمكن في هذا السياق أن تركز الشركات على مناطق الكثافة للعملاء السابقين وذلك باستهداف وسائل إعلامية قريبة منهم فعلى سبيل المثال يتركز القادمون للعمرة من الهند في مناطق معينة تشكل ٧٠٪ من المعتمرين الهنود وتنطبق نفس النظرية حتى على الدول الإسلامية مثل إندونيسيا أو باكستان

**٣** تصميم حملات تواصل مباشرة مع وكالات العمرة والتي يصل عددها لأكثر من سبعة آلاف وكالة حول العالم، خاصة في الدول الأقل تضرراً أو الأسرع تعافياً من الوباء والأقرب جغرافياً والمستقرة اقتصادياً وذلك للحصول لترتيب التشويق للزوار للعودة لزيارة الحرمين بعد غياب

**٤** إعادة التموضع الجغرافي لنوعية الزوار. ركّزت الفنادق في مكة خلال السنوات الماضية على جنسيات معينة فتجد أن فندقاً معيناً هو المفضل للضيوف من جمهورية مصر العربية وتجد آخراً للضيوف من إندونيسيا، وثالثاً يغلب عليه ضيوفنا الأشقاء من باكستان وغيرها من الدول قد تجد بعض الفنادق نفسها خالية الوفاض من العملاء بسبب القيود المفروضة من دولهم وليس من السعودية لذا يجب أن يكون هناك تنوع في محفظة العملاء تقود للاستمرارية على المدى البعيد

0

**تصميم حزمة محفزات للمسوقين المباشرين للزوار**  
والمبينة على خليط من العمل والأداء والسداد. المسوق الرئيسي للعمرة حالياً هو شركات العمرة السعودية ووكالات العمرة الدولية ويغلب على هذه الوكالات أنها وكالات سياحية صغيرة تفتقر للسيولة الكافية في كثير من الأحيان وتزيد هذه المشكلة مع جائحة كورونا. ويعد القطاع الفندقية أفضل من حيث الملاءة المالية والائتمانية، لذا فإن خليطاً من المحفزات مثل تمويل أولي للحملات التسويقية ونسب على الإنجاز بالإضافة لتسهيلات في السداد يمكن لها أن تؤثر إيجاباً في رفع نسب الإشغال

٦

**الموازنة بين ارتفاع التكاليف (التعقيم - الطبي- التغذية - التباعد الاجتماعي -...)، احتمالية انخفاض نسب الإشغال** بداية الموسم بسبب المخاوف خاصة في ظل عدم وجود العقار الطبي، احتمال ارتفاع التكاليف أيضاً في أجزاء أخرى من سلسلة الإمداد، وأخيراً انخفاض الدخل للزوار في ظل قيام أغلب الشركات في العالم بتخفيض التكاليف عن طريق الاستغناء عن الموظفين أو تخفيض رواتبهم. مع محاولة اتباع سياسة تسعير جماعية ترفع الأسعار بالتناسب مع ارتفاع ثقة السوق في الإجراءات الاحترازية. وفي هذا السياق نستحضر مجدداً تجربة دول شرق آسيا مع وباء سارس حيث استغرقت عودة نسب الإشغال حوالي خمسة أشهر كما قامت الفنادق بتخفيض الأسعار مقارنة بالسنة التي قبلها بمتوسط ٢٠٪ ثم استردت الأسعار عافيتها مع نهاية الموسم بل ارتفعت الأسعار في فنادق الثلاث والأربع نجوم حوالي ٤٪ عن السنة التي تسبقها.

V

**التحالف مع شركات التمويل لتقديم التمويل متناهي الصغر لبرامج العمرة، الرغبة في زيارة بيت الله الحرام** رغبة أصيلة عند ملايين المسلمين ولكن تحديات السيولة النقدية لدفع تكلفة البرامج هي العقبة الرئيسية خاصة وأن الحج والعمرة رحلة عائلية بنسبة ٨٦٪ من الضيوف وليست رحلة فردية ومتوسط عدد الأقارب من الدرجة الأولى في الرحلة الواحدة أربعة أشخاص لذا فإن تكلفة العمرة للعائلة الأندونيسية خمسة وعشرون ألف ريال في المتوسط للأربعة أشخاص ويدفع غالبها رب الأسرة إن لم يكن كاملها وهذا يشكل دخل ستة أشهر لمتوسطي الدخل، لذا فإن وجود تسهيلات في الدفع سيحفز الكثير للقدوم للعمرة بأسرع مما كان يخطط له وتوجد عدة برامج في الدول العشر الرئيسية التي يقدم منها المعتمرون تقدمها البنوك وشركات التمويل لكنها ضعيفة بسبب ضعف القدرة الائتمانية لوكالات السياحة (العمرة) الدولية. وقد نخصص تقريراً خاصاً بوسائل التمويل القائمة والمتوقعة مستقبلاً في السوق.



## القسم الثاني: التوصيات التي تساهم في تحسين الأداء والجودة

**١** التركيز على عدد محدود من الفنادق ضمن نفس السلسلة والتي تكون أعلى في التصنيف وأقرب للحرمة وأفضل في مستوى الخدمة. يوجد في مكة المكرمة مئة شركة مشغلة تدير خمسمائة وتسعين فندق من أصل ألف وخمسمائة فندق. نرى أنه يجدر بهذه الشركات أن تعمل على تطوير بنيتها الأساسية -في مجموعة من سلسلتها الفندقية - ومناسبتها للاشتراطات أو الرغبات الجديدة لدى المستهلك والتي تتمثل في التباعد الاجتماعي، الاقتراب العائلي والبعد عن الغرباء، الخدمات الخاصة لكبار السن؛ لضمان سلامتهم الصحية. وأن يتم التركيز في الموسم القادم على تسويق مجموعة من السلسلة الفندقية سهلة التطوير خلال الشهور الأربع القادمة.

**٢** تطوير خدمات التعقيم وإضافة أدوات الوقاية الطبية لمحتويات الغرف مثل الكمادات والقفازات والمناديل المعقمة. والبعد عن الممارسات القديمة للسوق من النظافة فقط دون تعقيم والتي يجهل مصدرها أو مدى تعقيمها للمنشأة أو تجهل المواد المستخدمة فيها. إن حالة مرضية واحدة في عصر كورونا كفيلة بإغلاق المنشأة وتعطيل عملها لمدة أشهر لذا فإن الاستثمار في هذا الاتجاه غير مكلف ولكن له أهمية عالية جداً

**٣** تطوير الخدمات الطبية الوقائية مثل وجود فريق طبي وقائي يقوم بالمرور على الغرف للاطمئنان على الضيوف.

**٤** إعادة النظر في تقديم خدمات البوفيه المفتوح (للإفطار خصوصاً أو الغداء والعشاء) لتكون على شكل وجبات يتم إيصالها للغرف أو في صناديق وأوعية للاستخدام الواحد والقابلة للتدوير. كما يمكن في حال بقاء خدمة صالات الطعام أن يكون هناك سقف أعلى للدخول في الساعة الواحدة للمساحة المتاحة ويتم اختيارها مسبقاً من قبل الضيوف.

0

**إعادة تأهيل فرق خدمة الغرف والخدمات الفندقية الأخرى** للتعامل مع المتغيرات الحالية من حيث التباعد عن العملاء أثناء الخدمة وهذا يستلزم على كثير من السلاسل الفندقية تغيير أو تأهيل القوى العاملة التي لديها مشكلة في مستوى النظافة أو التعقيم. كما يمكن استخدام بعض الفنادق الموقفة لتسكينهم في تباعد اجتماعي وذلك لحمايتهم وسلامتهم من بعض مناطق السكن الموبوءة التي يعيشون فيها بسبب ظروفهم الاقتصادية في بلدانهم حيث يحاول الكثير منهم التوفير ليعيل عائلته في بلده

٦

**تطوير أنظمة الدخول والخروج الإلكترونية** من الفندق وعدم الحاجة للاحتكاك المباشر ووضعها في الحد الأدنى. وإعادة توزيع استقبال الفنادق والمساحات المتاحة فيها لمراعاة التباعد الاجتماعي وتكثيف الأمن للمحافظة على النظام.

V

**إعادة تصميم التواجد في المصاعد** لتلبية متطلبات التباعد الاجتماعي وتنظيمها أثناء الصلوات مع تحسين تجربة الانتظار من خلال إعادة تهيئة مصاعد خدمة الغرف لتخدم الضيوف أوقات الذروة وتجهيز مناطق الاستقبال لاستيعاب وتنظيم الأفواج

**ملاحظة:** قد يلاحظ مشغلوا وملاك الفنادق التكاليف الإضافية التي تتحملها نتيجة لتلك التغييرات والتي يجب أن تتوازي مع تخفيض في بعض مناطق التكلفة الأخرى إلا أنه من المهم الأخذ بعين الاعتبار أن هذا استثمار مهم على المدى البعيد في سمعة الفندق وموثوقيته في السوق وقد تكون خسائر الإغلاق أعلى بكثير على المدى الطويل من مصروفات استثمارية على المدى القصير ولكنها تحتاج إلى جراءة المستثمر الذكي.

## القسم الثالث: التوصيات التي تساهم في تحسين إدارة التدفقات النقدية

١ العودة بشكل متدرج لافتتاح الفنادق ضمن خطة متدرجة مالياً وإدارياً لعودة الموظفين مع عدم المبالغة في الموظفين الثابتين في بداية الموسم حيث أثبتت التجارب في الدول التي عادة فيها الحياة للممارسات الطبيعية أن هناك صعود سريع لنسب الإشغال في الشهرين الأولي ثم يحصل انخفاض آخر في نسب الإشغال ثم تستقر الأمور بعد عدة أشهر

٢ السعي للحصول على قروض تمويل تشغيلي ضمن البرامج التي أطلقتها الحكومة لدعم القطاع الخاص مثل كفالة أو غيرها من البرامج على أن يكون الحصول عليها مربوطاً بالتعاقدات مع وكالات العمرة وذلك لضمان مصادر السداد.

٣ إنشاء التحالفات بين الشركات للتوفير في المشتريات وأنظمة الخدمات وتبادل المنافع وقد يكون ذلك عن طريق إنشاء شبكة للمشغلين داخل غرفة مكة للتجارة.

٤ المفاهمة مع الملاك لتخفيض إيجارات الموسم الماضي وتوزيع إيجار الموسم القادم على تدفقات لعدة سنوات مع المحافظة على الأسعار وذلك لمصلحة الطرفين في تحسين قيمة الأصول المستأجرة والاستثمارات التحسينية التي قام بها المشغلون.

٥ إعادة هيكلة توزيع المصروفات بحيث يستقطع من بنود متنوعة لتخصيصها للجوانب الصحية والوقائية دون الضغط على متوسط سعر الغرفة. للمحافظة على متوسط سعر الغرف للسنتين الماضية خاصة وأن متوسط سعر الغرفة يعد في معدلات مقبولة.

٦ إعادة توزيع وضبط فتح وغلق شبكة المياه والكهرباء الداخلية للفندق وتوزيع الأحمال والتي تساهم في تخفيض التكاليف.

٧ التخطيط المبكر للعمالة الموسمية بنموذج الإعارة مع فنادق أخرى من خارج أو داخل مكة وذلك لتفادي التكلفة المرتفعة للعمالة الموسمية.

## التوصيات للسياسات والدعم الحكومي والتي تساهم في دعم القطاع الخاص

عملت المملكة في السنوات الأخيرة جهوداً عظيمة في تيسير الحج والعمرة ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

- (١) الفيزا الإلكترونية والتي نقلت العمل نقلة نوعية وكبيرة.
  - (٢) تخفيض رسوم تكرار العمرة.
  - (٣) زيادة أعداد كاونترات الخدمة في منافذ الحج والعمرة.
  - (٤) تنفيذ برنامج طريق مكة للحج.
  - (٥) تنفيذ معرض ومؤتمر قطاع العمرة لتسهيل التواصل بين شركات العمرة ومزودي الخدمات الآخرين.
  - (٦) السماح بالدخول للعمرة من خلال الفيزا السياحية لعدد تسعة وأربعين دولة من الدول التي لا تعاني من نسب عالية في التخلف عن وقت الإقامة المسموح به.
- وعلى الرغم من ذلك فإن هناك العديد من التوصيات التي يمكن تبنيها لتحفيز القطاع في مواجهة التحديات القائمة وتنقسم هذه التوصيات إلى ثلاثة أقسام

### القسم الأول: التوصيات الخاصة بمحفزات الدعم الضريبي وتخفيض الرسوم أو إلغائها

- ١ تخفيض الرسوم البلدية لتكون ٢,٥٪ بدلاً من ٥٪ لموسم العمرة ١٤٤٢هـ.
- ٢ تخفيض ضريبة القيمة المضافة لتكون ٥٪ بدلاً من ١٥٪ لموسم العمرة ١٤٤٢هـ.
- ٣ تخفيض رسوم محرك الحجز المركزي على برنامج العمرة من ٧,٥٪ إلى ٢,٥٪.
- ٤ تعويض الفنادق التي ألغيت حجوزاتها في شهر رجب الماضي والمدفوعة عن طريق منصة الحجز المركزي وذلك بتخفيضها من الرسوم الواقعة على الفندق.
- ٥ دعم تخفيض رسوم الفيزا لشركات ووكالات العمرة التي تحقق عدد معتمرين يساوي السنة الماضية أو أكثر.
- ٦ تخفيض رسوم الخدمات الأرضية للرحلات الخاصة بالعمرة لترغيب الخطوط الجوية بجذب العديد من الزوار. نظراً لانخفاض التكلفة بالمقارنة بالوجهات الأخرى.

## القسم الثاني: التوصيات الخاصة بدعم القوى العاملة

١ تمديد دعم برنامج ساند لدعم القوى العاملة الوطنية في قطاع الضيافة لموسم العمرة ١٤٤٢هـ.

٢ إعفاء قطاع الضيافة في مكة المكرمة من رسوم العمالة للموسم ١٤٤٢هـ.

٣ السماح لشركات الفنادق لاستخراج فيز العمالة الموسمية بناءً على نسبة الإشغال والحجوزات وليس بناءً على شهور معينة وبالتالي تسمح للفندق بإدارة تكاليفه ضمن سياق مرن.

٤ تقديم دعم مالي وفني لتدريب القوى العاملة في الفنادق وذلك لتوفير التكاليف على إدارة الفنادق.

٥ تقديم دعم لتوظيف الخريجين الجدد في قطاع الضيافة من صندوق الموارد البشرية لتغطية ٥٠% من الراتب بما لا يتجاوز ٣٠٠٠ ريال شهرياً للموظف الواحد.

## القسم الثالث: التوصيات الخاصة بالتمويل و ضمانات التمويل

١ تخصيص محفظة تمويل لمساعدة قطاع الضيافة على القيام بالتشغيل ضمن المعايير الجديدة لمستهلكيه أو للجهات الحكومية عن طريق صندوق دعم السياحة وذلك بالتنسيق مع برنامج كفالة أو بنك التنمية الاجتماعية أو وزارة المالية مباشرة ومؤسسة النقد والبنوك. ولكن من الضروري أن تدرس هذه المحفظة بعناية لتوجه لما يساهم في تنمية أعداد الزوار فيمكن أن تتضمن رفع الاشتراطات الصحية والتسويق ودعم توظيف السعوديين.

٢ تخصيص محفظة تحفيز مالية مبنية على الإنجاز على غرار ما تقوم به الصناديق السياحية في بعض الدول من دفع مكافأة نقدية ما بين ٠٠-١٠٠ دولار على كل زائر يتم استقطابه ويتم اقتسامها بين شركة العمرة الداخلية والوكيل الخارجي والفندق.

٣ تخصيص دعم مساند غير مسترد لإجراء تحسينات التباعد الاجتماعي للفنادق المرخصة مثل إضافة مصاعد جديدة أو تحسين المرافق وغيرها لتتوافق مع متطلبات وزارة الصحة.

٤ تخصيص محفظة تمويل لبرامج العمرة بالتعاون مع البنوك في الدول الإسلامية عن طريق شركات العمرة والفنادق المرخص لها بالتأشيرات في حال السماح لها بذلك.

٥ تخصيص محفظة تمويل للعمل على تمويل إعادة هيكلة إيجارات الأصول في مكة المكرمة وذلك للمحافظة على قيمة هذه الأصول من الانخفاض الشديد.



## القسم الرابع: التوصيات الخاصة بدعم بنية القطاع عموماً وتحسين أدائه

١ فتح قنوات للتنسيق المباشر في العمرة مع القنصليات ووزارة الشؤون الدينية والسياحية في الدول المستهدفة بخصوص بداية موسم العمرة القادم خاصة الدول العشر الكبرى؛ وذلك لعمل الترتيبات المشتركة وذلك على غرار ما يتم في الحج. وعلى الرغم من أن المملكة والدول الإسلامية سعت في السنوات الماضية إلى ترك سوق العمرة مفتوحاً بشكل كامل لتسهيل قدوم ضيوف الرحمن إلا أن التنسيق المستمر مطلوب اليوم كظرف استثنائي تجب مراعاته والعمل جنباً إلى جنب مع القنصليات في المملكة وبشكل مبكر مع فتح الاحتمالات ووضع عدة سيناريوهات للموسم القادم نظراً لعدم استقرار الظروف.

٢ إطلاق حملة التشويق للعمرة بعد موسم الحج مباشرة ابتداءً من الخامس عشر من ذي الحجة وأن تكون حملة عالمية مع الاستعانة بشركاء محليين في كل دولة من الذين يملكون انتشاراً واسعاً في دولهم مع التركيز على الدول العشر الكبرى المصدرة للمعتمرين والتعاون في ذلك مع شركات العمرة ووكالات العمرة الدولية التي تعرف مناطق الاستهداف كما يمكن التنسيق مع وزارات الشؤون الدينية في الدول بالإضافة لضرورة مشاركة رئاسة الحرمين في حث الناس على اتباع التعليمات أثناء زياراتهم.

٣ تصميم معيار إلزامي ومعيار استرشادي للفنادق؛ للمحافظة على الصحة وتبني مفاهيم التباعد الاجتماعي والتعقيم وغيره مما يبعث الاطمئنان للضيوف القادمين من الداخل والخارج. كما نقترح أن يكون المعيار الإلزامي مبكراً قبل دخول الموسم بثلاثة أشهر على الأقل حتى يتسنى للفنادق العمل عليه وأن يكون الإلزامي في حده الأدنى والاسترشادي في حده الأعلى ثم يتم التحول لبعض البنود من الإرشاد إلى الإلزام حسب الحاجة ويكون لذلك لجنة مشتركة بين شركات الفنادق في مكة والمدينة ووزارة السياحة.

٤ السماح لفنادق الخمس والأربع نجوم باستخراج الفيزا المباشرة للعملاء الأفراد وليس الشركات في حال تم حجز الفندق مع اشتراط نفس ضمانات وكالات وشركات العمرة لدى وزارة الحج والعمرة.

0

تكليف شركات متخصصة بدور الرقابة على الامتثال والالتزام للفنادق وأن تقوم بزيارات مكثفة لعمل ذلك ضمن معايير عالية وتقنية متقدمة تضمن التقارير اللحظية وليس الربعية أو المتباعدة.

٦

إنشاء شركة متخصصة عن طريق الهيئة العامة للأوقاف؛ لتطوير عمل وتشغيل الفنادق الوقفية الموجودة في مكة المكرمة والمدينة المنورة.

V

تفعيل أنظمة الإغلاق الجزئي للمنشآت المخالفة وليس الإغلاق الكلي فمثلاً في حال اكتشاف انخفاض في مستوى التعقيم أو استبدال أدوات النظافة فيتم إغلاق الغرف المخالفة أو الأدوار وليس كامل الفندق إلا أن يكون الخلل في مكون رئيسي مثل المصاعد.

- شكل ١: - قاعدة بيانات شركة صفا  
- البيانات لمفتوحة لوزارة الحج و العمرة
- شكل ٢: تحليل مركز معلومات شركة صفا
- شكل ٣: دراسة مركز سكيفت لأثر الكوارث على قطاع السفر
- شكل ٤: تحليل مركز معلومات شركة صفا
- شكل ٥: - بيانات مركز وزارة السياحة للدراسات (ماس)  
- دراسة ميدانية لأنظمة تشغيل الفنادق  
- تحليل مركز معلومات شركة صفا
- شكل ٦: - بيانات مركز وزارة السياحة للدراسات (ماس)  
- دراسة ميدانية لأنظمة تشغيل الفنادق  
- تحليل مركز معلومات شركة صفا
- شكل ٧: بيانات مركز وزارة السياحة للدراسات (ماس) ٢٠١٩
- شكل ٨: بيانات مركز وزارة السياحة للدراسات (ماس) ٢٠١٩
- شكل ٩: البيانات المنشورة في المواقع الإلكترونية والإخبارية للمشاريع
- شكل ١٠: قاعدة بيانات مركز معلومات شركة صفا
- شكل ١١: قاعدة بيانات مركز معلومات شركة صفا
- شكل ١٢: قاعدة بيانات مركز معلومات شركة صفا
- شكل ١٣: قاعدة بيانات مركز معلومات شركة صفا
- شكل ١٤: قاعدة بيانات مركز معلومات شركة صفا
- شكل ١٥: قاعدة بيانات مركز معلومات شركة صفا
- شكل ١٦: قاعدة بيانات شركة statista العالمية
- شكل ١٧: تحليل مركز معلومات شركة صفا
- شكل ١٨: تقرير شركة سكيفت عن أثر جائحة كورونا على قطاع السياحة العالمي
- شكل ١٩: تقرير شركة سكيفت عن أثر جائحة كورونا على سوق السفر
- شكل ٢٠: تقرير شركة سكيفت عن أثر جائحة كورونا على سوق السفر
- شكل ٢١: تقرير مجموعة شيجي لتقنية المعلومات
- شكل ٢٢: تقرير شركة سكيفت حول عودة قطاع السياحة بعد الأزمات
- شكل ٢٣: تحليل مركز المعلومات بشركة صفا

## إبراهيم بن محمد التركي

رئيس مجلس الإدارة - شريك  
المملكة العربية السعودية



## حسام العسلي

الرئيس التنفيذي - شريك  
جمهورية مصر العربية



## محمد شنب

الرئيس التنفيذي  
شركة دعم القرار لنظم المعلومات



## عصام الزبيدي

المدير التنفيذي لمنطقة آسيا  
إندونيسيا



## محمد معوض عبدالعزيز

مدير العمليات  
جمهورية مصر العربية



## سلطان بن محمد التركي

مدير عمليات منطقة مكة المكرمة  
المملكة العربية السعودية





تأسست شركة صفا عام ٢٠٠٨ لتكون شركة تقنية متخصصة في إدارة الوجهات وتركز في الأساس على حلول الحج والعمرة التي تحسن تجربة الحاج والمعتمر وتسهل التكامل بين الأنظمة الإلكترونية في دول المصدر للحجاج والمعتمرين والأنظمة التقنية في المملكة العربية السعودية في جميع القطاعات ذات العلاقة.

كانت الشركة تعمل على تصميم بعض البرامج التقنية لعملائها في القطاع من فنادق وشركات سياحة وشركات ووكلاء العمرة بالإضافة للجهات الحكومية في عدة دول ثم انتقلت بعد ذلك إلى عملية الربط بين الأنظمة الإلكترونية المختلفة في عدة دول من خلال (صفا فيزا) وإدارة العمليات لوكالات وشركات العمرة من خلال (صفا بيزنس) ثم انتقلت إلى مرحلة جديدة وهي (منصة صفا أون لاين) والتي تقوم بتسهيل الحجوزات الإلكترونية بين العرض والطلب من قطاع الأعمال والذي يتمثل في الربط بين وكالات العمرة والفنادق وشركات الطيران كما تساعد وكالات العمرة في تسهيل حجوزات الأفراد.

ومن خلال البيانات الضخمة التي تكونت خلال الاثنتي عشرة سنة الماضية في هذا السوق تعمل صفا حالياً مع شركائها لرفع مستوى الإيرادات المالية والمساعدة في رفع مستوى الطلب ونسب الإشغال كما تعمل معهم على تحسين إدارة الدخل بالتناسب مع المواسم.

### صفا في أرقام:

- استخراج أكثر من ١٢ مليون تأشيرة عمرة خلال السنوات الماضية.
- إدارة الحجوزات لأكثر من ٥٠٠٠ وكيل عمرة في ٣١ دولة حول العالم.
- مكاتب رئيسية في المملكة العربية السعودية ومصر والسودان وإندونيسيا وماليزيا وباكستان والهند.
- تعمل صفا مع ٦٠٠ فندق في مكة والمدينة.
- تعمل صفا مع ٢٥ شركة تسويق فندقية.
- تملك الشركة ٣٨٨,٠٠٠ نقطة سعر لحجوزات الفنادق في مختلف مناطق مكة والمدينة.
- أدارت الشركة أكثر من ١٨ مليون عملية حجز للحج والعمرة.



كما تقوم صفا بتسهيل وصول مزودي الخدمات للسوق العالمية من ضيوف الحرمين الشريفين والعمل معهم على تسهيل الإجراءات والتكيف مع الأنظمة المتجددة في جميع الدول.

صمم فريق صفا بالشراكة مع وكالات العمرة والسياحة نظام نقاط الولاء الدولي للعائلة والذي يسمح باستمرار تدفق نفس أفراد العائلة على خدمات شركائنا المميزين. وعلى الرغم من التحديات المحيطة بعملية الدفع والعملات، فقد صممت الشركة أنظمة دفع إلكترونية تسهل الربط مع أنظمة الدفع في المملكة وإتمام الحجوزات بيسر وسهولة.

تقوم الشركة من خلال علاقاتها مع قطاع الضيافة والطيران وشركات التسويق العاملة في هذا القطاع بتقديم أفضل العروض لشركائها من وكلاء العمرة حول العالم مع مرونة عالية في شروط الدفع والإلغاء ومراقبة جودة الخدمة المقدمة حسب المتفق عليه. كما تعمل حالياً على خدمة التأمين على هذه الحجوزات مع الجهات المرخصة في هذا القطاع.

### نسبة تغطية خدمات الشركة في بعض الدول

