



Munich Personal RePEc Archive

# **Post-Corona Pandemic, Lessons from International Tourism Recovery Policies**

Benzarour, Choukri

university of algiers 3

6 July 2021

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/108924/>  
MPRA Paper No. 108924, posted 29 Jul 2021 06:45 UTC

ما بعد جائحة كورونا، دروس من تجارب دولية لسياسات تعافي السياحة

## Post-Corona Pandemic, Lessons from International Tourism Recovery Policies

د بن زعرور شكر ي (\*) مدير العمل العائلي -وزارة السياحة والصناعة التقليدية والعمل العائلي

cbenzarour@hotmail.fr(\*)

**الخلاصة:** لقد أثر الوباء الناجم عن فيروس COVID-19 بشكل كبير على صناعة السياحة. اتخذت الجهات السياحية تدابير وقيد طارئة أثرت على تنقل الأفراد في جميع أنحاء العالم. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل آثار جائحة COVID-19 على صناعة السياحة والأداء الاقتصادي العام. علاوة على ذلك، تصف الدراسة التوصيات التي قدمتها منظمات دوليتان (منظمة السياحة العالمية ومنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي) لتحقيق انتعاش صناعة السياحة. كما تستعرض التدابير المتخذة لضمان مرونة السياحة في إسبانيا وجنوب إفريقيا.

تستخدم الدراسة نهجًا نوعيًا لتحليل البيانات من مصادر مختلفة، مثل المواقع الإلكترونية الرسمية والأخبار والبيانات الصحفية حول الإجراءات الحكومية في مختلف البلدان والأدبيات المتعلقة بإدارة الأزمات.

تشير النتائج إلى الممارسات الجيدة المختلفة التي اعتمدها الحكومات للمساعدة في إدارة هذه الأزمة والترويج للجهات. كما سلطت النتائج الضوء على التحديات التي تواجه التخطيط والتنمية والترويج للسياحة المحلية، وتحقيق الرقمنة، وأهمية اقتراح استراتيجية متكاملة لإدارة الأزمات بشكل أفضل.

**الكلمات المفتاحية:** السياحة؛ جائحة كوفيد-19؛ تدابير الانتعاش؛ السياحة الداخلية.

**Abstract:** The pandemic caused by the COVID-19 virus has significantly affected the tourism industry. Tourist destinations have adopted emergency measures and restrictions that have affected the mobility of individuals around the world. This study aims to analyse the effects of the COVID-19 pandemic on the tourism industry and overall economic performance. Moreover, it describes the recommendations made by two international organizations (UNWTO and OECD) to achieve the recovery of the tourism industry. It additionally reviewed the measures taken to ensure the resilience of tourism in Spain and South Africa.

The study uses a qualitative approach to analyse data from different sources, such as official websites, news and press releases on government actions in different countries and literature related to crisis management.

The findings indicate the various good practices adopted by governments in assisting to manage this crisis and promoting the destinations. The results also shed light on the challenges in planning, development and promotion domestic tourism, bringing digitalization and the importance of proposing an integrated strategy to better crisis management.

**Key Words:** tourism; Covid-19 pandemic; recovery measures; domestic tourism.

أصبحت السياحة أحد أهم محركات النمو في العالم، حيث تمثل أكثر من 10٪ من الناتج المحلي الإجمالي العالمي بشكل مباشر وغير مباشر. على مدى العقد الماضي، تزايدت أعداد المسافرين وارتفع الإنفاق المرتبط بالسفر بشكل كبير، مدعوماً بارتفاع الدخل، وانخفاض تكاليف السفر، وتزايد نطاق الأنشطة السياحية المتاحة. يرتبط قطاع السياحة ارتباطاً وثيقاً بالقطاعات الاقتصادية الأخرى، بما في ذلك الإقامة وتناول الطعام، وتجارة التجزئة والتسوق، والنقل والطيران، مما يشكل سلسلة توريد سياحية معقدة بشكل متزايد. تساهم السياحة أيضاً بشكل كبير في التوظيف، حيث يشتغل بها أكثر من 300 مليون شخص على مستوى العالم، مما يوفر وظائف مهمة للشباب والنساء، وفي العديد من الاقتصادات ذات الدخل المرتفع، في تحقيق نسبة كبيرة من عمالة المهاجرين (IMF, 2021)<sup>1</sup>.

أدت جائحة COVID-19، وهي أزمة عالمية لا مثيل لها في التاريخ الحديث، إلى توقف مفاجئ في السفر وانحياز في النشاط الاقتصادي في جميع أنحاء العالم. القطاع السياحي قطاع أفقي مرتبط بالقطاعات الاقتصادية الأخرى، وهو شديد الارتباط بالقطاع الصناعي وقد كان للوباء تداعيات خطيرة على سلسلة التوريد السياحية العالمية المعقدة، مما عرض ملايين الوظائف السياحية للخطر. عانى العمال غير الرسميين والمهاجرين، وخاصة النساء والشباب، بشكل غير متناسب من تقلص فرص العمل ونقص الوصول إلى شبكات الأمان الاجتماعي، مما أدى إلى زيادة الفقر وإبطاء التقدم نحو أهداف الأمم المتحدة للتنمية المستدامة.

ويعتمد قطاع السياحة في جوهره على التنقل والتواصل الاجتماعي، وهما العاملان اللذان قوضهما كوفيد-19. في الواقع، التباعد الاجتماعي يقلل من متعة العطلة لدرجة أن الكثيرين قد يختارون البقاء في المنزل". وفقاً لذلك، شهد قطاع السياحة، بما في ذلك الطيران التجاري، من بين أسوأ التداعيات الاجتماعية والاقتصادية للوباء.

نظراً لحجم الأزمة، اعطت الحكومات الأولوية للحفاظ على الأرواح وسبل العيش من خلال تخصيص المزيد من الموارد لقطاعات الصحة، وتقديم الإعانات للشركات، ودعم دخول الأسر من خلال التحويلات النقدية والعينية. كانت الاستجابة أقرب إلى نوع الإغاثة من الكوارث المعتاد في حالة الطوارئ، بدلاً من حزمة التحفيز الاقتصادي للتعامل مع حالات الركود الأكثر تقليدية. وفي مرحلة ثانية، بدأت الحكومات في التفكير في الانتقال من خطط "الحفظ" إلى خطط "التعافي" (Transitioning from "preservation" to "recovery"). على الرغم من أنه سيكون هناك بعض التداخل بين هذين النوعين من الاستجابات، لا تزال البلدان تركز بشكل أساسي على الإغاثة في حالات الكوارث والحفاظ عليها لأن الوباء لم يتم السيطرة عليه بعد، لكن حزم الإنعاش ستحظى بقدر متزايد من الاهتمام. ومن ثم، يعد إعداد وتصميم حزم التعافي الفعالة هو التحدي الرئيسي التالي.

رغم الآثار السلبية الكثيرة التي تركتها الجائحة على القطاع السياحي، إلا أن اتجاهات عديدة (Antoaneta and All, 2021)<sup>2</sup> تدعو إلى استغلال الظرف لإعادة توجيه قطاع السياحة ليندرج ضمن اقتصاد ومجتمع سليمين موجّهين نحو الرفاهية الاجتماعية والبيئية، بل فرصة لإعادة تصور الاقتصادات، وربما تسريع استجابات الحكومات للممارسات البيئية التي أثرت سلباً على الطبيعة. وقد أطلقت منظمة السياحة العالمية دعوة لإعادة التفكير في السياحة، فالأزمة فرصة لإعادة التفكير في كيفية تفاعل السياحة مع المجتمعات والقطاعات الاقتصادية الأخرى والموارد الطبيعية والأنظمة البيئية. ومن ثم فالظرف محفز على النظر في تأثير صناعة

السياحة بجائحة COVID-19 المستمرة وكيف يمكن أن تتعافى بشكل أفضل، لضمان التوزيع العادل لفوائدها والمضي قدماً في الانتقال نحو اقتصاد السياحة البيئية والمرنة.

تجلب طبيعة الأزمة الصحية والاقتصادية الناجمة عن COVID-19 العديد من التحديات غير المسبوقة للصناعة السياحية، سواء من حيث إدارة الأنشطة وضمان الاستدامة. لذلك، تحاول هذه الورقة البحثية أن تجيب عن سؤال رئيسي يتعلق بالاستراتيجيات المتبعة لإعادة تأهيل السياحة في العالم. وفي سعيها للإجابة عن هذا السؤال، تتضمن الورقة تقديراً لحجم الضرر الذي لحقته جائحة كورونا بالقطاع السياحي، وعرضاً عن بعض خطط تعافي السياحة. استخدمت الورقة عدداً من التجارب لاستنباط خطوات فعالة يمكن أن تخفف من تأثير الأزمة وتسهل الانتعاش في صناعة السياحة. تم تنظيم عرض التجارب الدولية في قسمين، قسم لتوصيات منظمين دوليتين (UNWTO, OECD)، وقسم خصص لاستعراض تجربة دولتين إسبانيا وجنوب أفريقيا.

نظراً لأن الحدث المتعلق بـ COVID-19 لا يزال قيد التطور والوضع غير معروف إلى حد كبير، فإن هذه الدراسة استقرائية، وتستند إلى الدراسات البحثية الأكاديمية المنشورة. ولمتابعة أحدث المعطيات حول الوباء، تم الاستناد إلى المصادر الإعلامية ومنشورات المنظمة العالمية للسياحة. ونظراً لكثرة الأبحاث حول الموضوع، يقتصر نطاق هذه الورقة على تجارب معينة في إطار زمني معين، ولكن يمكنها أن تكون دراسة أولية توفر التوجيه للدراسات المستقبلية. ومن ثم، تقدم هذه الورقة تحليلاً انتقائياً لبعض وجهات النظر والقضايا والتحديات الناشئة فيما يتعلق بتفشي فيروس كورونا الجديد الحالي. وسوف يحتاج البحث المستقبلي إلى استكشاف الأدبيات الأكبر. يشير تقييم الأحداث الجارية العديد من الأسئلة ويبرز الحاجة إلى عمل استراتيجي للتحضير لمستقبل يتسم بكثافة التهديدات لصحة الإنسان والرفاهية الاجتماعية في عالم يزداد فيه السفر انتشاراً.

## 1. تأثير جائحة كورونا على الصناعة السياحية العالمية

تعد جائحة COVID-19 لعام 2020 ثالث أكبر صدمة اقتصادية ومالية واجتماعية في القرن الحادي والعشرين بعد أحداث 11 سبتمبر والأزمة المالية العالمية لعام 2008. وقد تم تصنيف تفشي وباء COVID 19 على أنه "حدث البجعة السوداء" أو "black-swan event"، حتى أنه تم تشبيهه بالمشاهد التي تذكر بالحرب العالمية الثانية لتسببه في حدوث اضطرابات في جميع أنحاء الاقتصاد العالمي مع ما يترتب على ذلك من آثار سلبية في جميع قطاعات النشاط والحياة تقريباً (RSA, 2021)<sup>3</sup>.

تؤكد منظمة العمل الدولية (ILO, 2020)<sup>4</sup> أن السياحة وعلى مدى العقود الماضية، أصبحت أحد القطاعات الاقتصادية الأكثر ديناميكية والأسرع نمواً في العالم. انعكست أهمية هذا القطاع، كمحرك لخلق فرص العمل وتعزيز التنمية الاقتصادية المحلية ونشر الثقافة والمنتجات، في العديد من أهداف التنمية المستدامة، ولا سيما الأهداف 8 و12 و14، التي حددت أهدافاً خاصة بالسياحة. في عام 2019، استحوذ القطاع (بشكل مباشر وغير مباشر) على حوالي 330 مليون وظيفة في جميع أنحاء العالم، أي ما يعادل 10.3 في المائة من إجمالي العمالة العالمية وواحدة من كل 10 وظائف على مستوى العالم. مقابل كل وظيفة سياحية تم إنشاؤها بشكل مباشر، يتم إنشاء ما يقرب من وظيفة ونصف إضافية على أساس غير مباشر أو مستحث. يوفر القطاعان الفرعيان لخدمات الإقامة والغذاء كثيفة العمالة فرص عمل لـ 144 مليون عامل في جميع أنحاء العالم، وهذا يشمل ما يقرب من 44 مليون عامل

لحسابهم الخاص و7 ملايين صاحب عمل. غالبية المؤسسات السياحية هي مؤسسات متناهية الصغر وصغيرة ومتوسطة الحجم (MSME) يقل عدد موظفيها عن 50 موظفًا. يعمل حوالي 30 في المائة من إجمالي القوى العاملة في شركات تضم 2 إلى 9 موظفين. تأثير الوباء على مؤسسات السياحة وسبل عيش العاملين فيها هائل.

وفي مجال التدفقات السياحية في السنوات الأخيرة قبل الجائحة، توسعت صناعة السفر والسياحة العالمية بسرعة، حيث ارتفع العدد العالمي للسائحين الدوليين الوافدين من حوالي 541 مليوناً في عام 1995 إلى 1500 مليوناً في عام 2019. كما ارتفعت نفقات السياحة الدولية (بالقيمة الحالية للدولار الأمريكي) من 524,84 مليار دولار إلى 1815 مليار دولار بين السنتين (WB, 2021)<sup>5</sup>.

لكن هذه الأعداد المتزايدة من السياح مثلت تحديات هائلة للمجتمع العالمي بأسره للتأهب للأوبئة ومكافحتها. يفتح التعقيد المتزايد للسفر الدولي المتكرر طريقاً مثالياً لتفشي الأمراض المعدية المحلية لتصبح أوبئة عالمية (Hung et al, 2004)<sup>6</sup>.

ليست هذه هي المرة الأولى التي يفاجئ فيها فيروس كورونا المجتمعات. لقد تفشى سارس وهو فيروس كورونا المتلازمة التنفسية الحادة الوخيمة في أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين. وهو مثله مثل كوفيد 19 وعلى الأرجح قد نشأ من حدث انتقال أولي حيواني المنشأ (من حيوان إلى إنسان). وهما ينتقلان بسهولة بين البشر، غير أن المصابين بفيروس كورونا لديهم مخاطر أعلى للوفاة بسبب العدوى. لقد كان السارس أول حالة طوارئ صحية عالمية حقيقية يعاني منها العديد من أعضاء مجتمع اليوم. في سنة 2003 ، أعلنت منظمة الصحة العالمية (WHO) أن قوانغتشو وهونغ كونغ وجهات سياحية عالية الخطورة وبعد ذلك بوقت قصير أعلنت عدة مناطق داخل الصين كمناطق وباء. ثم تم تحذير السائحين الدوليين بعدم الزيارة، في حين بدأ عدد متزايد من الدول في منع دخول الصينيين إلى بلادهم (Jamal & Budke, 2020)<sup>7</sup>.

مع نهاية سنة 2019 يظهر سيناريو مشابه لفيروس تاجي بعض المعلومات المعروفة والعديد من المجهول حول انتقاله ودرجة خطورته. شكلت الأزمة الصحية والاقتصادية الناتجة عن جائحة COVID-19 في أوائل عام 2020 تحديات كبيرة لصناعة السياحة بسبب قيود حركة التنقل المحلية والدولية، والتي أثرت بشكل كبير على تطور الطلب على السياحة. أثارت الأزمة التي طال أمدها، والتي لا تزال تهيمن على السياحة الدولية على الرغم من حملات التحصين، نقاشاً حول آثار مثل هذه الأزمة على استدامة السياحة.

بدأت الجائحة في مدينة ووهان الصينية، ومع انتشار الفيروس بسرعة في هذه المنطقة، فقد تم تجاهله إلى حد كبير في البداية من قبل القادة السياسيين في أجزاء أخرى من العالم، على الرغم من أن وكالة الاستخبارات الأمريكية أصدرت تحذيرات، وصفت بالمشؤومة والسرية، من وقوع حدث كارثي محتمل (واشنطن بوست ، 2020)<sup>8</sup>.

لاحتواء الفيروس، تم وضع ووهان في حالة إغلاق (مجموعة من تدابير الحجر الصحي الإقليمية والفردية)، لكن النقل الجوي العالمي كان قد نقل الفيروس بالفعل إلى جميع القارات. وتضاعف عدد الإصابات المؤكدة في جميع أنحاء العالم بسرعة، مرتبطاً بعدد من التظاهرات عالية الاقبال.

في 30 يناير 2020، أعلنت منظمة الصحة العالمية أن تفشي جائحة كورونا يمثل حالة طوارئ صحية عامة وتثير قلقاً دولياً، إلا أنها لم توص بأي قيود على السفر أو التجارة بناءً على المعلومات المتاحة آنذاك (بيان منظمة الصحة العالمية، 2020)<sup>9</sup>. في اليوم

نفسه، أصدرت وزارة الخارجية الأمريكية تحذيرًا من السفر إلى الصين. وبعد يوم واحد من الإعلان عن حظر السفر، قررت منع دخول أي مواطن أجنبي قادم من الصين. ثم أعلنت الولايات المتحدة حالة طوارئ صحية عامة في 31 يناير 2020. وبعد يومين، فرضت الدولة الفحص الصحي الإلزامي في المطارات (Jamal & Budke, 2020).

في الأشهر الأولى لانتشار الوباء، يؤكد (Gössling and All, 2020)<sup>10</sup> انه مع عدم وجود لقاح للوقاية من المرض والتدخلات الطبية المحدودة المتاحة لعلاج، استجابت معظم البلدان بأشكال مختلفة من التدخلات غير الصيدلانية (NPI)، بما في ذلك التباعد الاجتماعي، إغلاق المدارس والجامعات والشركات وأماكن العمل غير الأساسية، وإلغاء التظاهرات الاقتصادية والثقافية والرياضية وحتى السياسية منها أو تأجيلها، وحظر تجمعات الأشخاص بأعداد معينة.

ضمن الحدود الجغرافية للبلدان، أثر الفيروس فعليًا على جميع أجزاء سلسلة قيمة الضيافة (hospitality value chain). أصبح تأثير التظاهرات الملعغة، وأماكن الإقامة المغلقة، ومناطق الجذب المغلقة محسوسًا على الفور في أجزاء أخرى من سلسلة التوريد، مثل خدمات تقديم الطعام وغسيل الملابس. اضطرت المطاعم إلى الإغلاق أيضًا، رغم أنه في بعض البلدان، سمح التحول إلى مبيعات الطلبات الخارجية والتوصيل لبعض بمواصلة العمليات. تبع ذلك تقارير عن حالات التسريح والإفلاس، حيث استسلمت العديد من شركات الطيران لضغط السوق، بينما طلبت شركات طيران كبرى بالإضافة إلى مشغلي الرحلات السياحية عشرات المليارات من الدولارات كمساعدات حكومية.

في غضون أشهر، أصبح الوضع غير مسبوق، فقد انتقل تأطير نظام السياحة العالمي من السياحة الزائدة (overtourism) إلى لا سياحة (non-tourism) (Gössling and All, 2020) و (Corbisiero & La Rocca, 2020)<sup>11</sup>. حينها فقط، بدأت الحكومات في فهم أنه، على عكس قطاعات الأعمال الأخرى، يتم فقدان عائدات السياحة بشكل دائم لأن السعة غير المباعة - على سبيل المثال في أماكن الإقامة - لا يمكن تسويقها في السنوات اللاحقة، مع ما يترتب على ذلك من آثار على التوظيف في هذا القطاع.

وفقًا للبيانات التي نشرتها منظمة السياحة العالمية في يناير 2021 (UNWTO, 2021)<sup>12</sup>، عانت السياحة من أكبر أزمة على الإطلاق في عام 2020 بعد حالة طوارئ صحية واجتماعية واقتصادية غير مسبقة وسط تفشي وباء COVID-19. انخفض عدد السائحين الوافدين الدوليين (الزوار على الأقل لليلة واحدة) بنسبة 74٪ في عام 2020 مقارنة بالعام السابق بسبب قيود السفر الواسعة النطاق والانخفاض الهائل في الطلب. يمثل الانهيار في السفر الدولي خسارة تقدر بنحو 1.3 تريليون دولار من عائدات التصدير - أكثر من 11 ضعف الخسائر المسجلة خلال الأزمة الاقتصادية العالمية لعام 2009.

شهدت منطقة آسيا والمحيط الهادئ انخفاضًا بنسبة 84٪ في عدد الوافدين الدوليين في عام 2020، أي أقل بنحو 300 مليون عن العام السابق. سجلت منطقة الشرق الأوسط وأفريقيا انخفاضًا بنسبة 75٪ في عدد الوافدين. انخفض عدد الوافدين إلى أوروبا بنسبة 70٪، وهو ما يمثل 500 مليون سائح دولي أقل، بينما شهدت الأمريكيتان انخفاضًا بنسبة 69٪.

بالمقابل، يتوقع الخبراء تزايد الطلب على الأنشطة السياحية في الهواء الطلق والأنشطة السياحية القائمة على الطبيعة، مع اكتساب السياحة المحلية وتجارب "السفر البطيء" اهتمامًا متزايدًا. تشير سيناريوهات منظمة السياحة العالمية الممتدة للفترة من 2021 إلى

2024 إلى أن الأمر قد يستغرق ما بين عامين ونصف وأربع سنوات حتى تعود السياحة الدولية إلى مستويات عام 2019. ومن المتوقع أن يساعد الإطلاق التدريجي للقاح COVID-19 في استعادة ثقة المستهلك، والمساهمة في تخفيف قيود السفر وتطبيع السفر ببطء خلال العام المقبل.

بين يناير ومارس 2021، كما يظهره تقرير (unwto, 2021.b)<sup>13</sup> استقبلت الوجهات حول العالم 180 مليون سائح دولي أقل مقارنة بالربع الأول من العام 2020. واصلت منطقة آسيا والمحيط الهادئ المعاناة من أدنى مستويات النشاط مع انخفاض بنسبة 94% في عدد الوافدين الدوليين خلال فترة الثلاثة أشهر. سجلت أوروبا ثاني أكبر انخفاض بنسبة -83%، تليها إفريقيا (-81%) والشرق الأوسط (-78%) والأمريكيتان (-71%).

أظهر استطلاع فريق خبراء السياحة التابع لمنظمة السياحة العالمية (UNWTO, 2021.b) أن الآفاق في الفترة من مايو إلى أغسطس تتحسن بشكل طفيف. إلى جانب ذلك، عززت وتيرة طرح التطعيم في بعض أسواق المصادر الرئيسية بالإضافة إلى سياسات إعادة بدء السياحة بأمان، وعلى الأخص الشهادة الخضراء الرقمية للاتحاد الأوروبي، الآمال في حدوث انتعاش في بعض هذه الأسواق.

بشكل عام، يتوقع 60% انتعاش السياحة الدولية في عام 2022 فقط، ارتفاعاً من 50% في مسح يناير 2021. يرى 40% الباقون انتعاشاً محتملاً في عام 2021، على الرغم من انخفاض طفيف عن النسبة المعنوية في يناير. ما يقرب من نصف الخبراء لا يرون عودة إلى مستويات السياحة الدولية لعام 2019 قبل عام 2024 أو بعد ذلك.

بحلول يونيو 2021، يذكر تقرير (UNCTAD, 2021)<sup>14</sup> أن فيروس COVID-19 قد أصاب حتى الآن 179 مليون شخص على مستوى العالم، وساهم في 3.9 مليون حالة وفاة (منظمة الصحة العالمية، 2021). بعد التراجع إلى حد ما في شهري فبراير ومارس 2021، ارتفعت حالات 2021 اليومية إلى ما يقرب من مليون حالة يوميًا وما زالت تصل إلى 400000 حالة يوميًا. تقترب جرعات اللقاح المعطاة من 2.4 مليار. ويبدو أن التطعيمات أدت إلى إبطاء انتشار المرض في بعض البلدان، مثل المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية. في معظم البلدان النامية، يعد الوصول إلى اللقاحات وتوزيعها عاملاً مقيداً، ومن ثم يستمر الفيروس في الانتشار بمعدل ينذر بالخطر كما في الهند والبرازيل وفي العديد من البلدان.

ويبرز نفس التقرير (UNCTAD, 2021)، أن اللقاحات تعتبر جزءاً مهماً من الحل، وإن كان مع قدر كبير من عدم اليقين، حتى بمجرد التغلب على مشاكل الوصول والتوزيع. على الرغم من فعاليته في الحد من الحالات الشديدة والوفيات الناجمة عن الفيروس، إلا أنه ليس من الواضح حتى الآن ما إذا كانت جهود التطعيم الحالية توقف انتشار العدوى تمامًا. هناك أشخاص يترددون في تلقي اللقاح، لأنهم يخشون آثاراً ضارة قصيرة أو طويلة المدى. بالإضافة إلى ذلك، قد لا يهتم الأشخاص الذين حصلوا على اللقاح بالإجراءات الوقائية الأخرى، وبالتالي يعرضون أنفسهم والآخرين. تضيق المخاوف من أن تكون اللقاحات أقل فعالية ضد المتغيرات الجديدة لـ COVID-19 طبقة أخرى من القلق. ومع ذلك، فإن التحدي الرئيسي حاليًا هو عدم تكافؤ توافر اللقاحات وانخفاض عدد الأشخاص الذين تم تطعيمهم في العديد من البلدان. بالنظر إلى هذه القيود، من غير المرجح أن تعود السياحة إلى مستوياتها قبل الجائحة في غضون عام أو عامين.



## 2. توصيات منظمة السياحة العالمية لتعافي السياحة:

تؤكد منظمة السياحة العالمية (UNWTO, 2020)<sup>15</sup> أن السياحة هي أحد أهم القطاعات الاقتصادية في العالم، إنها ثالث أكبر فئة تصدير (بعد الوقود والمواد الكيميائية) وفي عام 2019 شكلت 7٪ من التجارة العالمية. توفر السياحة سبل العيش لمئات الملايين من الناس، بينما تعزز الاقتصادات وتمكن البلدان من الازدهار، وفي نفس الوقت تسمح للناس بتجربة واكتشاف بعض الثروات الثقافية والطبيعية في العالم وتقرب الناس من بعضهم البعض، مما يبرز الإنسانية المشتركة للبشر. السياحة، بوصفها قطاع متعدد الأبعاد بامتياز، تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في جميع أهداف التنمية المستدامة. وسيؤدي تسخير السياحة كمحرك للتنمية إلى إبقاء المجتمع العالمي على المسار الصحيح لتحقيق خطة التنمية المستدامة لعام 2030، وهي خطة طموحة للناس وللكوكب الأرض (unwto and UNDP, 2017)<sup>16</sup>.

لقد كانت السياحة من أشد القطاعات تأثراً بالجائحة، إنه "الوباء الكبير" القادر على ترك المجتمعات والاقتصادات جاثية على ركبتيها. ولم يسلم أي بلد، مع قيود السفر والانخفاض المفاجئ في طلب المستهلكين مما أدى إلى انخفاض غير مسبوق في عدد السياح الدوليين. إن ما تعلمناه من الجائحة وتداعياتها، هو أنه لا عودة للحياة الطبيعية كما كانت قبل ظهور وباء كوفيد-19، وأن الحل الوحيد للمواجهة، هو تعزيز المؤسسات لإدارة التحديات المعقدة التي ستواجهها في المستقبل.

هل ستعود السياحة؟ بلا شك، لكنها ستكون قطاعاً مختلفاً تماماً، أكثر مسؤولية، وأكثر تركيزاً على الاستدامة. في تقرير أعدته منظمة السياحة العالمية ونشرته الأمم المتحدة، تم الدعوة لإعادة التفكير في الصناعة السياحية. بالإضافة إلى الدعوة إلى دعم قوي للقطاع للتخفيف من هذه الآثار الهائلة، يشدد موجز السياسات لمنظمة السياحة العالمية الصادر شهر أوت 2020 تحت عنوان "جائحة كوفيد 19 وتحويل السياحة" على أن هذه الأزمة تمثل فرصة لإعادة التفكير في السياحة، بما في ذلك كيفية مساهمتها في أهداف التنمية المستدامة (UN, 2020)<sup>17</sup>.

وتحقيقاً لهذه الغاية، يوفر موجز السياسات خمس أولويات لاستئناف السياحة، وكلها تهدف إلى ضمان قطاع أكثر مرونة وشمولية وحيادية بيئية. بدوره يردد الأمين العام للأمم المتحدة المجالات الخمسة ذات الأولوية الرئيسية التي حددتها منظمة السياحة العالمية لعودة السياحة ودفع عجلة الانتعاش على نطاق أوسع، ويؤكد أنه من واجب الحكومات والقطاع الخاص الآن وضع هذه الخطة موضع التنفيذ.

في بداية مواجهة أزمة كورونا شكلت منظمة السياحة العالمية لجنة أزمة السياحة العالمية، ومن بين ما اعتمدت عليه اللجنة وثيقة توجيهية استراتيجية: توصيات منظمة السياحة العالمية للعمل -دعم الوظائف والاقتصادات من خلال السفر والسياحة (م.س.ع، 2020)<sup>18</sup>. بهدف دعم الحكومات في وضع سياسات للتخفيف من وطأة كوفيد-19 على السياحة وتسريع الانتعاش، توفر توصيات منظمة السياحة العالمية للعمل لأكثر من 100 إجراء عملي في 23 مجالاً لمراحل الأزمات الرئيسية الثلاث: تخفيف الوطأة، والإنعاش، والبناء للمستقبل (م.س.ع، 2020)<sup>19</sup>.

أولاً- إدارة الأزمة وتخفيف وطأتها: تحفيز الاحتفاظ بالوظائف، وتقديم الدعم للعاملين لحسابهم الخاص، وحماية الفئات الأكثر تعرضاً للمخاطر، دعم سيولة الشركات، إعادة النظر في الضرائب والرسوم والنظم التي تؤثر على النقل والسياحة، ضمان حماية المستهلك

وثقته، تعزيز تنمية المهارات، لاسيما المهارات الرقمية، إدراج السياحة في حزم المساعدات خلال الطوارئ الاقتصادية الوطنية والإقليمية والعالمية، استحداث آليات واستراتيجيات لإدارة الأزمات.

ثانياً - توفير الحوافز وتسريع الانتعاش: توفير الحوافز المالية للاستثمار والعمليات السياحية، إعادة النظر في الضرائب والنظم التي تؤثر على السفر والسياحة، التقدم في تسهيل السفر، تعزيز إيجاد فرص العمل الجديدة وتنمية المهارات، لاسيما المهارات الرقمية، إدراج الاستدامة البيئية في حزم التحفيز والإنعاش، فهم السوق والتصرف بسرعة لاستعادة الثقة وتحفيز الطلب، تعزيز التسويق والفعاليات والاجتماعات، الاستثمار في الشراكات.

ثالثاً - الاستعداد للغد: تنوع الأسواق والمنتجات والخدمات، الاستثمار في نظم استطلاع الأسواق والتحول الرقمي، تعزيز إدارة السياحة على جميع المستويات، الاستعداد لمواجهة الأزمات وبناء المرونة وضمان أن السياحة جزء من آلية ونظم الطوارئ الوطنية، الاستثمار في رأس المال البشري وتنمية المواهب، وضع السياحة المستدامة بثبات على جداول الأعمال الوطنية، الانتقال إلى الاقتصاد الدائري واعتماد أهداف التنمية المستدامة.

انطلاقاً من هذه الاستراتيجية، وضعت منظمة السياحة العالمية في الوثيقة التي نشرتها الأمم المتحدة (UN, 2020) خارطة طريق نحو قطاع سياحة أكثر استدامة وشمولية تتضمن الأولويات التالية:

1. التخفيف من الآثار الاجتماعية والاقتصادية على سبل العيش، ولا سيما عمل المرأة والأمن الاقتصادي.
2. تعزيز القدرة التنافسية وبناء المرونة، بما في ذلك من خلال التنوع الاقتصادي وتشجيع المشاريع الصغرى والصغيرة والمتوسطة.
3. دفع الابتكار والتحول الرقمي للسياحة
4. تعزيز الاستدامة والنمو الأخضر
5. تعزيز التركيز على التنسيق والقيادة المسؤولة

الى جانب هذه الأولويات، دعت منظمة السياحة العالمية إلى تطوير السياحة الداخلية في إطار مشترك، ويستند الى الخبرة الدولية في ذلك. يتجه السياق العالمي لاعتبار السياحة الداخلية محركاً للانتعاش، حيث تتوقع منظمة السياحة العالمية عودة السياحة المحلية بشكل أسرع وأقوى من السفر الدولي. نظرًا لحجم السياحة المحلية، سيساعد هذا العديد من الجهات على التعافي من الآثار الاقتصادية للوباء، وفي الوقت نفسه حماية الوظائف وحماية سبل العيش والسماح بالعودة أيضًا للمنافع الاجتماعية التي تقدمها السياحة.

وإدراكاً منها لأهمية السياحة الداخلية، أصدرت منظمة السياحة العالمية مذكرة إحاطة عن السياحة وفيروس كوفيد-19، - فهم السياحة المحلية واغتنام فرصها (WTO, 2020)<sup>20</sup>. تُظهر بيانات منظمة السياحة العالمية أنه في عام 2018، تم تنفيذ حوالي 9 مليارات رحلة سياحية محلية على مستوى العالم - ستة أضعاف عدد السائحين الدوليين الوافدين (1.4 مليار في 2018). يحدد المنشور الطرق التي تتخذ بها الجهات حول العالم خطوات استباقية لتنمية السياحة المحلية، من تقديم عطلات إضافية للعمال إلى تقديم قسائم وحوافز أخرى للأشخاص الذين يسافرون في بلدانهم.

كما تظهر مذكرة الإحاطة أن السياحة المحلية، في معظم الوجهات، تدر عائدات أعلى من السياحة الدولية. في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، تمثل السياحة المحلية 75٪ من إجمالي الإنفاق السياحي، بينما في الاتحاد الأوروبي، يبلغ الإنفاق السياحي المحلي 1.8 مرة أعلى من إنفاق السياحة الوافدة. على الصعيد العالمي، أكبر أسواق السياحة المحلية من حيث الإنفاق هي الولايات المتحدة بحوالي 1 تريليون دولار، وألمانيا بـ 249 مليار دولار، واليابان 201 مليار دولار، والمملكة المتحدة 154 مليار دولار، والمكسيك بـ 139 مليار دولار.

وتنص الوثيقة أن الترويج للسياحة الداخلية يعتبر، في كثير من الحالات، الخطوة الأولى لاستئناف السياحة؛ ومن المتوقع أن يتبع ذلك في معظم البلدان مبادرات تهدف إلى جذب السياح الدوليين، في المرحلة الأولى، من نفس المنطقة. ويبرز من تحليل الاستجابات الدولية نوعان مختلفان من المبادرات وهما الأكثر اعتماداً عبر البلدان: الحوافز المالية والتسويق والترويج. يمكن أن تتخذ الحوافز شكل قسائم أو حوافز مالية أو عطلات نهاية أسبوع طويلة، في حين أن إطلاق حملات اتصال جديدة وجهود ترويج رقمي مع استخدام قوي لقنوات التواصل الاجتماعي هي استراتيجيات شائعة للتسويق والترويج تتخذها معظم الوجهات.

النوع الشائع الآخر من المبادرات التي تنفذها البلدان هو الشراكات بين القطاعين العام والخاص على مستويات مختلفة، فضلاً عن التعاون بين القطاعين العام والخاص في جهود التسويق والترويج مثل حملات الاتصال والمنصات عبر الإنترنت والمعارض السياحية والخصومات. كما يتم تنفيذ برامج تطوير المنتجات وجهود معلومات السوق، فضلاً عن تدابير بناء القدرات والتدريب في بعض البلدان.

في مجال الشراكات بين القطاع العام والقطاع الخاص، تبرز الوثيقة وجود مبادرات سياحية مشتركة على نطاق واسع في التدابير المعمول بها لتعزيز السياحة الداخلية. في العديد من البلدان، دخلت السلطات السياحية في شراكة مع السلطات الوطنية المعنية الأخرى (وزارة النقل، وزارة المالية، وزارة الثقافة، إلخ) لتقديم قسائم العطلات وغيرها من الحوافز، على سبيل المثال. كما دخلت إدارات السياحة الوطنية ومنظمات السياحة الوطنية في شراكة مع البلديات ومنظمات إدارة الوجهات السياحية من أجل تطوير منتجات سياحية جديدة على مستوى الوجهة، وتحسين وتكييف عروض المنتجات على المستوى المحلي؛ وتحسين البنية التحتية في وجهات معينة، وتشجيع التسويق المحلي والمبادرات.

وبالمثل، في عدد من التجارب، يتم تعزيز الشراكات بين القطاعين العام والخاص في حملات التسويق والترويج بالتعاون مع الشركات السياحية (أي مؤسسات الإقامة والمطاعم، موفرو النقل، ووكالات السفر)، والشركاء الحكوميين والوجهات؛ و تطوير مبادرات التسويق لتوفير الرؤية والوصول إلى الأسواق للشركات السياحية من خلال المعارض أو المنصات الخاصة عبر الإنترنت؛ وعقد تحالفات استراتيجية مع القطاع الخاص للترويج للعروض الخاصة.

أما عن الذكاء التسويقي، ولتحديد استراتيجياتها التسويقية بشكل أفضل، تقوم بعض البلدان أيضاً بتقييم الحصة المحتملة للسياحة المحلية من خلال التنبؤ وتحليل السوق حول سلوك وتفضيلات المسافرين المحلي وكيفية تطوير السياحة الداخلية وتعزيزها بشكل أفضل. يتم إجراء الدراسات الاستقصائية حول السياحة الداخلية بشكل عام مع استمرار إجراءات الحجز لتوجيه صناعة السياحة بمجرد تخفيف القيود وفي نفس الوقت لفهم ما هي الاستراتيجيات الأكثر ملاءمة وفعالية لاستخدامها في استئناف السياحة، لا سيما من حيث الترويج وتطوير المنتجات. كمثال، يتضمن النهج الأكثر شمولية إنشاء مرصد لرصد وقياس السياحة الداخلية في الأرجنتين.

في جانب اخر، تركز منظمة السياحة العالمية أيضا على تعزيز الحلول الرقمية. قبل مباحثة الوباء العالم، كانت المنظمة (unwto, 2018)<sup>21</sup> تؤكد أن التقنيات تتطور وتترك وتؤثر على حياة البشر، وأن الرقمنة تبني المجتمعات وتؤثر عليها بطرق جديدة وغير متوقعة في كثير من الأحيان. كانت السياحة من أوائل القطاعات التي قامت برقمنة العمليات التجارية على نطاق عالمي، مما جعل حجز الرحلات الجوية والفنادق عبر الإنترنت رائدًا رقميًا. ومن ثم، يجب أن يبتكر قطاع السياحة الرقمي ويخلق فرص عمل جديدة لضمان استمرار المنافسة والنمو والتنمية المستدامة للقطاع. الهدف النهائي هو تقديم مساهمة قوية في تحقيق أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة ومجتمع التنمية العالمي.

وتستند المنظمة الى تقرير للمنتدى الاقتصادي العالمي الذي يؤكد، "خلال العقد المقبل (2016 إلى 2025)، من المتوقع أن تخلق الرقمنة في الطيران والسفر والسياحة ما يصل إلى 305 مليار دولار من القيمة لهذه الصناعة، وترحيل 100 مليار دولار من اللاعبين التقليديين إلى المنافسين الجدد، وتحقيق فوائد بقيمة 700 مليار دولار للعملاء وللمجتمع ككل من خلال تقليل البصمة البيئية وتحسين السلامة والأمن وتوفير التكلفة والوقت للمستهلكين.

تبعاً لذلك، تواصل منظمة السياحة العالمية (UNWTO) تنشيط استئناف السياحة على أساس الاستدامة والابتكار. وتؤكد أن الحكومات تلعب دوراً أساسياً في إعادة تنشيط السياحة واستعادتها من خلال التعاون واستخدام البيانات والحلول الرقمية. تشير البيانات الصادرة عن منظمة السياحة العالمية (UNWTO) إلى أن إطلاق التطعيم العالمي وزيادة اعتماد الحلول الرقمية للسفر الآمن يجب أن يؤدي إلى زيادة في التنقل الدولي خلال الأسابيع والأشهر المقبلة. نظرًا لأن معظم الوجهات ذات الإجراءات الأكثر صرامة لديها أقل معدلات التطعيم، تشير البيانات أيضًا إلى وجود صلة بين سرعة التطعيم وتخفيف القيود. أما الوجهات التي لديها معدلات تطعيم أعلى وحيث تكون البلدان قادرة على العمل معًا على قواعد وبروتوكولات منسقة، هي في وضع أفضل للسماح بعودة السياحة ببطء.

يؤكد (Pololikashvili, 2020)<sup>22</sup> أن السياحة كانت مصدرًا للتوظيف والفرص الاقتصادية، وقد نما القطاع لدعم ملايين عديدة من سبل العيش في جميع أنحاء العالم وليصبح دعامة للاقتصادات المحلية والوطنية على حد سواء. ومع ذلك، فقط مع تبني الرقمنة يمكننا ضمان أن الفوائد الاقتصادية والاجتماعية التي تجلبها السياحة محسوسة على أوسع نطاق ممكن، والوصول إلى أولئك "الأكثر تحلقًا عن الركب أولاً"، بما في ذلك النساء والشباب وأولئك الذين يعيشون في المجتمعات الريفية والمهمشة. يربك التحول الرقمي للسياحة القطاع ويضفي الطابع الديمقراطي على الفرص التي تتيحها. توفر الرقمنة، على سبيل المثال، طريقًا إلى القوى العاملة للنساء اللاتي يعشن خارج المدن الكبرى، مما يوفر للكثيرات الاستقلال الاقتصادي والتمكين لأول مرة.

من خلال مسابقات المؤسسات الناشئة في السياحة، لاحظت منظمة السياحة العالمية الاهتمام القوي بالإرباك الذي تعرض له القطاع وجعله أكثر عدلاً وأقوى وأكثر استدامة، وعلى الأخص بين رواد الأعمال والمبتكرين من دول العالم النامي. وبالمثل من خلال أكاديمية UNTWO للسياحة عبر الإنترنت، فقد تم ملاحظة، أن توفير التدريب عبر الإنترنت يمكن الكثيرين إما من العثور على وظائف في قطاع السياحة أو تعزيز حياتهم المهنية، مما يوفر مرة أخرى فرصًا لأولئك المتخلفين عن الركب مع استمرار تطور مكان العمل.

أكدت الأزمة الحالية أيضاً على أهمية بناء المرونة بين المجتمعات في تلك المناطق الريفية التي تعتمد على السياحة، ويمكن للسياحة في المناطق الريفية أن تفيده وبشكل خاص الفئات المحرومة تقليدياً مثل النساء. ولذلك أطلقت منظمة السياحة العالمية (UNTWO, 2020)<sup>23</sup> مسابقة للمؤسسات الناشئة في مجال السياحة الريفية سعياً إلى إيجاد شركات ناشئة ورجال أعمال جدد يعززون مساهمة السياحة في التنمية الريفية ويدعمون الانتعاش. وتعتبر أن خلق الفرص في الوجهات الريفية من خلال الابتكار والتحول الرقمي في السياحة سيساهم في محاربة الفقر، حيث يعيش 80% من جميع الأشخاص في وضعية الفقر المدقع في المجتمعات الريفية.

وقسم المشاركون في هذه المسابقة إلى أربع فئات:

- الناس - عدم ترك أحد خلف الركب: الأشخاص الاعتباريون الذين يطورون ويعززون مشروعاً يتضمن مكوناً تحويلياً وابتكارياً اجتماعياً كبيراً مع إمكانية تعزيز الاندماج الاجتماعي والمساواة من خلال توجيه وتوسيع فوائد السياحة بين الاقتصاد والمجتمعات، وتمكين وتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية، فضلاً عن المشاريع ذات الإمكانيات لتحسين الحوكمة والإدارة المستدامة للسياحة الريفية.
- الكوكب - إعادة البناء بشكل أفضل: الأشخاص الاعتباريون الذين يطورون ويعززون مشروعاً به عنصر تحولي كبير وابتكار بيئي: إمكانية المساعدة في تقليل الآثار التي تسببها الأنشطة المتعلقة بالتنمية السياحية وحماية الموارد الطبيعية والمساهمة في مكافحة تغير المناخ.
- الازدهار - خلق فرص للنمو: الأشخاص الاعتباريون الذين يطورون ويعززون مشروعاً به مكون ابتكار تحولي واقتصادي كبير لتطوير سلسلة القيمة والقدرة التنافسية وتعزيز وجهات السياحة الريفية في السوق وفتحها لأسواق جديدة وتحسين مواقعها والترويج لها
- الدفع - التكنولوجيا للتنمية الريفية: الأشخاص الاعتباريون الذين يقومون بتطوير وتعزيز مشروع يتمحور حول استخدام التقنيات أو الابتكارات الجديدة للقدرة التنافسية وتعزيز وجهات السياحة الريفية من خلال تطبيق التكنولوجيا الجديدة.

وترى المنظمة أهمية تشجيع المؤسسات الناشئة على تطوير خدمات سياحية. مع شركاء متخصصين سيتم العمل على تحديد الشركات الناشئة الجديدة التي ستقود تحول القطاع. الهدف والقاسم المشترك هو تحقيق مستقبل مستدام ومريح من خلال التكنولوجيا والابتكار.

من المجالات التي يمكن للشركات الناشئة العمل عليها إعادة التفكير في الموقع وتحديد الموقع الجغرافي (rethinking location and geolocation): الهدف في هذه الفئة هو اختيار أفضل مؤسسات ناشئة التي تبسط الرحلات للعملاء أو الموردين باستخدام أنظمة الموقع. يمكن استخدام الحلول التي تجمع بين بيانات الموقع والذكاء الاصطناعي لتحديد المناطق السياحية، وربطها بالمطارات القريبة، وعرض معلومات عن آراء تقييم الوجهات، من بين أمور أخرى.

مؤسسات ناشئة للتنقل الذكي: تتميز هذه الفئة بمشاريع تعمل على تحسين جودة السفر وتسهيل تنقل السياح باستخدام أي نظام نقل. الهدف هو تقليل التكاليف الاقتصادية والبيئية والوقت.

مؤسسات ناشئة للوجهات الذكية: تعمل المؤسسات الناشئة في هذا المضمار على تحديد الحلول لتحسين استدامة وربحية الوجهات من المنظور الاقتصادي والبيئي والاجتماعي والثقافي من خلال الاستفادة من التكنولوجيا للمساعدة في تعزيز الابتكار وإمكانية الوصول في عالم يزداد عولمة.

مؤسسات ناشئة للضيافة غير المسبوقه: الشركات التي تساعد على تحسين تجربة المسافر بشكل عام من خلال الجمع بين أفضل الحلول في عالم البيع بالتجزئة ومراكز التسوق والمطاعم والترفيه والضيافة، بحيث يمكن أن يكون السفر فعالاً من خلال الخدمات الشخصية والاتصال. كفاءة قدر الإمكان.

يتطلب تطوير السياحة بأنواعها الاهتمام بالعنصر البشري وتدريبه وتأهيله. تتمحور السياحة في جوهرها حول التجارب، بما في ذلك تذوق الأطعمة المحلية، واستكشاف المناظر المحلية والمعالم ذات الأهمية التاريخية. غير أن الجزء الأهم من السياحة يرتبط بالأشخاص في غالبية الأحيان - سواء كانوا مرشدين محليين أو مسؤولين عن أماكن الإقامة أو غيرهم من مقدمي الخدمات الذين يُضيفون نكهةً مميزةً إلى الرحلات أو يساعدون في إنجاز الأعمال والوصول إلى الأسواق الدولية. انطلاقاً من ذلك، يجب أن تُركّز في استجابتنا المشتركة على الناس في المقام الأول وأن نفي بالتعهد بعدم ترك أي أحد خلف الركب.

ومن ثم، يصبح تدريب الموارد البشرية العاملين بهذه الصناعة الكبرى وتأهيلهم أحد اعمدة التغيير، خاصةً في مجال التطور التكنولوجي والتحول الإلكتروني، خصوصاً وأن جميع البرامج الترويجية والتسويقية للوجهات السياحية ستختلف آلية عملها والتعريف بها بناءً على تطورها التكنولوجي حيث ستحتاج الوجهات التي تحقق جودة في الخدمات المقدمة بدورها تتناسب مع تكنولوجيا العصر.

ومن مجالات التدريب الواجبة، تعزيز قدرة الإدارات الحكومية على ادارة الازمات ومواجهة الصدمات مثل الجائحة الحالية لفيروس كورونا، وكذلك الأشكال الأخرى للكوارث الطبيعية والآثار المستقبلية لتغير المناخ.

ويستهدف التدريب تحديد التدابير المؤدية للتعافي ورسم الإجراءات العامة القوية في تعزيز الطلب، وتوفير مصادر بديلة للدخل، وتسهيل إجراء استثمارات جديدة. وتعزيز قدرات هذه الادارات عند وضع حزمها التحفيزية لتحديد الاحتياجات العاجلة، وقدرات المؤسسات المحلية، وظروف السوق، والحيز المتاح للاقتراض. وتغطي القائمة المرجعية نطاقين زمنيين: الاحتياجات قصيرة الأجل لزيادة الوظائف ومستويات الدخل، والاحتياجات الأطول أجلا لتحقيق النمو المستدام والرخاء.

تحقيق هذه النقلة النوعية في مستوى الموارد البشرية الإدارية والمؤسسية يتطلب تنفيذ برامج تعاون دولي قصد احداث التغيير والاثار المطلوبين.

### 3. توصيات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD)

يظهر تقرير (OECD, 2020)<sup>24</sup> الموسوم بـ "التخفيف من تأثير COVID-19 على السياحة ودعم الانتعاش" أن أزمة فيروس كورونا المستجد قد أضرت بشدة باقتصاد السياحة، وكان لها آثار غير مسبوقه على الوظائف والشركات. كانت السياحة من أوائل القطاعات التي تأثرت بشدة بالوباء، حيث أدت التدابير المتخذة لاحتواء الفيروس إلى توقف شبه كامل للأنشطة السياحية في جميع أنحاء العالم. ومع استمرار قيود السفر والركود العالمي، من المتوقع أن يكون القطاع من بين آخر القطاعات التي تتعافى.

لا تزال هناك تحديات امام اقتصادات جميع الدول رغم ما تعززه الأخبار الإيجابية عن اللقاحات آمال شركات السياحة والمسافرين على حد سواء، اذ سيستغرق طرح اللقاحات الكثير من الوقت. في حين تم استئناف نشاط السياحة الدولية، إلا أن هذا لا يزال محدودًا للغاية. لقد عادت السياحة الداخلية من جديد في العديد من البلدان، ولكن لا يمكن إلا أن تعوض جزئيًا عن فقدان السياحة الوافدة.

تقدر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) الآن أن السياحة الدولية ستخفض بنحو 80% في عام 2020. ومن غير المتوقع حدوث انتعاش ذي مغزى في تدفقات السياحة الدولية حتى عام 2021، ومن المرجح أن تستغرق بعض السنوات. وهذا يتماشى مع التوقعات الأخيرة للمنظمات الأخرى، مع عدم توقع التعافي إلى مستويات ما قبل الأزمة قبل عام 2023.

غير ان الموجات المتعاقبة لانتشار السلالات الجديدة للفيروس تحد من نتائج ذلك. تذكر التقارير المهمة بالسياحة (Demony and Young, 2021)<sup>25</sup> أنه على الرغم من أن موسم السياحة الصيفية حيوي لاقتصادات جنوب أوروبا، الا انه لن يكون بمثابة عملية غسل كاملة، إلا أنه سيكون أقل ضجيجًا مع انتشار سلالة دلتا لفيروس كورونا، وإبقاء البريطانيين وغيرهم من الباحثين عن الشمس في منازلهم بسبب عقبات السفر. بينما في دول شمال أوروبا التي توفر الباحثين عن الشمس، تضغط صناعات العطلات على الحكومات لإيجاد طرق آمنة لإتاحة المزيد من الوجهات وبسرعة. ومع حلول صيف 2021، تذكر تقارير أخرى (Euronews, 2021)<sup>26</sup> أن البرتغال وإسبانيا وألمانيا أصدرت قيودًا جديدة على السفر في محاولة للحد من انتشار فيروس دلتا التاجي الأكثر عدوى، والذي تم اكتشافه لأول مرة في الهند. وفي الوقت نفسه، فإن المملكة المتحدة تحت دائرة الضوء نظرًا لارتفاع أعداد حالات الإصابة بفيروس كورونا الجديد مع متغير دلتا.

ونظرًا لشدة وطأة الازمة على القطاع السياحي، يشير تقرير (OECD)<sup>27</sup> الى أهمية إعادة التفكير في اقتصاد السياحة في المستقبل. لقد كشفت الصدمة عن نقاط ضعف بنيوية طويلة الأمد في اقتصاد السياحة (مثل القطاع المجزأ، ولا سيما هيمنة الشركات الصغيرة والمتوسطة، والموسمية، والاعتماد المفرط، والإنتاجية)، فضلاً عن الثغرات في استعداد الحكومة والصناعة والقدرة على الاستجابة. ستكون التدخلات السياسية ضرورية لمعالجة هذه القضايا التي أعاققت القطاع في الماضي، وتجنب العودة إلى إدارة السياحة وقضايا التنمية غير المتوازنة التي واجهت القطاع قبل الأزمة (مثل السياحة الزائدة). كما أدى الوباء إلى تسريع الرقمنة والاتجاهات الأخرى التي تشكل السياحة. ومن النقاط التي يجب ان يراعيها إعادة التفكير أن تكون الاستدامة مبدأ توجيهيًا أساسيًا في التعافي. قبل الأزمة، سلط عمل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الضوء على حاجة صانعي السياسات للعمل مع الصناعة والمجتمعات لتحقيق توازن أفضل بين الفوائد والتكاليف الاقتصادية والبيئية والاجتماعية المرتبطة بتطوير السياحة، وتنفيذ رؤية طويلة الأجل ومستدامة للمستقبل. تظل هذه الضرورة قائمة، مع إبراز اعتبارات الصحة والسلامة، إلى جانب الحاجة الإضافية للحد من السياحة باعتبارها ناقلاً محتملاً للفيروس.

ستبقى الشركات السياحية في خطر دون استمرار الدعم الحكومي. وعلى الرغم من أن الحكومات قد اتخذت إجراءات مساندة لتخفيف وطأة الازمة التي تضرب السياحة، ولتقليل فقد الوظائف وبناء التعافي في عام 2021 وما بعده، لا يزال يتعين القيام بالمزيد، وبطريقة أكثر تنسيقًا. تشمل أولويات السياسة الرئيسية ما يلي:

● استعادة ثقة المسافرين وتخفيف الطلب. واستعادة ثقة المسافرين أولوية رئيسية، وستكون حاسمة بالنسبة للانتعاش. أظهر استطلاع أجراه اتحاد النقل الجوي الدولي، نُشر في 21 أبريل 2020، أن 40٪ من المستجيبين يعتمون الانتظار ستة أشهر أو أكثر قبل السفر، بعد رفع القيود. ستعاني ثقة المسافرين من ضربة مضاعفة حتى بعد احتواء الوباء-حيث تأثرت بالمخاوف الاقتصادية الشخصية في مواجهة الركود بالإضافة إلى المخاوف المستمرة بشأن سلامة السفر.

يجب أن تكون الحكومات والصناعة سريعة ومنسقة مع تدابير تعزيز الثقة. يحتاج التعافي البطيء إلى إجراءات لتعزيز الثقة. وسيحتاج المسافرون إلى طمأنة بخصوص سلامة السفر، وستحتاج الحكومات إلى التعاون مع القطاع الخاص لوضع معايير جديدة من حيث السلامة والنظافة والاختبارات والإجراءات. وبالمثل، ستحتاج الحكومات إلى اتخاذ خطوات لضمان راحة مجتمعات الوجهة وأن الفوائد المرتبطة بعودة الزوار تفوق أي مخاوف بشأن المخاطر الصحية المحتملة. أدخلت بعض البلدان علامات سياحة آمنة ونظيفة لطمأنة الزائرين (مثل البرتغال)، بينما يجري أيضًا استكشاف استخدام الأدوات الرقمية (مثل تطبيق الشاطئ الآمن في البرتغال). تتطلع البلدان أيضًا إلى زيادة تطوير الأسواق المحلية والبديلة وتعزيز صورة إيجابية عند خروجها من جائحة COVID-19 (مثل أستراليا واليونان وإيطاليا).

في فنلندا، يتم تخفيف السياحة الداخلية من خلال حملة "100 سبب للسفر في فنلندا" حيث تحرط فيها مختلف المنظمات وتشارك في تمويلها. وفي اليونان، أطلقت وزارة السياحة، ومنظمة السياحة اليونانية، ومنظمة التسويق باليونان، منصة على الإنترنت تسمى "اليونان من المنزل"، بدعم من Google، بهدف تعزيز الصورة الإيجابية للبلاد أثناء تفشي جائحة COVID-19. تهدف المنصة أيضًا إلى الحفاظ على اهتمام الزوار المحتملين، وتستفيد أيضًا من YouTube، مع ساعات من مقاطع الفيديو التي تعرض شخصيات شهيرة. في اليابان، تشمل إجراءات تخفيف الطلب دعمًا يصل إلى أكثر من 10 مليار دولار أمريكي في شكل خصومات وقسائم للمستهلكين لدعم السياحة والنقل والخدمات الغذائية وإقامة التظاهرات لتحقيق التعافي الفوري بعد الجائحة، والقيام بالعروض الترويجية للسياح الدوليين. كما حولت إدارة السياحة بالبرتغال شعارها من Cant Skip Portugal (لا يمكن تخطي البرتغال إلى Cant Skip Hope (لا يمكن تخطي الأمل، رسالة أمل للجميع وتعديلها مع لحظة عدم اليقين التي تعيشها السياحة. كما تم إعادة التركيز من إدارات التسويق: جمع المزيد من المعلومات عن الأسواق وتقديم هذه المعلومات على أساس أسبوعي للشركات، وتطوير المحتويات الرقمية للتدريب الإلكتروني للمشغلين الوطنيين في كل سوق.

● تشجيع السياحة الداخلية ودعم العودة الآمنة للسياحة الدولية:

يساهم القطاع السياحي بشكل مباشر، في المتوسط، بـ 4.4٪ من الناتج المحلي الإجمالي، و 21.5٪ من صادرات الخدمات في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. هذه الحصص أعلى بكثير بالنسبة للعديد من دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. على سبيل المثال، تساهم السياحة في إسبانيا بنسبة 11.8٪ من الناتج المحلي الإجمالي بينما يمثل السفر 52.3٪ من إجمالي صادرات الخدمات، وفي المكسيك تبلغ هذه الأرقام 8.7٪ و 78.3٪ وفي آيسلندا 8.6٪ و 47.7٪ وفي البرتغال 8.0٪ و 51.1٪ وفي فرنسا 7.4٪ و 22.2٪.

تمثل السياحة الداخلية حوالي 75٪ من اقتصاد السياحة في دول منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية. ومن ثم ترى المنظمة (OECD) أن السياحة الداخلية توفر دفعة ما احوج القطاع اليها للمساعدة في الحفاظ على العديد من الجهات والشركات



السياحية، وستظل محركًا رئيسيًا للانتعاش على المدى القصير إلى المتوسط. كان هناك بعض الانتعاش في أنشطة السياحة الداخلية منذ منتصف العام 2020، ويرجع ذلك جزئيًا إلى آثار النزوح من قيود السفر الدولية. هذه بعض الإجراءات لتعزيز السياحة الداخلية. قدمت وكالة السياحة الحجرية 85 مليار فوننت لدعم بناء وتجديد الفنادق مع أكثر من 100 غرفة في المناطق الريفية، لتعزيز تنمية السياحة المحلية. كما تم تخصيص برنامج دعم بقيمة 60 مليار فوننت لأصحاب جميع منشآت الإقامة في المناطق الريفية بحد أقصى 8 غرف، وتم الإعلان عن مناقصة لتطوير مواقع المعسكرات على ضفاف بحيرة بالاتون في مايو 2020، بميزانية قدرها 5 مليارات فوننت.

وفي تشيلي، حملة وطنية لتنشيط السياحة تركز على السياحة الداخلية باستثمارات 800 مليون بيزو تشيلي، وبرنامج Taste Chile للتسويق، بميزانية مخصصة تبلغ 83 مليون بيزو تشيلي.

وفي الدنمارك، تم إطلاق حزمة صيفية بقيمة 700 مليون كرونة دانمركية في يونيو 2020، بهدف منح المواطنين الدنماركيين فرصًا أفضل لتجربة الثقافة والطبيعة في بلدكم خلال فصل الصيف. تشمل المبادرات 50000 بطاقة سفر مجانية لوسائل النقل العام لمدة 8 أيام (37.5 مليون كرونة دانمركية) وتذاكر سفر بنصف السعر للتجارب الثقافية (186.5 مليون كرونة دانمركية). أما في أيسلندا، فيمكن للمقيمين الذين تزيد أعمارهم عن 18 عامًا الحصول بشكل جماعي على 1.5 مليار كرونا آيسلندية من قسائم السفر من الحكومة، لإنفاقها محليًا. تبلغ قيمة كل قسيمة 5000 كرونا آيسلندية، ويتم إصدارها للأشخاص المولودين في عام 2002 أو قبله، والذين لديهم رقم ضمان اجتماعي وقيميون في أيسلندا. بحلول 25 أكتوبر 2020، تقدم حوالي 170000 فرد للحصول على قسائم سفر، وتم تسجيل حوالي نصف شركات السياحة المسجلة (974) للمشاركة. ومن بين هذه القسائم، تم استخدام حوالي 120000 في 817 شركة بقيمة 580 مليون كرونا آيسلندية. يتم تخصيص التمويل أيضًا للحملات الترويجية لتشجيع الأيسلنديين على السفر داخل البلد (40 مليون كرونا آيسلندية).

كما تضم الإجراءات المتخذة تدابير إضافية تتعلق:

- دعم شركات السياحة للتكيف والبقاء،
- توفير معلومات واضحة للمسافرين والشركات، والحد من عدم اليقين (إلى أقصى حد ممكن)،
- إجراءات استجابة متطورة للحفاظ على القدرات في القطاع ومعالجة الثغرات في الدعم،
- تعزيز التعاون داخل البلدان وفيما بينها،
- بناء سياحة أكثر مرونة واستدامة.

ويبرز تقرير المنظمة أن العودة إلى "العمل كالمعتاد" تعتبر أمرًا غير مرجح وغير هين. سيحتاج صانعو السياسات إلى التعلم من الأزمة لبناء اقتصاد سياحي أقوى وأكثر مرونة من أجل المستقبل. تحدد المنظمة (OECD) عددًا من الدروس الأولية التي يجب على الحكومات القيام بها:

- كانت الأزمة بمثابة دعوة إلى الحكومات، على جميع المستويات، للاستجابة بطريقة منسقة، وسلطت الضوء على أهمية نهج سياسة السياحة المتكاملة لدعم التعافي. إن تقديم دعم جيد التوجيه ويمكن الوصول إليه بأسرع ما يمكن وكفاءة لشركات السياحة والعاملين والسياح المعرضين للخطر كان وسيظل أمرًا بالغ الأهمية. تحتاج الحكومة على جميع المستويات، والقطاع الخاص، إلى

الاستعداد بشكل أفضل ولديها القدرة على الاستجابة والتكيف بسرعة. وهذا يتطلب تقييمًا أقوى للمخاطر وآليات الاستجابة للأزمات، وتنسيقًا أوثق على المستوى المحلي والوطني والدولي.

- تعزيز العمل المنسق والقائم على الأدلة بين الحكومة والقطاع الخاص: يعد من الضروري تنسيق إجراءات السياسات على جميع مستويات الحكومة لدعم قطاع السياحة خلال هذه الأزمة. ويشمل ذلك التعامل مع الوزارات المسؤولة عن الصحة والتوظيف والمشاريع والنقل وحركة الأشخاص عبر الحدود. يلعب القطاع الخاص دورًا رئيسيًا في العمل مع صانعي السياسات لضمان استهداف تدابير الاستجابة بشكل جيد، وتعديلها بشكل مناسب مع تطور الوضع. ومن المهم أيضًا مشاركة المعرفة واتخاذ الخطوات حتى تتمكن جميع الجهات الفاعلة من الوصول إلى المعلومات الحديثة. لا تزال مراقبة قيود السفر المتغيرة بسرعة والتطورات الأخرى تمثل تحديًا مستمرًا، كما هو الحال مع جمع المعلومات والبيانات لتوجيه عملية صنع القرار. التنسيق مهم أيضًا لضمان دمج اعتبارات الصحة والسلامة في تطوير سياسة السياحة بعد الأزمة، لبناء القدرة على الصمود.

تم إنشاء اللجان (Committees) وفرق العمل (taskforces) وآليات التنسيق الرسمية الأخرى لرصد التأثير على السياحة، والاستجابة للوضع سريع التطور. وتأخذ هذه شكل لجان إدارة الأزمات السياحية (مثل جمهورية التشيك واليونان)، وفرق عمل الإنعاش والمجموعات الاستشارية (مثل بلجيكا والنرويج وكرواتيا وأيرلندا وسلوفينيا)، وكذلك المجموعات الوزارية والاجتماعات المشتركة بين الوكالات (مثل كندا، نيوزيلندا، جمهورية سلوفاكيا، الولايات المتحدة).

- في مجال التعاون الدولي، يعد التعاون المعزز متعدد الأطراف والدعم القوي أمرًا ضروريًا لإعادة تنشيط السياحة. تحتاج البلدان إلى العمل معًا، لأن الإجراءات التي تتخذها إحدى الحكومات لها آثار على المسافرين والشركات في البلدان الأخرى، وعلى نظام السياحة العالمي. تحتاج البلدان إلى تطوير أنظمة تعاونية عبر الحدود لاستئناف السفر بأمان واستعادة ثقة المسافرين والأعمال وتحفيز الطلب وتسريع انتعاش السياحة. هناك حاجة أيضًا إلى أنظمة تنسيق دولية أكثر كفاءة للاستجابة للصدمات المستقبلية

- هناك حاجة إلى دعم خاص بقطاع معين لتلبية الاحتياجات الخاصة للعاملين في مجال السياحة والشركات والجهات، ودعم الانتعاش الاقتصادي على نطاق أوسع. استفادت السياحة بشكل كبير من تدابير التحفيز الاقتصادي العامة. ومع ذلك، فهو أحد أكثر القطاعات تأثرًا، وسيكون له تأثير على تعافي الاقتصاد الكلي الأوسع نطاقًا في العديد من البلدان. تلك الأجزاء من النظام الإيكولوجي السياحي التي لم يتم فتحها بعد للأعمال التجارية والتي من المحتمل أن ينخفض فيها الطلب أو يتم تقييدها لبعض الوقت سوف تتطلب اهتمامًا خاصًا، وكذلك الجهات والشركات الصغيرة التي تضررت بشدة والأكثر ضعفًا.

- يجب أن يبدأ الدعم الحكومي المستمر بالفعل في بناء اقتصاد سياحي أكثر استدامة ومرونة. تحتاج الجهات والشركات السياحية إلى المساعدة للاستعداد لتقديم خدمات السياحة لتلبية الطلب عندما يأتي الانتعاش. سيكون من المهم العمل مع شركات السياحة حتى تكون مستدامة بعد انتهاء الدعم، وتبدأ بالفعل في معالجة الآثار طويلة المدى للأزمة. يجب أن تكون التدابير مشروطة بشكل متزايد بأهداف بيئية واقتصادية واجتماعية أوسع.

- سيكون توفير وضوح السياسات واتخاذ خطوات للحد من عدم اليقين (إلى أقصى حد ممكن) أمرًا بالغ الأهمية لدعم انتعاش السياحة. لا تزال الآفاق المستقبلية لاقتصاد السياحة غير مؤكدة بشكل غير عادي، وقد تعرضت ثقة الأعمال والسفر لضربة كبيرة. سيكون التواصل الواضح وسياسة المعلومات المصممة جيدًا والوضوح بشأن المعايير الوبائية أمرًا مهمًا بشكل خاص عندما تكون هناك حاجة لتغيير قيود السفر وتدابير الاحتواء استجابة لتفشي الفيروسات والوضع الصحي المتغير.

#### 4. تجربة السياحة الاسبانية في مواجهة تداعيات الجائحة:

يوفر تحليل العلاقة بين قطاع السياحة وتفشي الوباء في إسبانيا دراسة حالة مفيدة لمساعدة السياحة في عملية التعافي. في إسبانيا، يحظى قطاع السياحة بأهمية اقتصادية كبيرة، حيث جعلها أحد أكثر البلدان ضعفاً عندما تؤثر الأزمة على هذه الصناعة.

أدى تفشي COVID-19 إلى أزمة غير مسبوقه في إسبانيا. في اوروبا كان انتشار الفيروس في إيطاليا سريعاً، ثم تلتها إسبانيا التي أصبحت ثاني بؤرة في أوروبا من حيث عدد الحالات، حيث وصلت إلى أحد أعلى معدلات الوفيات في العالم. ]

يستند تحليل التجربة الاسبانية في تحقيق تعافي السياحة الى (Binggeli et All, 2021)<sup>28</sup>. سجل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين تاريخاً حافلاً للسياحة الإسبانية. في عام 2019، كانت ثلاث من أفضل خمس وجهات سياحية في أوروبا إسبانية، وبلغ حينها رقم اعمال قطاع السياحة في البلاد 200 مليار دولار، أو 14.3 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي الوطني.

مع جائحة COVID-19، توغلت غيوم الازمة سماء السياحة الاسبانية، ويمكن أن تظل موجودة على الأقل خلال السنوات القليلة المقبلة. تشير التوقعات إلى أنه بحلول الوقت الذي يتعافى فيه القطاع، قد تكون إسبانيا قد تكبدت خسائر تراكمية في الناتج المحلي الإجمالي 300 مليار دولار، وقد يتم القضاء على ما يصل إلى 4.4 مليون وظيفة.

إذا استمرت الاتجاهات الحالية، فسوف يستغرق قطاع السفر في إسبانيا سنوات حتى يتعافى تمامًا، والدمار الاقتصادي الذي أصاب هذا القطاع بشكل أكبر سينتقل إلى بقية الاقتصاد.

عندما تعود السياحة من المحتمل أن تكون صورة صناعة السياحة الإسبانية قد تغيرت هيكلياً. قد يستغرق الانتعاش الكامل سنوات، فلا تعود السياحة إلى مستويات ما قبل الجائحة حتى عام 2024، والسياحة الدولية الوافدة بحلول عام 2025، أما إذا تم إبطاء التعافي بسبب نوبات الفيروس المتكررة التي تعيق النمو الاقتصادي فالمدة قد تكون أطول.

ستحدد عدة عوامل مدى سرعة تعافي قطاع السياحة الإسباني:

جاذبية الوجهات المحلية: كلما كانت الوجهة أكثر جاذبية بالفطرة، زادت احتمالية جذب المسافرين المحليين من أجزاء أخرى من البلاد بمعدل يمكن أن يعوض الخسارة في السياحة الدولية. تُصنف إسبانيا ضمن أفضل ثلاث دول في العالم من حيث الموارد الطبيعية والثقافية.

توفر النقل الجوي: التأثير الاقتصادي للوباء سيكون أكثر حدة نتيجة مخاوف تتعلق بالسلامة الصحية وقيود السفر الجوي. يشكل السفر الجوي 82 بالمائة من جميع الرحلات الداخلية لإسبانيا في عام 2019.

الصحة والنظافة: لقد أوضحت عقود من النقاش حول الاستدامة أنها لا تتعلق فقط بالقضايا البيئية، ولكن من الضروري أيضاً خلق نوعية حياة للأجيال الحالية والمستقبلية، بما في ذلك المجال الاجتماعي والاقتصادي. تؤثر معايير الصحة والنظافة، جنباً إلى جنب مع سياسات التأمين الصحي والتأمين على السفر للفرد، على المكان الذي يختار المسافرون زيارته. في هذا الصدد، تتخلف إسبانيا عن البلدان الأخرى. يوجد في إسبانيا 30 سريرًا لكل 10000 مقيم، وهو عدد أقل بكثير من دول أخرى مثل فرنسا (65 سريرًا) أو ألمانيا (83 سريرًا) أو اليابان (134 سريرًا).

أهمية السفر التجاري: نظرًا لأن سفر العمل سيستغرق وقتًا أطول للتعافي، فإن المدن والوجهات الإسبانية التي تعتمد بشكل أكبر على سفريات الأعمال سوف تتأثر بشكل كبير على المدى المتوسط. في إسبانيا، يشكل المسافرون من رجال الأعمال 17 في المائة من نفقات السفر المحلي، وهي نسبة أعلى بكثير مما هي عليه في العديد من البلدان الأخرى؛ في حالة البرتغال المجاورة لإسبانيا، على سبيل المثال، يأتي 7 بالمائة فقط من نفقات السفر المحلي من المسافرين بغرض الأعمال.

ستنتشر الأضرار التي لحقت بصناعة السفر في إسبانيا عبر قطاعات أخرى في الاقتصاد: تتأثر المناطق الفردية التي تعتمد على السياحة بشكل سلبي أكثر. في أماكن مثل الأندلس وجزر البليار وجزر الكناري...، تمثل السياحة أكثر من 20 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي المحلي وأكثر من 20 في المائة من الوظائف. الصناعة السياحية مجزأة للغاية وتتكون من العديد من الشركات الصغيرة. يساهم رواد الأعمال والشركات الناشئة في مجال السفر بشكل كبير في تطوير واستدامة المناطق والمدن خارج المناطق الصناعية والمدن الكبرى. في عام 2019، شكلت شركات السياحة التي تقل إيراداتها عن مليون يورو (1.2 مليون دولار) 15٪ من إجمالي إيرادات القطاع. بدون مزيد من الدعم الحكومي أو التدخل الخارجي، قد لا تنجو هذه الشركات الصغيرة من الوباء.

عدد لا يحصى من الشركات الصغيرة الأخرى التي تعتمد على حركة السير، مثل مراكز التسوق والمطاعم وتجار التجزئة، تشعر بذلك أيضًا. مع نضوب تدفقات إيراداتهم، قد لا يتمكن العديد من أصحاب الأعمال الصغيرة من الوفاء بالتزاماتهم المالية ويمكن أن يتخلفوا عن سداد القروض. وبالمثل، فإن الأشخاص الذين حصلوا على قروض عقارية لشراء منزل ثان لتأجيره من أجل إيجارات قصيرة الأجل قد يتخلفون عن السداد أيضًا. إذا حدث هذا على نطاق واسع بما فيه الكفاية، فإن التداعيات الاقتصادية الناتجة يمكن أن توجه ضربة خطيرة للقطاع المالي.

### تسريع انتعاش قطاع السفر في إسبانيا

بينما يلقي لاعبو السفر أعينهم أكثر في الأفق، سيتعين عليهم التعامل مع الاتجاهات الموضحة في هذه المقالة، مع مراعاة القوى الأخرى التي تسارعت بسبب الوباء، مثل الأتمتة. يشير تقريرنا الأخير، مستقبل العمل بعد COVID-19، إلى أن قطاع السفر في إسبانيا سيشهد على الأرجح تحولًا أكبر أثناء وبعد الوباء.

يمكن للمتدخلين الحكوميين وشركات السفر العمل بشكل استباقي في ثلاثة مجالات ذات أولوية عالية لتغيير المد والإسراع في تعافي القطاع. يجب تقييم التدابير لعائدها على الاستثمار، مع الأخذ في الاعتبار العائد الاقتصادي المباشر، والآثار غير المباشرة، واستدامة الوظائف التي تم إنشاؤها.

### 1. مضاعفة القدرة التنافسية

دفع COVID-19 العديد من المسافرين لاستكشاف وجهات بديلة، وستزداد المنافسة نتيجة لذلك. ستحتاج شركات السفر إلى أن تصبح أكثر كفاءة في عملياتها، ليس فقط من خلال إطلاق المزيد من التحولات "التقليدية" ولكن أيضًا من خلال زيادة تركيزها على الإنتاجية والقدرة التنافسية، وإلى أن تصبح أكثر مرونة لتكون قادرة على الاستجابة بسرعة أكبر للتغيرات في الطلب وابتكار كيفية تفاعلها مع العملاء.

يجبر الوباء العديد من شركات السفر على تكثيف جهودها في مجال الرقمنة بشكل أكبر مقارنة بالسنوات الخمس السابقة. يمكن للشركات بناء وزيادة الزخم بمساعدة الحكومات المحلية، التي تسعى لتحفيز المزيد من الرقمنة. تتعهد الحكومة الإسبانية بتقديم تمويل رقمي بقيمة 5 مليارات يورو للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم من خلال "Plan de Digitalización de Pymes 2021-2025". وفي الوقت نفسه، يتطلب NextGenerationEU الذي تم إطلاقه مؤخرًا أن تكون المشاريع مؤهلة لتلبية المتطلبات الرقمية والمتطلبات المستدامة سيكون من الحكمة لشركات السفر الاستفادة من عدد كبير من الحوافز، مثل المزايا الضريبية للمبادرات الرقمية.

يمكن أن تركز الرقمنة في قطاع السياحة الإسباني على أولويتين رئيسيتين: النظافة والعمليات. يمكن استخدام تطبيقات الهاتف المحمول وجوازات سفر اللقاحات الرقمية لتتبع جهات الاتصال للمساعدة في تعزيز ثقة المسافر وتسهيل احتواء تفشي الأمراض الجديدة المحتملة. يمكن للشركات تجهيز نفسها بالبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات للاستفادة من التحليلات المتقدمة ورقمنة العمليات الخلفية لتتبع وتوقع سلوك المسافرين وتفضيلاتهم على مستوى أكثر دقة، واكتشاف الفقاعات الصغيرة للطلب والاتجاهات الناشئة والتنبؤ بها.

## 2. الابتكار بشكل تعاوني عبر المنظمات والقطاعات

يمكن لشركات السفر التي تستكشف المزيد من أوجه التعاون عبر القطاعات في الموضوعات التالية أن تفتح مصادر جديدة للإيرادات وتحول قطاعات السياحة الضعيفة مثل فعاليات المؤتمرات والاجتماعات وسفر الأعمال.

تحديد وتلبية جيوب الطلب الجديدة: يمكن لشركات السفر العمل مع الشركات في القطاعات الأخرى لتحديد قطاعات سياحية جديدة ذات مطالب فريدة وإنشاء منتجات تلبيةها. على سبيل المثال، يمكن للفنادق الدخول في شراكة مع المستشفيات لتقديم حزم الراحة والاسترخاء للعاملين في مجال الرعاية الصحية، ويمكن تحويل أماكن الاجتماعات والمؤتمرات والمعارض إلى مرافق التعليم عن بُعد لاستضافة "المناسبات المدرسية". أيضًا، يمكن أن توفر مواقف السيارات بالفنادق محطات شحن لتلبية احتياجات العدد المتزايد من مالكي السيارات الكهربائية - سواء الضيوف أو السائقين الحضرين الآخرين. أعادت بعض الفنادق النظر في هياكل التسعير الخاصة بها للسماح بمزيد من المرونة - على سبيل المثال، من خلال تقديم تصاريح يومية، أو حزم المكاتب المنزلية، أو حتى الإقامة طويلة الأجل لاستيعاب عدد متزايد من العمال عن بعد. قد تبدأ هذه المبادرات كتجارب تكتيكية منخفضة المخاطر ومنخفضة الاستثمار، ولكنها يمكن أن تكون بمثابة فتحات محتملة للشركات في القطاعات الضعيفة لاقتحام أسواق جديدة وإعادة تصور نماذج أعمالها.

## 3. تكوين "فريق عمل لإعادة تخيل السياحة" للعب دور أكثر نشاطًا في إدارة السياحة

بصرف النظر عن تقديم المساعدة المالية للقطاع، يمكن للوكالات الحكومية أن تلعب دورًا أكثر نشاطًا في إدارة السياحة من خلال الشراكة مع الشركات لزيادة جاذبية الوجهات السياحية مع الحفاظ على معايير عالية من النظافة والسلامة. هناك العديد من الأمثلة على ذلك في أجزاء أخرى من العالم. على سبيل المثال، دعم صانعو السياسة الصينيون تجار التجزئة المحليين من خلال إنشاء مناطق تسوق معفاة من الرسوم الجمركية لتحفيز السياح المحليين على التسوق. في إسبانيا، أصبحت العديد من الوجهات الصغيرة أو الريفية

أكثر شهرة ، لكن منظمات إدارة الوجهات المحلية (DMOs) تفتقر إلى الميزانيات الكافية والقدرة على الاستفادة من هذا الاتجاه وإيصال السمات الفريدة لمناطقها الخاصة لجذب التدفقات السياحية الكبيرة.

كما يمكن العثور على حالة ناجحة في منطقة شليسفيغ هولشتاين الألمانية، حيث شكلت مستويات متعددة من الوكالات الحكومية وشركات السياحة المحلية "كتلة" لتعزيز التعاون المركزي الوثيق وإطلاق مبادرات مشتركة (على سبيل المثال، بشأن ممارسات الاستدامة) لا يستطيع أي لاعب تحمل تكلفتها بشكل فردي. هناك حالة أخرى هي Wellness Cluster Tirol، في النمسا، حيث تساهم أكثر من 120 شركة من الأعمال التجارية المرتبطة بالسياحة والصحة في المهمة المشتركة المتمثلة في زيادة عرض القيمة في المنطقة في مجال السياحة الصحية والاستجمام.

## 5. خطة تعافي قطاع السياحة في جنوب افريقيا

تمتلك جنوب افريقيا مؤهلات سياحية كبيرة، وتدرج ضمن الوجهات البعيدة وتسعى الى تسريع تعافي القطاع السياحي لما بعد كورونا. تستند الفقرات التالية اساسا الى تقريرين يتضمنان خطة تعافي قطاع السياحة في جنوب افريقيا (SA, 2020) <sup>29</sup> و (SA, 2021) <sup>30</sup>.

تتمتع جنوب إفريقيا بميزان تجاري سياحي إيجابي مع بقية العالم. وهذا يعني أن الزائرين غير المقيمين في جنوب إفريقيا ينفقون أموالاً في جنوب إفريقيا أكثر من تلك التي ينفقها الزائرون من جنوب إفريقيا إلى الخارج. ومع ذلك، منذ عام 2016، ظل الميزان التجاري السياحي لجنوب إفريقيا إيجابياً، إلا أنه كان يتراجع. ويعزى ذلك إلى ثبات أعداد الوافدين نسبياً. في عام 2015، وصل 13.9 مليون زائر أجنبي إلى موانئ الدخول في جنوب إفريقيا. ارتفع هذا الرقم بنسبة 8.4٪ إلى 15.1 مليون في عام 2016. في عام 2017، زار 14.9 مليون زائر أجنبي جنوب إفريقيا، بينما زار 15 مليوناً في عام 2018. وفيما يتعلق بالسفر المحلي، بلغ الإنفاق السياحي المحلي 143.8 مليون راند في عام 2016. ووصلت إلى 153.1 مليون راند في 2018.

جنوب إفريقيا كانت إلى حد بعيد الدولة الأكثر تضرراً في إفريقيا حيث تمثل نصف جميع الإصابات المبلغ عنها في القارة. في حين أن التأثير الكامل لأزمة COVID-19 على السياحة لم يتحدد بعد، فمن الواضح أن الندوب ستكون طويلة المدى حيث من المتوقع أن يتعافى تدريجياً بعد عام 2023. بينما تواجه الوجهات على مستوى العالم أيضاً التحدي المتمثل في إعادة تنشيط اقتصاداتها السياحية، فقد فرضت أسواق المصادر الرئيسية أيضاً قيوداً على السفر من وإلى جنوب إفريقيا ولا تزال العلامة التجارية السياحية في جنوب إفريقيا تتعرض لضغوط بسبب ارتباطها بأحد متحورات الفيروس (سلالة جنوب افريقيا). كما أن الاقتصادات العالمية والمحلية الضعيفة لا تبشر بالخير بالنسبة لآفاق السياحة.

لم تسلم جنوب إفريقيا من الانهيار الوشيك في عدد السياح الوافدين الدوليين. انخفضت معدلات إشغال الفنادق بشكل كبير، مما أدى إلى إجبار بعض أصحاب الفنادق الصغيرة والكبيرة على الإغلاق. قلصت الخطوط الجوية عملياتها بشكل كبير وأغلقت العديد من مناطق الجذب السياحي أو تعمل بأقل من طاقتها. من ناحية أخرى، تؤثر الحالة الضعيفة للاقتصاد المحلي وفقدان الوظائف الذي تسبب فيه فيروس كورونا بشكل سلبي على الدخل المتاح للأسر، مما يجد من القدرة على السفر والقدرة على تحمل تكاليفه.

تم إغلاق حوالي 50.000 شركة مؤقتًا مع تعرض العديد منها لخطر الإغلاق بشكل دائم، مما يعرض ما يقرب من 600.000 وظيفة للخطر. أفادت 58٪ من الشركات التي شملتها الدراسة بأنها غير قادرة على خدمة ديونها و54٪ كانت تكافح لتغطية التكاليف الثابتة في نهاية مارس. تضمنت الإجراءات الأولية تقليص الحجم وتأجيل الحجز، مع تفضيل تخفيض الأجور في البداية على الإجازة والتسريح.

يتأثر التنبؤ بآثار الوباء على اقتصاد السياحة بالبيئة غير المؤكدة، وغالبًا ما يتم تجاوزه بالتغيرات والتعديلات في تدابير الاحتواء. وبناءً على ذلك، فإن العواقب الكاملة للوباء على القطاع لم تتضح بعد. وهذا يتطلب استجابات سياسية مرنة ويمكن أن تمكن من التكيف المستمر مع الظروف المتغيرة.

خطة إنعاش قطاع السياحة (Tourism Sector Recovery Plan) هي استجابة من قبل القطاع وشركائه للتحديات المتعددة التي يسببها الوباء. من بين أمور أخرى، تسبب الوباء في التأثيرات التالية على قطاع السياحة:

- إغلاق مؤسسات سياحية.
- مؤسسات سياحية تعمل بطاقة منخفضة بشكل كبير.
- فقدان عدد هائل من الوظائف.
- انهيار العرض والطلب في الأسواق المحلية والدولية.
- الضغط المستمر على العلامة التجارية السياحية في جنوب إفريقيا بسبب ارتباط الدولة سلالة متحورة من فيروس كورونا.
- تراجع التحول في قطاع السياحة.

تقر الخطة بالحاجة إلى عمل مستهدف ومنسق للتخفيف من آثار الأزمة وتضع القطاع على الطريق الأمثل للتعافي والتحول والاستدامة طويلة الأجل.

### المرحلة الأولى، حماية العرض (0-3 أشهر)

تمتد المرحلة الأولى من انتعاش السياحة لمدة ثلاثة أشهر من مايو حتى يوليو 2020. وينصب التركيز خلال هذه الفترة على اتخاذ الإجراءات الحاسمة اللازمة للحفاظ على العروض السياحي وإعداد القطاع لإعادة الانفتاح التدريجي والحذر.

في حين أن مسار الوباء قد يمنع في نهاية المطاف هذا الإطار الزمني الافتتاحي، فإن تركيز المرحلة الأولى ينصب على التنفيذ المسؤول لجميع التدابير الممكنة داخل القطاع للسماح بإعادة فتح نافذة في أقرب وقت ممكن، مع اتخاذ تدابير لدعم الأعمال التجارية المتعثرة. ولذلك، فإن أربع توصيات استراتيجية تتطلب التنفيذ الفوري خلال هذه المرحلة؛ إبرام شراكة شاملة للتعافي بين الصناعة السياحية والحكومة، واعداد حزمة معززة لدعم العرض السياحي، وتنفيذ بروتوكولات الأمن البيولوجي المعترف بها عالميًا ، وإنشاء فريق وطني مخصص للوصول الجوي.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يبدأ التخطيط بالتوازي مع أولويات المرحلتين 2 و3 لضمان الوفاء بالمهلة الزمنية اللازمة للتنفيذ الأمثل. تشمل تدابير التخطيط: تحسين نظام التأشيرات، وتعزيز الشراكات مع أجهزة إنفاذ القانون، وتصميم حملة تسويق محلية لتحفيز السفر المحلي وتصميم برنامج تسويق عالمي لاستهداف نافذة الحجز في تطبيق (booking) في الربع الثالث. كما ينبغي إحراز مزيد من التقدم في الأولويات الأطول أجلاً، مثل نشر برنامج تيسير الاستثمار ودخول الأسواق، والتعاون الإقليمي، وتحويل الهيكل المؤسسي للسياحة إلى أقصى حد ممكن.

## المرحلة 2: تكييف العرض والطلب (3-9 أشهر)

من خلال مرحلة التعافي، يمكن أن تستفيد السياحة من الرسائل الإيجابية التي تحملها سياسة الاغلاق لإدارة جنوب إفريقيا لأزمة COVID-19، والتحول الموجه نحو الصحة لاحترام مخاوف السلامة والأمن، و موائمة ساسة السعر مقابل القيمة لإيصال وضعية مقنعة للمسافرين المحتملين . ومع ذلك، سيتم تجاهل هذه الرسائل إذا لم يتم تقليل أو حل العوائق التقليدية أمام السفر. والأكثر أهمية في هذا الصدد هو التأشيرات والهجرة والجريمة والسلامة السياحية. في حين يجب أيضاً التعجيل بالقضايا الأخرى مثل التحديات الخطيرة في الحصول على تراخيص تشغيل المركبات من منظم النقل العام الوطني.

في مجال التأشيرات والهجرة، تسعى لوائح التأشيرات والهجرة إلى إدارة الوصول إلى أراضي جنوب إفريقيا من خلال تحقيق التوازن بين الحاجة الاقتصادية لسهولة المرور والحاجة إلى حماية البلاد مع الاحتياطات الأمنية المناسبة. لقد دعمت الخطوات الأخيرة التي اتخذتها وزارة الداخلية بشكل كبير سهولة الوصول للمسافرين الدوليين، إلا أن سياسة وعملية التأشيرات الأخيرة كانت بمثابة عائق ملحوظ في أداء السياحة الوافدة. على الرغم من أنها ليست مرتبطة مباشرة بالبواب، إلا أن عمليات وسياسات التأشيرات والهجرة الخالية من الاحتكاك يجب أن تشكل جزءاً من عرض قيمة الوجهة المحسّن بعد الأزمة. تشمل فئات التأشيرات السياحية التأشيرة التقليدية (قبل تأشيرة المغادرة الورقية في جواز السفر) والتأشيرات الإلكترونية (جميع أنواع تصاريح السفر الإلكترونية التي تم الحصول عليها قبل المغادرة) والتأشيرة عند الوصول والدخول بدون تأشيرة.

اما فيما يخص السلامة والأمن، فتعدان دائماً أكبر عائق أمام تنقل الزائرين. ومثل التأشيرة والهجرة أعلاه، ليس الامن والسلامة من وظائف ادارة البواب، ولكنهما جزء مهم من عرض قيمة الوجهة. من الممكن أيضاً إعادة توجيه بعض عمليات الاستجابة للأزمات حول الشرطة المرئية والإنفاذ المستهدف ومراقبة النقاط الساخنة للسياحة لضمان ممراتنا السياحية عالية الكثافة بشكل مباشر.

بشكل إجمالي، هناك حاجة إلى تنسيق أفضل بين السلطات لتأمين المواقع السياحية وإعطاء الأولوية لشؤون الزوار للحد من حوادث الجريمة وإضفاء المصدقية على الجهود المبذولة لتشكيل تصورات السوق الدولية للسلامة والأمن. يجب أن يشعر السائحون بالثقة في أنهم بأمان. يركز تبني أفضل الممارسات من مبادرات منع جرائم السياحة الدولية المماثلة على ضباط سلامة السياحة المدربين بشكل هادف والقادرين على التعامل بسرعة وكفاءة وبشكل مناسب مع أي حادث متعلق بجرائم السياحة، بما في ذلك تسريع عملية المقاضاة.

كما يجب تشجيع السياحة الداخلية وتعزيز قدرة المحليين على التنقل.



ستعتمد كيفية انفتاح المستهلكين المحليين على السفر المحلي على كيفية تأثير COVID-19 عليهم. سيكون السوق حريصًا في البداية على استكشاف التجارب المحلية بمجرد أن تسمح مستويات الإغلاق، والتوسع أكثر في الرحلات اليومية والرحلات الليلية والرحلات الإقليمية مع تخفيف قيود الإغلاق بشكل أكبر. ستعتمد السلامة المتصورة على العقد الاجتماعي المعمول به في الأماكن العامة وفهم أن الممارسات الاجتماعية للصحة والسلامة المقبولة، مثل تدابير التباعد الجسدي، ومعايير النظافة. تحتاج ممارسات الصحة والسلامة إلى "دعم المتعة، وليس إفسادها" وأن يتم تعزيزها من خلال استراتيجية اتصال على مستوى الدولة تسلط الضوء على السلوك المتوقع في الأماكن العامة وتضع معايير السلامة المعمول بها في مواقع الترفيه.

كما ستحدد الظروف المالية الشخصية قرارات السفر. وبالتالي سيكون من الضروري فهم التأثير المالي للوباء والإغلاق على كل شريحة من المستهلكين.

سيواجه المستهلكون المحليون نقصًا في أيام الإجازة المستحقة (حيث اضطر الكثير منهم إلى أخذ إجازة أثناء الإغلاق)، ولديهم نافذة إجازة مدرسية منخفضة وخفض الإنفاق التقديري. من المرجح أن يرتفع سعر السفر الجوي المحلي ويكون مقيدًا للغاية. في حين كان هناك طلب متزايد على عمليات الشراء التجريبية على الخدمات والسلع، هناك نقص في البيانات المتعلقة بكيفية تبني المستهلكين في جنوب إفريقيا لهذا الاتجاه العالمي. تعتبر العطلات المدرسية الصيفية تقليديًا أكثر أوقات السنة ازدحامًا للسفر المحلي. سيؤدي تنظيم العطلات المدرسية الصيفية الداخلية والساحلية (دون المساومة على عدد أيام الدراسة) إلى نشر فترة العطلة الأكثر ازدحامًا في العام عبر فترة زمنية أوسع وقد تم تبنيتها بنجاح دوليًا لتحفيز الطلب على السفر المحلي من خلال تمديد موسم الذروة.

هناك فرصة سانحة لاستغلال السياحة البديلة قبل تطبيع السفر الدولي للخارج. فالمسافرون المحليون غير القادرين على الذهاب في عطلات خارجية، سيسعون إلى الاستعاضة بالسفر المحلي لاكتشاف جنوب إفريقيا. يحتوي هذا الجزء على إنفاق تقديري متاح يمكن استخدامه لدعم عروض السياحة المحلية الراقية. لقد استمر الكثير في العمل أثناء الإغلاق، وربما يعانون من إرهاق الإغلاق. قد يكون للإغلاق تأثير مالي محدود، أو أنهم يتوقعون الانتعاش المالي بمجرد استئناف النشاط الاقتصادي إلى الوضع "الطبيعي". سيعتمد السفر على سياسات الإلغاء المرنة وصفقات القيمة المضافة مثل 3 ليالٍ بسعر 2 وباقات السفر التجريبية. سيبحث هذا المسافر الإلكتروني الخبير في مجال التكنولوجيا عبر الإنترنت عن الأفكار والصفقات.

### المرحلة الثالثة: تعزيز النمو (growth interventions)

تركز تدخلات المرحلة الثالثة على ضمان النمو والتنمية المستدامين على المدى الطويل. يتحقق هذا بواسطة تقديم برنامج الاستثمار ودخول السوق لتعزيز العرض الهيكلي، وتحسين التعاون الإقليمي لتعزيز الطلب الهيكلي وتحقيق الفوائد اللاحقة لبرامج التسويق المحلية والداخلية الموضحة في المرحلة الثانية. لن يؤدي تحسين الهيكل المؤسسي السياحي مباشرة إلى تحسن العرض أو الطلب ولكنه سيضمن التنفيذ الناجح لتوصيات هذه الخطة. تتضمن المرحلة الثالثة ثلاثة أنواع من التدخلات:

## • إطلاق برنامج تيسير الاستثمار ودخول السوق لتحفيز الاستثمار الرأسمالي وتحويل القطاع وتنويع المنتجات

من المخاطر الرئيسية للأزمة الصحية COVID-19 أنها يمكن أن تصبح بسرعة أزمة بنية تحتية إذا كان النشاط السياحي مقيدا لفترة طويلة جدا. وتشير معايير الانتعاش العالمية إلى أن السياحة عادة ما تكون مرنة في مواجهة الأوبئة وقادرة على الانتعاش بقوة. ومع ذلك، فإن التعافي من أزمات البنية التحتية، حيث تضرر العرض السياحي بشكل كبير، يستغرق وقتًا أطول بكثير.

يجب أن يعمل القطاع على جذب الاستثمار من خلال دورة التعافي من أجل خلق قدرة إمداد كافية، ولكن أيضًا لدعم تنويع المنتجات واحتياجات السوق غير المخدومة التي من المرجح أن تصاحب النمو المتجدد. هذا يخلق اثنين من الضرورات ذات الصلة؛ الحاجة إلى جذب الاستثمار الرأسمالي إلى القطاع، والحاجة إلى مزيد من أهداف التحول والشمول في القيام بذلك. يمكن أن تؤدي صدمة العرض من هذا النوع إلى تركيز السوق، حيث تقل المنافسة في مجالات معينة، وتدهور السوق، حيث لا يمكن للعرض الحالي أن يتعافى تمامًا، وفشل السوق، حيث يؤدي إغلاق الأعمال إلى عدم توريد المنتجات والخدمات. سيؤدي تغيير تفضيلات المسافرين وسلوكياته أيضًا إلى إنشاء فرص جديدة ربما لم تكن موجودة من قبل.

يجب أن تقيّم الاستراتيجيات نقاط ضعف سلسلة القيمة وأن تسعى إلى إعادة إدخال المنافسة، وتسهيل التنشيط وتشجيع الاستثمار في المجالات غير الملبأة. إذا تم بشكل صحيح، يمكن أن يكون هذا النهج العام داعماً للغاية لأهداف التحول والشمول والتنويع إذا كان مدعوماً بالتركيز على تعزيز رؤية الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وحشد التعاون بين أصحاب المصلحة المتعددين، وتطوير أصول المجتمع وتحويل الأنماط المكانية والملكية.

يجب التركيز بشكل خاص على جذب التجمعات الكبيرة من التمويل الخاص الأجنبي الموجه نحو الحفاظ على أهداف التنمية المستدامة وتأثيرها، وكذلك نحو دعم أدوات الاستثمار منخفضة العوائق لمستثمري التجزئة المحليين. يجب دراسة جدوى مناطق التنمية السياحية (TDZ Tourism Development Zones) وحزم حوافز الاستثمار للاستثمارات السياحية الكبيرة لدعم تنويع العرض. يجب أن تعالج هذه التدابير عوامل الخطر في تنمية السياحة، والتي ينظر إليها المستثمرون عمومًا على أنها عالية المخاطر وتصبح أكثر أهمية عند وجود وجهة جديدة وأسواق جديدة أحادية البعد (مثل السياحة الترفيهية). صن سيتي وكانكون بالمكسيك مثالان عن الاستثمار السياحي الناجح القائم على الحوافز. تم إنشاء الأول بناءً على إعفاءات ضريبية كبيرة وترخيص كازينو، بينما دعمت الحكومة بناء الفنادق التسعة الأولى في المدينة الثانية. يجب أن يشمل نطاق ترويج الاستثمار وتسهيل دخول السوق أيضًا الأصول السياحية المملوكة للحكومة ويجب أن يقدم حلاً للاستدامة التشغيلية المستمرة لهذه المحفظة.

## • إعطاء الأولوية للتعاون مع الجهات المجاورة من أجل عرض قيمة إقليمية وتجربة زائر فريدة

يُنظر إلى جنوب إفريقيا وجيرانها على أنهم وجهة مرغوبة للغاية "كسلة للاختيار" في عدد من أسواق المصدر. بالنسبة للعديد من المسافرين الدوليين، يتم تعزيز رحلة المرة الواحدة في العمر إلى المنطقة من خلال تجارب سياحية مقدمة في ناميبيا وبوتسوانا وشلالات فيكتوريا. وينطبق هذا بشكل خاص على سوق الترفيه الراقى الذي يستفيد بشكل كبير من الأصول الطبيعية الإقليمية. شمل جزء كبير من الوافدين إلى الخارج في جنوب إفريقيا زيارات لاحقة إلى بلدان أخرى. في عام 2018، مثل هذا 22.8٪ (608,422)

شخصاً) من الوافدين إلى الخارج وبلغ 25,9% في عام 2015. في عام 2019، سافر 52% من أولئك الذين يزورون بلداناً أخرى إلى الدول المجاورة لجنوب إفريقيا؛ ناميبيا وبوتسوانا وزيمبابوي وموزمبيق.

من الأهمية بمكان السعي إلى توحيد بروتوكولات الأمن البيولوجي لتمكين إدارة توقعات المسافرين وتحقيقها بسهولة عبر عدد من الوجهات. سيكون الوصول الجوي وروابط النقل المعززة بشكل عام أمراً بالغ الأهمية لدعم التنقل الإقليمي. بعد ذلك، يجب إعطاء الأولوية للقيود الموجودة مسبقاً على تجربة الزائر الإقليمية الحالية من الاحتكاك، مثل سياسة التأشيرة المتسقة من خلال univisas وبروتوكولات الأمان البيو مترية الموحدة. أخيراً، يمكن أن يؤدي تطوير عروض القيمة التشاركية ( collaborative value proposition) وشراكات التسويق التعاوني إلى زيادة الكفاءة والفعالية بشكل كبير في أداء الموارد المالية الجماعية.

#### • مراجعة وتحويل الهيكل المؤسسي للسياحة لتقديم دعم يتسم بالكفاءة والفعالية ويقوده الغرض لنمو القطاع وتنميته

تشير توصيات خطة إنعاش السياحة هذه إلى الحاجة إلى تحول واسع وبعيد المدى للهيكل المؤسسية الموجودة لدعم القطاع. على المستوى الوطني، لا تزال NDT هي السلطة الحكومية العليا للقطاع مع التركيز المتجدد على تنمية واستدامة شراكة عميقة وشاملة مع القطاع الخاص لتحقيق أهداف خطة الإنعاش.

ستشمل الأولويات المحددة أيضاً الإشراف على حزمة دعم التوريد السياحي المعزز، والسعي المستمر لإيجاد بيئة مواتية (مثل التأشيرات والهجرة، والسلامة والأمن)، والاستثمار في القطاع وتسهيل دخول السوق، والتعاون الإقليمي للوجهة، ومراجعة سياسة القطاع والتشريعات (مثل قانون السياحة رقم 3 لسنة 2014).

بدأت الحكومة أيضاً في عملية إعادة تخصيص وترشيد كيانات العلامة التجارية للبلد. ومع ذلك، وبغض النظر عن التكوين الجديد، فسيكون هذا الموقف لتعزيز كل من العلامة التجارية العامة للبلد وقدرتها على زيادة حصة جنوب إفريقيا في سوق السياحة العالمية وضمان تعزيز قاعدة السياحة المحلية بشكل أكبر. علاوة على ذلك، يجب استكشاف طرائق العمل بين منظمات التسويق للوجهات السياحية الوطنية والإقليمية والمحلية.

تتطلب الوتيرة السريعة للابتكار القدرة على الاستفادة من مجموعة متغيرة باستمرار من التقنيات الناشئة. في هذا السياق، ستؤدي الاستثمارات الجارية في البيانات والتكنولوجيا إلى إنشاء مركز بيانات سياحي يمكنه التكيف مع متطلبات الأعمال المتطورة من خلال الحلول التي تعتمد على التكنولوجيا. يتيح ذلك تدفقاً مستمراً وموثوقاً لأدوات وحلول تحسن الأعمال التي ستمكن سياحة جنوب إفريقيا من تطوير المزيد من نقاط التمايز (points of differentiation).

توجد مجموعة من الفرص في هذا الصدد، ولكن عمليات التوسع القادمة في تمكين المؤثرين على نطاق صغير (،) والخبرات التي تقودها التكنولوجيا الرقمية، وتوليد خط سير الرحلة الديناميكي، واستطلاعات الزائرين في الوقت الفعلي، والتسويق التابع لها، والتدريب عبر الإنترنت كلها تبشر بالخير. عامل النجاح الرئيسي هو الشراكات الاستراتيجية في تنفيذ خطة التعافي.

## الخلاصة:

أكدت هذه الورقة على هشاشة صناعة السياحة في مواجهة الكوارث وصعوبات تنظيم جهود الإنعاش. واستناداً للبيانات المتوفرة، فقد اعتبرت أن الوباء الناجم عن COVID-19 من أكبر الجوائح التي أصابت العالم بأسره في المائة عام الماضية، مما أحدث تأثيراً كبيراً على الاقتصاد العالمي وحتى تدمير صناعة السياحة. وقد نتجت هذه الآثار الضارة عن القيود المفروضة على الحركة وقواعد التباعد الاجتماعي، والمخاوف من المرض في بيئة غير تلك التي يوفرها المنزل، والانخفاض المؤقت في دخل العائلات المخصص للسياحة. كانت استجابة المؤسسات الدولية، وخاصة منظمة السياحة العالمية، سريعة، وإلى حد ما، لإيقاف انهيار صناعة السياحة. شاركت المنظمة بشكل لم يسبق له مثيل في تقاسم المعلومات والخبرات واثارتها بغرض إنعاش النشاط الاقتصادي، ووضع خطة للسمود والتعافي في المجال السياحي.

أثبتت هذه الورقة أن دخول السياحة في مأزق عالمي، أدى إلى سلسلة من المناقشات حول الحاجة إلى تغيير نماذج الأعمال السياحية لتصبح أكثر استدامة، حتى أصبح مصطلح "إعادة التفكير في السياحة" من أكثر المصطلحات تردداً في الأوساط المؤسسية والاقتصادية والبحثية.

أظهرت الورقة ثلاث خطوات واضحة لبناء تقدم أفضل للقطاع السياحي. أولاً، تحسين ثقة المسافرين؛ ثانياً، فهم وتتبع اتجاهات السوق الجديدة ومحركات الطلب؛ وثالثاً، الالتزام ببناء قطاعات سياحة أكثر مرونة وشمولية، والاستفادة من الاهتمام المتجدد بالاستدامة - وهو أمر مهم على المدى الطويل.

كما أظهرت أن التكنولوجيا الرقمية هي مجال آخر يستحق الاهتمام. إذ تملك التقنيات مثل الواقع الافتراضي أهمية في جذب اهتمام السائحين أثناء الإغلاق، وكمصدر للبيانات لإرشاد التخطيط واتخاذ القرار. ستستمر التكنولوجيا في لعب دور متزايد في سياحة الإقامة الطويلة حيث يبحث المزيد من العمال عن خيارات العمل عن بُعد. أدت أزمة كوفيد-19 إلى زيادة عدد العاملين الرقميين الباحثين عن فرصة للعمل من الوجهات السياحية. مع طرح اللقاحات وإعادة فتح المكاتب، ستحتاج الوجهات إلى مراقبة متانة هذا السوق عن كثب.

ومن الممارسات الجيدة المستمدة من هذا التحليل أن الانتعاش المستدام والواسع النطاق في السفر والسياحة الدوليين يتطلب تعاوناً عالمياً. من المرجح أن يكون التعافي غير متساوٍ، ويعتمد على ما إذا كان الناس لا يزالون خائفين من السفر إلى مناطق معينة، أو أن مناطق معينة تتحجم عن إعادة فتح حدودها إذا لم يتم تطعيم السياح القادمين أو كان الفيروس لا يزال متفشياً. التعاون العالمي والمبادئ التوجيهية بشأن بروتوكولات الصحة والسلامة، والمنصات الآمنة التي توحد الأفراد والحكومات وصناعة السفر في تبادل المعلومات من شأنها أن تزود السياح بأدلة الممارسات الجيدة والمعلومات حول متطلبات السفر - مثل الاختبار الفيروسي السلي وتغطية التأمين الصحي. غير أن التوافق لم يحدث حول استخدام ما يسمى بمجوزات سفر اللقاح لتمكين استئناف السفر الجماعي. في حين يتم العمل لتطوير نظام تسجيل رقمي يمكن أن يسمح لشركات الطيران والكيانات الأخرى مثل المدارس بفحص ما إذا كان لدى الأشخاص دليل على التطعيم.

ومن بين النتائج غير المباشرة للتحليل الوارد في هذه الورقة البحثية، أن الصناعة السياحية الناجحة لا تتطلب القدرة على التعرف على التغيير فحسب، بل يتطلب أيضاً الاستجابة الفعالة لهذا التغيير. في خضم حقائق وشواغل عالمية متغيرة مثل تغير المناخ والإرهاب والتقدم التكنولوجي، تعتبر الجائحة أحد الأحداث المتغيرة، مما يؤدي إلى ظهور الفرص والتحديات للوجهات السياحية.

غير ان الورقة ابانت عن شبه توافق في الآراء على أن الانتعاش في السفر والسياحة الدوليين سوف يطول ويخضع لدرجة عالية من عدم اليقين. اذ لا تزال هناك مخاطر سلبية كبيرة، وستعتمد السيطرة على الوباء واستعادة الأداء الطبيعي للنشاط الاقتصادي على الجهود العالمية لضمان النشر السريع للقاحات والعلاجات والتدخلات السياسية التي يمكن أن تساعد في التخفيف من خسائر الدخل ومعالجة آثار الندبات (scarring effects) طويلة الأجل.

وأوضحت الورقة أن السياحة صناعة حساسة، خاصة للكوارث والأزمات، ومن ثم يبرز في قائمة الأولويات الترويج للسياحة المحلية كاستراتيجية انتعاش. ومن الضروري فهم استدامة الترويج للسياحة المحلية كبديل بعد انخفاض الطلب على السياحة الدولية بسبب تأثيرات COVID-19. يجب على جميع أصحاب المصلحة المساهمة في إعادة تصور السياحة وإعادة هيكلتها لتوجيهها نحو نموذج مستدام ومرن، وهو الأمل في مستقبل متغير باستمرار ويتميز بالتحديات.

ستختلف الحلول من بلد إلى آخر، وستعتمد وتيرة التعافي ونطاقه بالطبع على التطورات العالمية. لكن هناك فرصة مهمة يمكن تسخيرها. إلى جانب الأولوية العاجلة للتخفيف من تأثير الوباء، ستحتاج البلدان إلى خلق "وضع طبيعي جديد" لصناعة السياحة. يمكن أن يساعد التنوع والتحول إلى نماذج السياحة الأكثر استدامة والاستثمار في التقنيات الجديدة في تشكيل الانتعاش.

تقدم بعض الحكومات الدعم المالي، إما بشكل مباشر أو من خلال القروض الميسرة والضمانات للصناعة. خصصت العديد من الدول دعماً مالياً لتحفيز السياحة الداخلية، بينما قدمت دول أخرى منحاً للشركات الصغيرة والمتوسطة. كما ساعدت البلدان الشركات على تكييف نماذج أعمالها وإعادة تدريب الموظفين. منحت بعض الحكومات فصولاً مجانية لشهادة التدريب عبر الإنترنت إلى العاملين السياحيين للمساعدة في تحسين مهاراتهم.

ومع ذلك، فإن العديد من الاقتصادات المعتمدة على السياحة يعوقها الحيز المالي المحدود. قد تساعد المبادرات الجديدة لإعادة الشعلة لهذا القطاع. بعض الدول، على سبيل المثال، نقلت العطلات الوطنية مؤقتاً إلى أيام الاثنين لتعزيز السياحة المحلية من خلال تمديد عطلات نهاية الأسبوع. قدمت أخرى تأشيرة "طابع الترحيب" وهي تأشيرة إقامة لمدة عام واحد يسمح للموظفين عن بعد بالعيش والعمل من البلاد. وبالمثل، أطلقت أخرى مبادرة Blue Lanes التي تسمح لليخوت بالرسو في مراسيها بعد تلبية متطلبات الحجر الصحي والاختبارات الصارمة.

بعد الجائحة، يمكن أن يعطي التحول المستمر نحو السياحة البيئية -صناعة سريعة النمو تركز على الحفاظ وخلق فرص العمل المحلية -دفعاً إضافية لهذه الصناعة. هذا هو بالفعل عنصر أساسي في استراتيجية السياحة في عدد من الدول، حيث تحاول التحول إلى الأسواق المتخصصة، بما في ذلك رحلات المغامرات (adventure travel) والجولات الصحية والاستجمام (health and wellness tours).

يمكن أن تلعب التكنولوجيا أيضًا دورًا مهمًا. مع التباعد الاجتماعي وبرتوكولات الصحة والنظافة التي من المحتمل أن تظل سارية في المستقبل المنظور، يمكن أن يكون تقديم الخدمات بدون لمس والاستثمارات في التكنولوجيا الرقمية جسرًا للتعافي.

أخيرًا، في حالة استمرار انخفاض السفر لفترة أطول، بسبب التغيرات في تفضيلات السائحين أو تأثيرات طويلة الأجل للازمة الاقتصادية، فقد تحتاج بعض البلدان المعتمدة على السياحة إلى الشروع في رحلة طويلة وصعبة لتنويع اقتصاداتها. يعد الاستثمار في القطاعات غير السياحية هدفًا طويل الأجل ولكن يمكن دعمه من خلال تعزيز الروابط بين السياحة والزراعة المنتجة محليًا والتصنيع والترفيه. كما يمكن توسيع الصادرات، بما في ذلك الخدمات، باستخدام الاتفاقات الإقليمية لمعالجة القيود التي تفرضها وفورات الحجم المحدودة.

---

<sup>1</sup> International Monetary Fund, (2021), "Tourism in the Post-Pandemic World Economic Challenges and Opportunities for Asia-Pacific and the Western Hemisphere", Departmental paper series. No. 21/02. <https://www.imf.org/en/Publications/Departmental-Papers-Policy-Papers/Issues/2021/02/19/Tourism-in-the-Post-Pandemic-World-Economic-Challenges-and-Opportunities-for-Asia-Pacific-49915>.

<sup>2</sup> Värzaru, Anca Antoaneta, Claudiu George Bocean, and Marian Cazacu. "Rethinking Tourism Industry in Pandemic COVID-19 Period." *Sustainability* 13.12 (2021): 6956. <https://www.mdpi.com/2071-1050/13/12/6956/htm>.

<sup>3</sup> Republic of South Africa, (2021), "Final report: The Impact of COVID-19 on Tourism Sector Demand and Supply in South Africa", University of Johannesburg Date: March 2021. [UJ Final Research Report \(Impact of COVID19 on tourism sector demand and supply\).pdf](https://www.researchgate.net/publication/351111111_UJ_Final_Research_Report_(Impact_of_COVID19_on_tourism_sector_demand_and_supply).pdf).

<sup>4</sup> ILO, (2020), "The impact of COVID-19 on the tourism sector", ILO Sectoral Brief. Revised version: May 2020. [wcms 741468.pdf \(ilo.org\)](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dms/-/journal_content/11367/1136701/1136701.pdf).

<sup>5</sup> World Bank, (2021), data, <https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.RCPT.CD?locations=US>

<sup>6</sup> Hung, K.K.C.; Carman, K.M.M.; Yeung, M.P.S.; Chan, E.Y.Y.; Graham, C.A. (2018), « The role of the hotel industry in the response to emerging epidemics: A case study of SARS in 2003 and H1N1 swine flu in 2009 in Hong Kong », *Glob. Health* 2018, 14, 117.

<sup>7</sup> Jamal, T., & Budke, C. (2020). Tourism in a world with pandemics: local-global responsibility and action. *Journal of Tourism Futures*. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JTF-02-2020-0014/full/html>.

<sup>8</sup> Washington Post. (2020). US intelligence reports from January and February warned about a likely pandemic. Retrieved April 14, 2020. [https://www.washingtonpost.com/national-security/us-intelligence-reports-from-january-and-february-warned-about-a-likely-pandemic/2020/03/20/299d8cda-6ad5-11ea-b5f1-a5a804158597\\_story.html](https://www.washingtonpost.com/national-security/us-intelligence-reports-from-january-and-february-warned-about-a-likely-pandemic/2020/03/20/299d8cda-6ad5-11ea-b5f1-a5a804158597_story.html)

<sup>9</sup> WHO Statement (2020), "International health regulations (2005) emergency committee regarding the outbreak of novel coronavirus (2019-nCoV)", available at: [https://www.who.int/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-\(2005\)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/news/item/30-01-2020-statement-on-the-second-meeting-of-the-international-health-regulations-(2005)-emergency-committee-regarding-the-outbreak-of-novel-coronavirus-(2019-ncov)).

- <sup>10</sup> Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2020). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(1), 1-20. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/09669582.2020.1758708?src=recsys>.
- <sup>11</sup> Corbisiero, F., & La Rocca, R.A. (2020). Tourism on demand: A new form of urban and social demand of use after the pandemic event. *TeMA: Journal of Land Use, Mobility and the Environment*, (Special Issue), 91-104. [Tourism on demand. New form of urban and social demand of use after the pandemic event | TeMA - Journal of Land Use, Mobility and Environment \(unina.it\)](https://www.unina.it/teMA).
- <sup>12</sup> UNWTO (2021), World Tourism Barometer and Statistical Annex, January 2021, <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2021.19.1.1>.
- <sup>13</sup> UNWTO (2021.b), UNWTO World Tourism Barometer, MADRID, 2 JUNE 2021, <https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021-06/210602-unwto-barometer-en.pdf?>.
- <sup>14</sup> UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT, (2021), " COVID-19 AND TOURISM AN UPDATE: Assessing the economic consequences", [https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2021d3\\_en\\_0.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ditcinf2021d3_en_0.pdf).
- <sup>15</sup> United nation world tourism organisation, « TOURISM AND COVID-19 – UNPRECEDENTED ECONOMIC IMPACTS”, policy brief august 2020.
- <sup>16</sup> World Tourism Organization and United Nations Development Programme (2017), Tourism and the Sustainable Development Goals – Journey to 2030, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419401>
- <sup>17</sup> United nations, (2020) "Policy Brief: COVID-19 and Transforming Tourism", AUGUST 2020. [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg\\_policy\\_brief\\_covid-19\\_tourism\\_august\\_2020.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_policy_brief_covid-19_tourism_august_2020.pdf).
- <sup>18</sup> منظمة السياحة العالمية، (2020)، "تقرير الأمين العام، مبادرات منظمة السياحة العالمية وأنشطتها في مواجهة تفشي كوفيد-19"، لجنة منظمة السياحة العالمية للشرق الأوسط، الاجتماع السادس والأربعون اجتماع عن بعد – الإثنين 6 يوليو 2020. CME/46/SG.Report. [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-07/CME46\\_SG-Report\\_Reg-Rev1 Activ A compressed.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-07/CME46_SG-Report_Reg-Rev1_Activ_A_compressed.pdf).
- <sup>19</sup> منظمة السياحة العالمية، (2020)، "الحرص على فرص العمل ودعم الاقتصاد بواسطة السفر والسياحة دعوة للعمل من أجل تخفيف وطأة كوفيد-19 الاجتماعية والاقتصادية وتسريع الانتعاش"، مدريد، 31 آذار/مارس 2020 [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-04/COVID19\\_Recommendations%20-%20AR.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-04/COVID19_Recommendations%20-%20AR.pdf)
- <sup>20</sup> World Tourism Organization (2020), UNWTO Briefing Note – Tourism and COVID-19, Issue 3. Understanding Domestic Tourism and Seizing its Opportunities, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284422111>.
- <sup>21</sup> World Tourism Organization (2018), Thematic Discussion: "Tourism and the digital transformation", Executive Council 108th session San Sebastián, Spain, 23-25 May 2018, CE/108/9 rev.1. <https://www.unwto.org/digital-transformation>.
- <sup>22</sup> Zurab Pololikashvili, (2020), « Tourism and Digitalization in the Decade of Action”, Secretary-General of the UN World Tourism Organization, 08 October 2020. <https://unctad.org/news/tourism-and-digitalization-decade-action>.

- 
- <sup>23</sup> World Tourism Organization (2020), "UNWTO Global Rural Tourism Startup Competition — Accelerating Rural Development through Tourism", Terms and Conditions. [https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021-04/terms-and-conditions-rural-tourism\\_eng.pdf](https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2021-04/terms-and-conditions-rural-tourism_eng.pdf).
- <sup>24</sup> OECD (2020-12-16), "Mitigating the impact of COVID-19 on tourism and supporting recovery", OECD Tourism Papers, 2020/03, OECD Publishing, Paris. <http://dx.doi.org/10.1787/47045bae-en>.
- <sup>25</sup> Catarina Demony, Sarah Young, (2021), "United Kingdom : Rising Delta virus, absent Brits dampen Europe's tourism hopes", REUTERS July 1, 2021 12:56 PM BST. <https://www.reuters.com/world/uk/rising-delta-virus-absent-brits-dampen-europes-tourism-hopes-2021-07-01/>.
- <sup>26</sup> Euronews, (2021), "Delta variant prompts new travel restrictions across Europe", Euronews. Updated: 29/06/2021. <https://www.euronews.com/travel/2021/06/28/portugal-germany-tighten-travel-restrictions-to-curb-delta-variant-spread>.
- <sup>27</sup> OECD , (2020), "Tourism Policy Responses to the coronavirus (COVID-19)", OECD Policy Responses to Coronavirus (COVID-19), Updated 2 June 2020, <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20/#endnotea0z4>.
- <sup>28</sup> Urs Binggeli, Javier Caballero, Margaux Constantin, and Steffen Köpke, (2021), « Spain's travel sector can't afford to wait to recover. What can stakeholders do? », April 23, 2021, <https://www.mckinsey.com>.
- <sup>29</sup> South Africa, (2020), « TOURISM SECTOR RECOVERY PLAN COVID-19 Response », august 2020. 115 pages. [https://www.gov.za/sites/default/files/gcis\\_document/202008/tourismrecoveryplan.pdf](https://www.gov.za/sites/default/files/gcis_document/202008/tourismrecoveryplan.pdf).
- <sup>30</sup> South Africa, (2020), « TOURISM SECTOR RECOVERY PLAN COVID-19 Response », March 2021. 43 pages. <https://www.tourism.gov.za/AboutNDT/Documents/Tourism%20Sector%20Recovery%20Plan.pdf>.