

اقدامات حمایتی از تأسیسات گردشگری در دوره پسا جنگ (با تأکید بر هتل‌های بخش خصوصی)



تاریخ انتشار: ۱۴۰۵/۶/۴
Publish Date : 2026/8/26



عنوان: اقدامات حمایتی از تأسیسات گردشگری در دوره پساجنگ (با تأکید بر هتل‌های بخش خصوصی)
تهیه و تدوین (Author): زینب رحمانی (ورزش، میراث فرهنگی و گردشگری)
واژه‌های کلیدی: هتلداری، بحران جنگ، افت تقاضا
ناشر: مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

DOI: <https://doi.org/10.22034/mrc.report.21808>

Permanent Link: https://report.mrc.ir/article_11841.html

Publisher : Islamic Parliament Research Center of Iran

عنوان: اقدامات حمایتی از تأسیسات گردشگری در دوره پساجنگ (با تأکید بر هتل های بخش خصوصی)

نوع گزارش: طرح / لایحه □، نظارتی □، راهبردی ■، پیش نویس قانونی □

نام دفتر: مطالعات فرهنگی و آموزش (گروه ورزش، میراث فرهنگی و گردشگری)

مدیر مطالعه: سعید شفیعا

ناظر علمی: موسی بیات

ناظران علمی خارج از مرکز: جعفر باپیری (هیئت علمی گروه گردشگری دانشگاه کردستان)

اظهار نظر کنندگان: محمدصادق محمدیان دستنائی (دفتر مطالعات اقتصادی)، فرید اکبری (دفتر مطالعات زیربنایی)، زهرا راجی، مصطفی اسماعیلی مهیاری، محمد امین گزار (ورزش، میراث فرهنگی و گردشگری)

اظهار نظر کنندگان خارج از مرکز: جمشید حمزه زاده (رئیس انجمن هتلداران)، محمد دارابی (مدیر هتل ۵ ستاره مدینه الرضا)، محمد علی احسان نیا (مدیر هتل ۴ ستاره رونا مشهد)، بهنام مولایی (مدیر سیستم های سه آژانس مسافرتی)، محمد علی آغنده (کارشناس بازاریابی هتل شیان)

گرافیک و صفحه آرایی: سیده فاطمه ابوطالبی

ویراستار ادبی: مژگان کاظمی

تاریخ شروع مطالعه: ۱۴۰۵/۰۱/۱۷



فهرست مطالب

چکیده.....	۶
خلاصه مدیریتی.....	۷
۱. مقدمه.....	۹
۲. تحلیل وضعیت کنونی صنعت هتلداری: کالبدشکافی چالش‌های چندبعدی.....	۱۱
۲-۱. اختلال ساختاری در زنجیره تقاضا.....	۱۲
۲-۲. فشار مضاعف در سمت عرضه و هزینه‌های عملیاتی.....	۱۳
۲-۳. فرسایش سرمایه‌های راهبردی.....	۱۶
۲-۴. تغییر کارکرد هتل از بنگاه اقتصادی به زیرساخت پشتیبان مدیریت بحران.....	۱۷
۳. الگوهای مداخله در صنعت هتلداری: مدل عملیاتی بازسازی صنعت در شرایط بحران.....	۱۷
۳-۱. لایه مداخلات حمایتی-تنظیم‌گری.....	۱۷
۳-۲. لایه مداخلات نهادی-بازاریابی.....	۱۸
۳-۳. لایه مداخلات اجتماعی-راهبردی.....	۱۸
۴. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری.....	۱۸
منابع و مآخذ.....	۲۰

فهرست جداول

جدول ۱. شاخص‌های توری می مرتبط با صنعت هتلداری.....	۹
جدول ۲. برآورد میزان خسارات وارده به هتل‌های کشور.....	۱۵

فهرست اشکال

شکل ۱. نمودار تعداد هتل‌های کشور با تفکیک تعداد ستاره.....	۱۱
شکل ۲. نمودار ضریب اشغال هتل‌های کشور در نوروز ۱۴۰۵.....	۱۲
شکل ۳. نمودار مقایسه میزان اقامت در هتل‌ها در نوروز ۱۴۰۵ نسبت به مدت مشابه سال قبل.....	۱۳
شکل ۴. نمودار برآورد ترکیب هزینه‌های عملیاتی هتل‌های ایران در شرایط بحران.....	۱۴



اقدامات حمایتی از تأسیسات گردشگری در دوره پساجنگ (با تأکید بر هتل‌های بخش خصوصی)

چکیده



صنعت هتلداری ایران در پی تجاوز اخیر رژیم صهیونیستی و ایالات متحده، هم‌زمان با افت تقاضای داخلی و خارجی، افزایش هزینه‌های عملیاتی و اختلال در الگوی عادی فعالیت خود مواجه شده است. برآوردها نشان می‌دهد در جنگ رمضان معادل ۱,۶ همت خسارت به صنعت هتلداری کشور وارد شده است. در این میان، هتل‌های بخش خصوصی به دلیل وابستگی به درآمدهای روزانه و فقدان پشتوانه نهادی، بیشترین میزان آسیب‌پذیری را تجربه کرده‌اند. در مقابل، تجربه جنگ ۱۲ روزه نشان داد که هتل‌ها صرفاً زیرساخت گردشگری و تفریحی نیستند، بلکه می‌توانند بخشی از ظرفیت اسکان اضطراری و پشتیبانی مدیریت بحران کشور محسوب شوند. براین اساس، گزارش حاضر با تمرکز بر حفظ پایداری هتل‌های خصوصی، مجموعه‌ای از مداخلات حمایتی را در سه سطح مالی - تنظیم‌گری، نهادی - بازاریابی و اجتماعی - اقتصادی ارائه می‌کند. در سطح مالی - تنظیم‌گری، ایجاد بسته حمایتی ویژه برای هتل‌های پشتیبان بحران شامل امهال مالیاتی، تخفیف هزینه حامل‌های انرژی و کاهش سهم بیمه کارفرما پیشنهاد شده است. در سطح نهادی - بازاریابی، سیاست «کریدورهای امن سفر» برای استان‌های دارای ثبات نسبی و ظرفیت بازاریابی تقاضا، با هدف احیای تدریجی گردشگری داخلی و بین‌المللی پیشنهاد می‌شود. در سطح اجتماعی - اقتصادی نیز تدوین «قراردادهای تیپ اسکان اضطراری» و شناسایی هتل‌ها به عنوان زیرساخت پشتیبان بحران، با هدف ایجاد سازوکار پایداری همکاری میان دولت و بخش خصوصی مورد تأکید قرار گرفته است. براین اساس مداخلات نشان می‌دهد که بازتعریف کارکرد هتل در شرایط بحران می‌تواند هم‌زمان به حفظ ظرفیت اقامتی کشور، پایداری اقتصادی بخش خصوصی و تقویت تاب‌آوری خدماتی کشور کمک کند.



بیان / شرح مسئله

صنعت هتلداری، یکی از سرمایه برترین و کم انعطاف ترین زیربخش های گردشگری که به طور ذاتی وابسته به جریان مستمر تقاضا و ثبات محیط اقتصادی و امنیتی است. در تجاوز آمریکایی صهیونیستی اخیر در منطقه و آثار ناشی از آن بر حمل و نقل، ادراک امنیت سفر و تعاملات گردشگری، صنعت هتلداری کشور با بحرانی چندوجهی مواجه شده است؛ به گونه ای که تداوم فعالیت بخشی از بنگاه های اقامتی با تهدید روبه رو شده است.

در بُعد تقاضا، افزایش نااطمینانی های ناشی از شرایط جنگی و اختلال در شبکه حمل و نقل منطقه ای، موجب کاهش قابل توجه ورود گردشگران خارجی شده است. هم زمان، کاهش قدرت خرید خانوارها در اثر تداوم تورم و افزایش هزینه های سفر، تقاضای اقامت در هتل را محدود کرده است. در شرایطی که خدمات اقامتی پیش از این نیز دارای کشش درآمدی بالا بود، کاهش درآمد واقعی خانوارها موجب شده اقامت در هتل برای بخش قابل توجهی از جامعه از سبد مصرفی خارج شود. شواهد میدانی نشان می دهد نرخ اشغال برخی هتل ها در ماه های اخیر به حدود ۱۵ تا ۲۰ درصد کاهش یافته که پایین تر از نقطه سربه سر عملیاتی بنگاه ها است.

در بُعد هزینه، اجرای سیاست آزادسازی نرخ ارز از دی ماه ۱۴۰۴ افزایش نرخ ارز و تداوم تورم، هزینه نهاده های مصرفی، انرژی، اقلام خوراکی و سایر هزینه های جاری هتل ها را افزایش داده است. این در حالی است که رکود تقاضا امکان انتقال این هزینه ها به قیمت خدمات را محدود کرده و فشار بر نقدینگی بنگاه ها وارد ساخته است.

در بُعد کارکردی نیز، بخشی از ظرفیت هتل ها، به ویژه در شهرهای بزرگ، در جریان بحران اخیر به اسکان جنگ زدگان و گروه های متأثر از شرایط جنگی اختصاص یافته است. اگرچه این اقدام بیانگر نقش اجتماعی و زیرساختی هتل ها در مدیریت بحران است، اما در بسیاری از موارد، استفاده از ظرفیت هتل ها با عقد قراردادهایی است که حتی هزینه های عملیاتی هتل را پوشش نمی دهد.

هم زمان، کاهش درآمد و افزایش هزینه ها فشار قابل توجهی بر بازار کار صنعت هتلداری وارد کرده و بسیاری از بنگاه ها را در معرض تعدیل نیروی انسانی قرار داده است؛ موضوعی که می تواند به از دست رفتن سرمایه انسانی متخصص و افت کیفیت خدمات در دوره بازگشت به شرایط عادی منجر شود.

برای این تحولات نشان می دهد صنعت هتلداری ایران در نتیجه آثار اقتصادی و گردشگری ناشی از شرایط جنگی منطقه، با بحرانی ترکیبی در سه سطح تقاضا، هزینه و کارکرد مواجه شده است. در چنین شرایطی، مسئله اصلی سیاستگذاری آن است که چه نوع مداخلات غیرمالی، تنظیم گرانه و نهادی می تواند ضمن کاهش فشار بر بنگاه ها، از فرسایش زیرساخت های گردشگری و سرمایه انسانی این صنعت جلوگیری کند.

نقطه نظرات / یافته های کلیدی

- داده های نرخ اشغال هتل ها نشان می دهد بخش قابل توجهی از استان ها در دوره جنگ با نرخ اشغال کمتر از ۱۰ درصد مواجه بوده اند؛ در حالی که فقط تعداد محدودی از استان هایی که دارای ادراک امنیت بالاتر بوده اند یا کارکرد زیارتی یا طبیعت محور داشته اند، توانسته اند به سطوح اشغال ۲۵ تا ۵۰ درصد دست یابند (برای مثال مشهد ۳۵ و اردبیل ۴۵ درصد). این وضعیت بیانگر تمرکز تقاضا در مقصدهای کم خطرتر و خروج بخش بزرگی از ظرفیت اقامتی کشور از چرخه بازار است.

- مسئله مهم صنعت در شرایط کنونی کمبود نقدینگی ناشی از شکاف درآمد-هزینه است، نه فقدان زیرساخت فیزیکی. تداوم مالیات، عوارض، هزینه های انرژی و الزامات مقرراتی در کنار تقاضا، بسیاری از هتل ها را وارد محدوده زیان عملیاتی کرده است.

- تداوم بحران کنونی صنعت، به از دست دادن نیروی انسانی متخصص منجر خواهد شد. خروج نیروهای حرفه ای نظیر مدیران پذیرش،



بازاریابان، مدیران رویداد و سرآشپزان، هزینه بازسازی صنعت در دوره بازگشت به شرایط عادی را به‌طور قابل توجهی افزایش خواهد داد.

- در شرایط بحران، هتل صرفاً یک بنگاه اقتصادی نیست، بلکه بخشی از زیرساخت مدیریت بحران، انسجام اجتماعی و دیپلماسی فرهنگی کشور محسوب می‌شود. از این‌رو، سیاستگذاری در این حوزه باید از منطق «حمایت مقطعی» به سمت «حفظ زیرساخت راهبردی» حرکت کند.

- صنعت هتلداری کشور در دوره پساجنگ با بحران هم‌زمان سقوط تقاضای خارجی و تضعیف تقاضای داخلی مواجه شده و برخلاف رکودهای گذشته، امکان جایگزینی بازار را از دست داده است. در این شرایط، تداوم فعالیت هتل‌ها دیگر صرفاً وابسته به مدیریت داخلی بنگاه نبوده و به مداخله فعال دولت در بازآفرینی زیست‌بوم کسب و کار وابسته است. بر این اساس، سیاستگذاری مؤثر در این حوزه مستلزم اجرای یک بسته مداخله‌ای سه‌گانه شامل کاهش فشارهای مالی و مالیاتی، بازسازی تقاضا از طریق مداخلات نهادی و بازاریابی و حفظ نقش اجتماعی-اقتصادی صنعت هتلداری در جلوگیری از بیکاری و صیانت از زیرساخت‌های گردشگری کشور است.

پیشنهاد راهکار تقنینی، نظارتی یا سیاستی

● استقرار بسته حمایتی ویژه برای هتل‌های خصوصی پشتیبان بحران

پیشنهاد می‌شود برای هتل‌های خصوصی یک تا سه ستاره که در دوره بحران بخشی از ظرفیت اسکان اضطراری کشور را تأمین کرده‌اند، بسته حمایتی ویژه‌ای با نظارت از طریق وزارت کشور (استانداری‌ها) طراحی شود. این بسته شامل امهال مالیاتی، تقسیط عوارض شهری، تخفیف هزینه حامل‌های انرژی، تعلیق جرائم بیمه‌ای و کاهش سهم بیمه کارفرما برای هتل‌های طرف قرارداد با مدیریت بحران خواهد بود.

● احیای تقاضای گردشگری از مسیر «کریدورهای امن سفر»

وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی با همکاری وزارت کشور (استانداری‌ها و شورای تأمین استان‌ها)، کریدورهای امن سفر را در استان‌های دارای ثبات نسبی و نرخ اشغال بالاتر نظیر خراسان رضوی، اردبیل و استان‌های شمالی ایجاد کند. این سیاست با تمرکز بر گردشگری زیارتی، سلامت و طبیعت‌محور، از طریق بسته‌های سفر کم‌مخاطره، تسهیل سفر گردشگران کشورهای همسایه و خرید خدمت اقامتی، به بازگشت تدریجی تقاضای داخلی و خارجی کمک می‌کند.

● شناسایی هتل‌ها به‌عنوان زیرساخت پشتیبان مدیریت بحران

پیشنهاد می‌شود وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی با همکاری سازمان مدیریت بحران کشور، قراردادهای تیپ اسکان اضطراری را برای هتل‌های خصوصی تدوین کند. در این قراردادها نحوه جبران هزینه‌ها، مشوق‌های مالیاتی و بیمه‌ای، اولویت تأمین انرژی و تعهدات متقابل دولت و هتل‌ها به‌صورت شفاف تعیین شود تا ظرفیت اقامتی کشور در شرایط بحران به‌صورت سازمان‌یافته قابل بهره‌برداری باشد.

● حفظ سرمایه انسانی و تقویت کارکرد اجتماعی هتل‌ها

پیشنهاد می‌شود بخشی از رویدادهای فرهنگی و هویتی کشور با محوریت هتل‌ها برگزار شود تا ضمن حفظ اشتغال نیروهای متخصص صنعت هتلداری، از ظرفیت هتل‌ها برای تقویت انسجام اجتماعی، دیپلماسی فرهنگی و فعال‌سازی تقاضای فرهنگی در دوره پسابحران استفاده شود.

۱. مقدمه

یکی از نخستین بخش‌هایی که بلافاصله با بروز بحران‌های امنیتی و نظامی واکنش نشان می‌دهد، تقاضای گردشگری است [۱]. که به علت محدودیت‌های فیزیکی، جابه‌جایی و خطر ایمنی در مرحله ابتدایی افت می‌یابد و در آینده نزدیک با تخریب تصویر مقصد و افزایش ادراک خطر سفر در میان گردشگران افت دنباله‌دار خواهد داشت. بازگشت به وضعیت پیشین، به‌ویژه در حوزه گردشگران بین‌المللی، فرایندی زمان‌بر است و حتی پس از پایان درگیری‌ها نیز با تأخیر قابل توجهی محقق می‌شود [۲].

در شرایط کنونی، صنعت هتلداری کشور هم‌زمان با کاهش تقاضای داخلی و خارجی مواجه شده است. تجاوز آمریکایی صهیونیستی و فراگیری آن در منطقه، بازار گردشگران ورودی که عمدتاً از کشورهای همسایه تأمین می‌شد^۱ را با رکود مواجه کرده است [۳]. از سوی دیگر، تورم بالا و کاهش قدرت خرید خانوارها، تقاضای داخلی برای خدمات اقامتی را محدود کرده است. براساس گزارش بانک مرکزی، تورم نقطه‌ای در فروردین ماه به ۷۰ درصد و تورم دوازده‌ماهه به ۵۰.۶ درصد رسیده است [۴]. همچنین افزایش قیمت گروه‌های مرتبط با فعالیت هتل‌ها، به‌ویژه خوراکی‌ها، خدمات و حامل‌های انرژی، موجب رشد هزینه‌های عملیاتی تأسیسات اقامتی شده است. در جدول ۱، مهم‌ترین شاخص‌های تورمی مرتبط با صنعت هتلداری ارائه شده است.

جدول ۱. شاخص‌های تورمی مرتبط با صنعت هتلداری [۵]

شاخص	درصد	اثر بر صنعت هتلداری
قیمت کل مصرف‌کننده	۶۱۵.۳	تداوم فشار تورمی بر اقتصاد
تورم ماهیانه کل	۷٪	افزایش شتاب تورم
تورم نقطه‌ای کل	۷۰٪	کاهش قدرت خرید خانوار
تورم دوازده‌ماهه	۵۰.۶٪	استمرار تورم مزمن
تورم نقطه‌ای خوراک و آشامیدنی	۹۵.۷٪	افزایش هزینه عملیاتی
تورم نقطه‌ای خدمات	۳۶.۹٪	رشد هزینه‌های خدماتی
تورم ماهیانه گروه رستوران و هتل	۱۱.۵٪	افزایش مستقیم هزینه‌های خدماتی

بنابراین، صنعت هتلداری کشور در موقعیتی قرار گرفته است که به‌طور هم‌زمان با افت تقاضای خارجی و تضعیف تقاضای داخلی مواجه است. تقارن بحران‌ها، امکان جایگزینی بازار را سلب و هتل‌ها با تغییر ماهیت بازار و محدود شدن دامنه مشتریان بالقوه مواجه ساخته است. در چنین شرایطی، تداوم فعالیت صرفاً تابعی از بازاریابی یا مدیریت داخلی بنگاه نیست، بلکه به‌طور مستقیم به نوع مداخله دولت یا خلاقیت‌های بنگاه‌ها در اقدام‌های ترکیبی وابسته می‌شود. لذا وزارت میراث

۱. طبق آمار رسمی معاونت گردشگری وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی در سال ۱۴۰۳ میزان گردشگر ورودی از کشورهای عربی همسایه به این شرح است: امارات ۶۰۵، عراق ۲۲۲۱۵۴۸، عربستان سعودی ۴۶۲۶، عمان ۵۴۱۵۴، قطر ۴۸۵، کویت ۷۸۳۶ و در سال ۱۴۰۲: امارات ۳۲۶۵، بحرین ۷۷۱۹۶، عراق ۱۹۳۱۰۸۵، عربستان ۲۰۵۱۷، عمان ۷۶۴۱۷، کویت ۶۴۰۸۴ و قطر ۳۱۰۴ نفر بوده است.



فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی با ابزارهای گذشته مثل سیاستگذاری و نظارت قادر به احیای این صنعت نیست و باید نقش آن از «ناظر تنظیم‌گر» به یک «پیشران عملیاتی» تغییر یابد که از طریق بازآفرینی زیست‌بوم کسب و کار و تصمیم‌سازی چابک مانع از فروپاشی ساختاری صنعت شود.^۱ مطابق با الگوهای نوین مدیریت دولتی در شرایط بحران‌های نظامی و امنیتی، این مداخله شامل یک بسته حمایتی سه‌گانه است:

۱- **مداخلات حمایتی-مالیاتی:** شامل ایجاد سازوکارهای ترجیحی، ساده‌سازی فرایندهای مالی و کاهش بار مالیاتی برای حفظ نقدینگی بنگاه.

۲- **مداخلات نهادی-بازاریابی:** دولت باید با استفاده از ظرفیت‌های دیپلماتیک و ایجاد زیست‌بوم‌های هوشمند، «تصور مقصد» را بازسازی کرده و از طریق مشارکت‌های عمومی-خصوصی،^۲ پروژه‌های محرک تقاضا تعریف کند.

۳- **مداخلات اجتماعی-اقتصادی:** بهره‌گیری از ظرفیت هتل‌های خصوصی به عنوان زیرساخت پشتیبان مدیریت بحران از طریق قراردادهای از پیش تدوین شده، خرید خدمت و سازوکارهای جبران هزینه، با هدف حفظ اشتغال، جلوگیری از خروج ظرفیت اقامتی از بازار و تقویت تاب‌آوری کشور [۶].^۳

به بیان دیگر، در غیاب تقاضای مؤثر، حتی کارآمدترین بنگاه‌ها نیز بدون این چتر حمایتی قادر به حفظ بقای خود نخواهند بود. از این رو، بررسی وضعیت صنعت هتلداری در ایران در دوره پساجنگ، مستلزم درک دقیق تحولات سمت تقاضا و پیامدهای آن برای ساختار اقتصادی این بخش است؛ موضوعی که در ادامه به صورت دقیق‌تر مورد واکاوی قرار می‌گیرد.

۱. در شرایط ثبات دولت با نقش تنظیم‌گرانه با تدوین قواعد کنترل استانداردها و هماهنگی نهادی عمل می‌کند و الگوی مداخله آن در چارچوب حقوقی و اداری است اما در شرایط بحرانی با تغییر نقش به پیشران عملیاتی به بازیگر فعال میدان تبدیل می‌شود که با طراحی بسته‌های حمایتی از قبیل: تأمین مالی هدفمند، تضمین سرمایه‌گذاری، تحریک تقاضا، بازاریابی بین‌المللی و مشارکت مستقیم در بازسازی زیرساخت‌ها، فرایند بازگشت صنعت به چرخه اقتصادی را هدایت می‌کند.

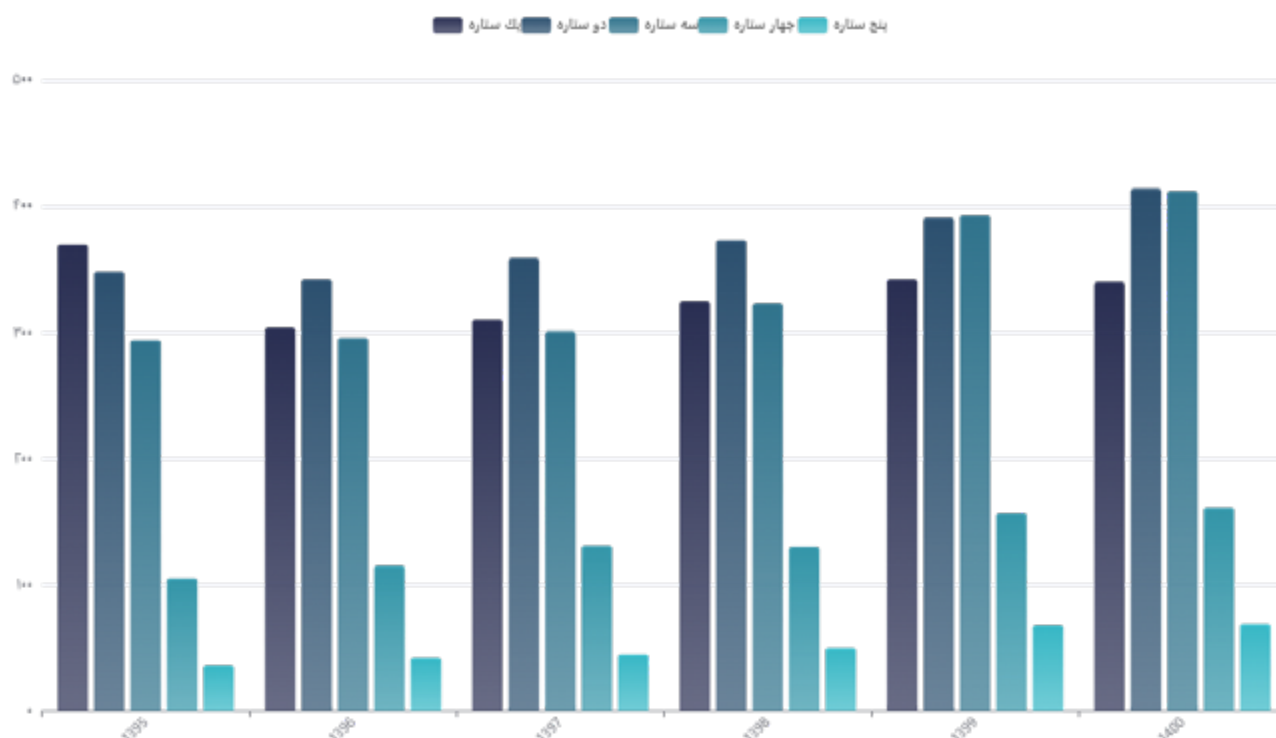
2. Public-Private Partnership (PPP)
3. GDP



۲. تحلیل وضعیت کنونی صنعت هتلداری: کالبدشکافی چالش‌های چندبعدی

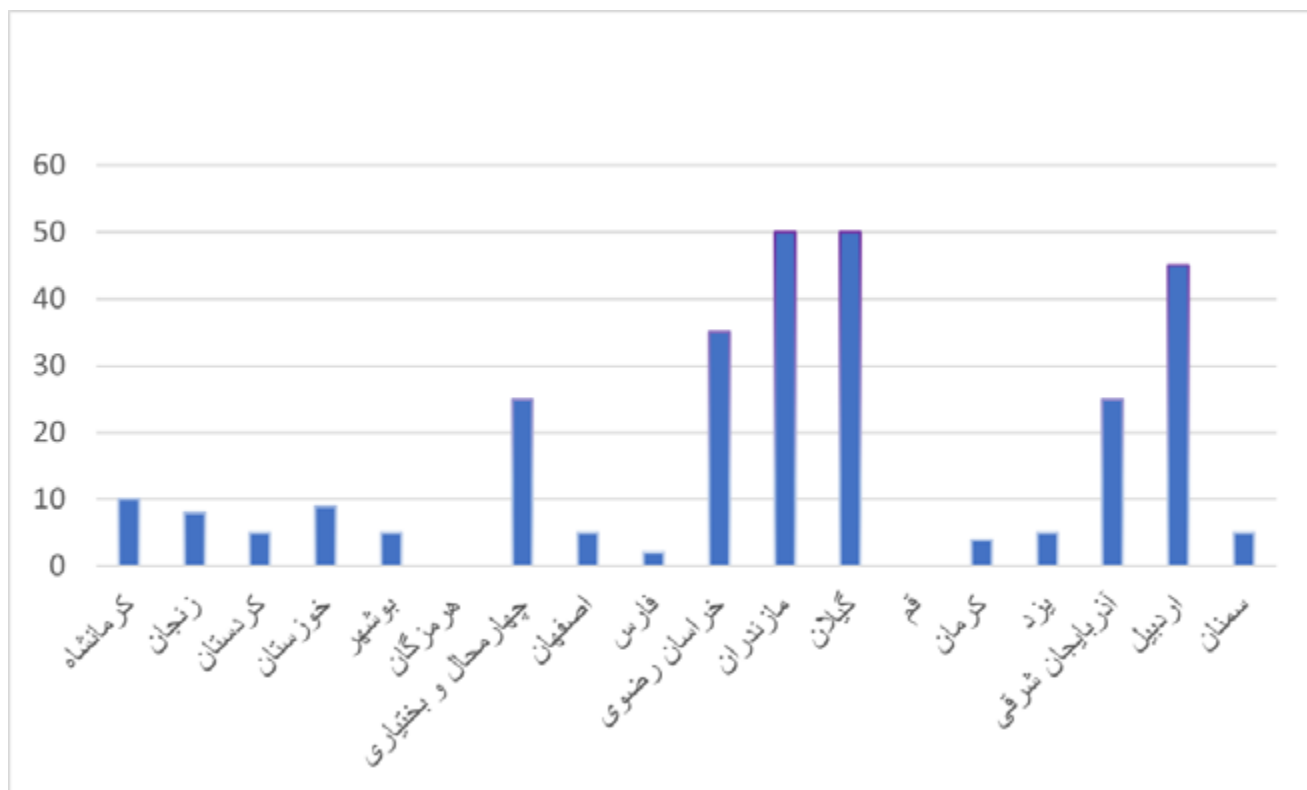
براساس داده‌های موجود، ۱۳۰۸ هتل در ایران وجود دارد که ۴ درصد آنها هتل‌های چهار و پنج ستاره بوده و بقیه هتل‌های یک تا سه ستاره هستند. مالکیت بیشتر هتل‌های یک تا سه ستاره خصوصی و هتل‌های چهار و پنج ستاره، مالکیت دولتی یا نیمه دولتی دارند. هفت گروه هتل‌های زنجیره‌ای نیز در کشور فعالیت می‌کنند که مالکیت اکثر آنها دولتی و نیمه دولتی است.

شکل ۱. نمودار تعداد هتل‌های کشور با تفکیک تعداد ستاره [۷]



در پی تحولات اخیر، صنعت هتلداری کشور با بحرانی ترکیبی مواجه شده است؛ بحرانی که در آن شوک‌های امنیتی ناشی از جنگ، هم‌زمان با ناپایداری‌های اقتصادی کلان، بر عملکرد بازار اقامت اثر گذاشته‌اند. بررسی نرخ اشغال هتل‌ها در دوره جنگ نشان می‌دهد که تقاضای گردشگری در کشور به شدت نامتوازن توزیع شده و بخش قابل توجهی از ظرفیت اقامتی عملاً از چرخه بهره‌برداری خارج شده است. گزارش سکوی جاباما از رفتار کاربران در اسفند و فروردین نیز نشان‌دهنده جابه‌جایی تقاضا به سمت مقصدهای کم‌مخاطره‌تر و اقامتگاه‌های ارزان‌تر بوده است [۸]. مطابق داده‌های موجود، بسیاری از استان‌های کشور با سقوط نرخ اشغال مواجه شده‌اند؛ به گونه‌ای که در استان‌هایی نظیر فارس، آذربایجان شرقی و کرمان، نرخ اشغال هتل‌ها به حدود ۲ تا ۴ درصد کاهش یافته است. در هرمزگان نیز ضریب اشغال در اسفند و فروردین به صفر رسیده که نشان‌دهنده توقف کامل جریان تقاضا در بخشی از بازار اقامت این استان است. این در حالی است که همین استان‌ها در دوره مشابه سال گذشته، از نرخ‌های اشغال به مراتب بالاتری برخوردار بودند [۹]. در مقابل، برخی استان‌ها به دلیل برخورداری از ادراک امنیت بالاتر یا اتکای بیشتر به سفرهای زیارتی و طبیعت‌محور، وضعیت نسبتاً باثبات‌تری را تجربه کرده‌اند. استان‌های شمالی، اردبیل و خراسان رضوی (مشهد) از جمله این مناطق بوده‌اند؛ هرچند در این استان‌ها نیز نرخ اشغال عمدتاً در محدوده ۲۵ تا ۵۰ درصد باقی‌مانده و همچنان فاصله قابل توجهی با سطح مطلوب بهره‌برداری اقتصادی داشته است.

شکل ۲. نمودار ضریب اشغال هتل‌های کشور در نوروز ۱۴۰۵ [۱۰]



این الگوی متفاوت نشان می‌دهد که در شرایط بحران، تقاضای سفر به صورت متمرکز به سمت مقصدهای کم‌مخاطره‌تر هدایت می‌شود و در نتیجه، شدت آسیب‌پذیری استان‌ها یکسان نیست. بر این اساس، تداوم سیاست‌گذاری واحد برای تمامی مناطق کارآمد نخواهد بود و مداخلات حمایتی باید متناسب با سطح اشغال، ادراک امنیت مقصد و نوع بازار هدف هر استان طراحی شوند. همچنین تجربه اخیر نشان می‌دهد که شکل‌گیری «کریدورهای سفر امن» می‌تواند در حفظ حداقلی جریان سفر و جلوگیری از خروج کامل برخی مقصدها از چرخه گردشگری نقش مؤثری ایفا کند. برای درک دقیق‌تر ابعاد بحران و تدوین مداخلات سیاستی، چالش‌های صنعت هتلداری در چهار سطح راهبردی دسته‌بندی می‌شود:

۲-۱. اختلال ساختاری در زنجیره تقاضا

برخلاف بحران‌های مقطعی گذشته، وضعیت کنونی حاکی از افت هم‌زمان دو منبع اصلی تقاضاست:

الف) تضعیف تقاضای بین‌المللی

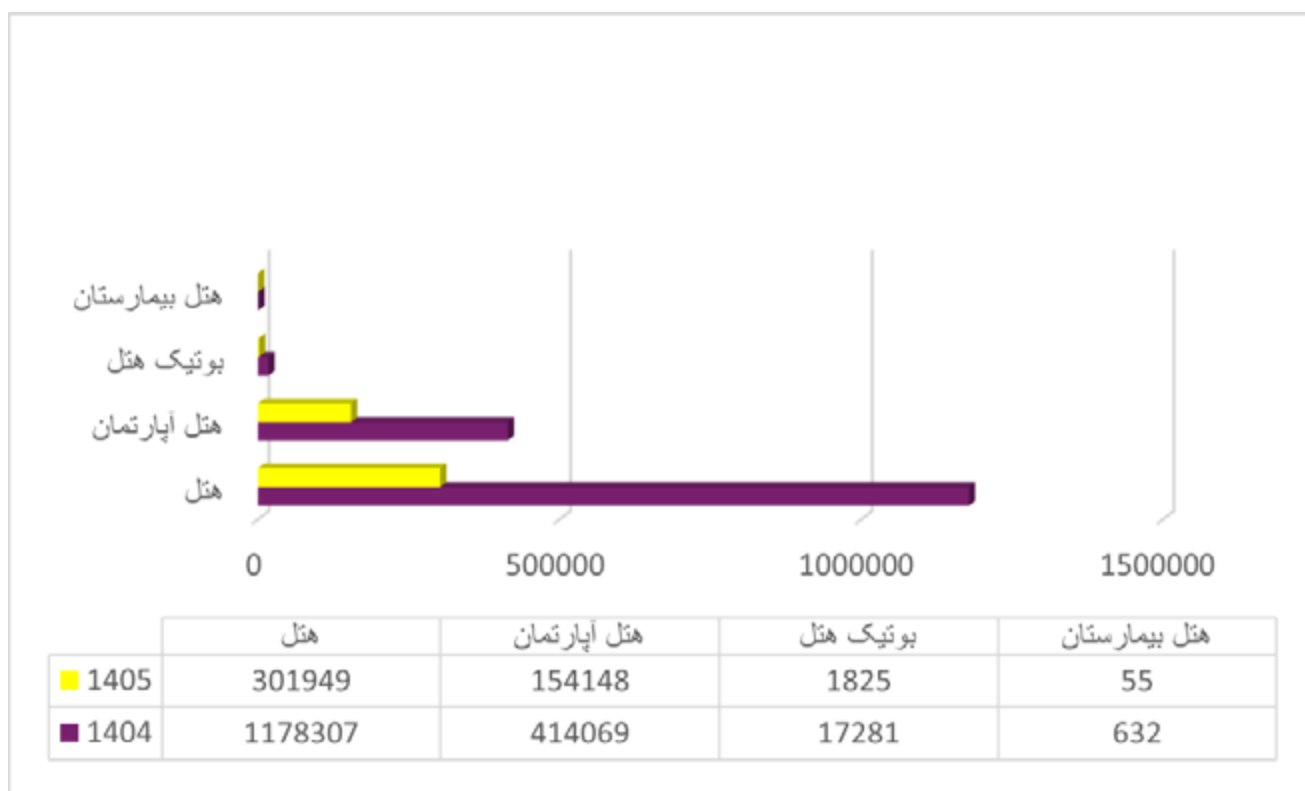
اختلال در شبکه حمل‌ونقل هوایی از یک سو و ترس از خطر سفر و تخریب تصویر گردشگری ایران موجب از بین رفتن تقاضای بین‌المللی شده است به طوری که نرخ اشغال در قطب‌های گردشگری کشور نظیر مشهد به ۱۵ تا ۲۰ درصد سقوط کرده که این میزان حتی از نقطه سربه‌سر عملیاتی^۱ نیز پایین‌تر است.

۱. نقطه سربه‌سر عملیاتی (Operating Break-even Point) به حداقل سطح درآمدی اطلاق می‌شود که درآمد حاصل از فروش اتاق‌ها و خدمات جانبی، صرفاً هزینه‌های ثابت و متغیر بهره‌برداری را پوشش می‌دهد و واحد اقامتی هنوز وارد مرحله سوددهی نشده است [۱۷].

ب) کاهش استطاعت تقاضای داخلی

افزایش نرخ ارز در کنار تورم مزمن، قدرت خرید خانوار را به شدت تضعیف کرده است. در این شرایط، سفر و به‌ویژه اقامت در هتل، به تدریج از سبد مصرفی دهک میانی جامعه خارج شده و الگوی اقامت به سمت استفاده از خانه اقوام، اقامتگاه‌های غیر رسمی و سفرهای کوتاه مدت تغییر یافته است. مقایسه آمار اقامت نوروز ۱۴۰۵ با مدت مشابه سال قبل نیز نشان می‌دهد بخش قابل توجهی از تقاضای سفر از بازار رسمی اقامت خارج شده و تمرکز تقاضا به سمت مقصدهای کم‌ریسک‌تر و گزینه‌های کم‌هزینه‌تر حرکت کرده است.

شکل ۳. نمودار مقایسه میزان اقامت در هتل‌ها در نوروز ۱۴۰۵ نسبت به مدت مشابه سال قبل

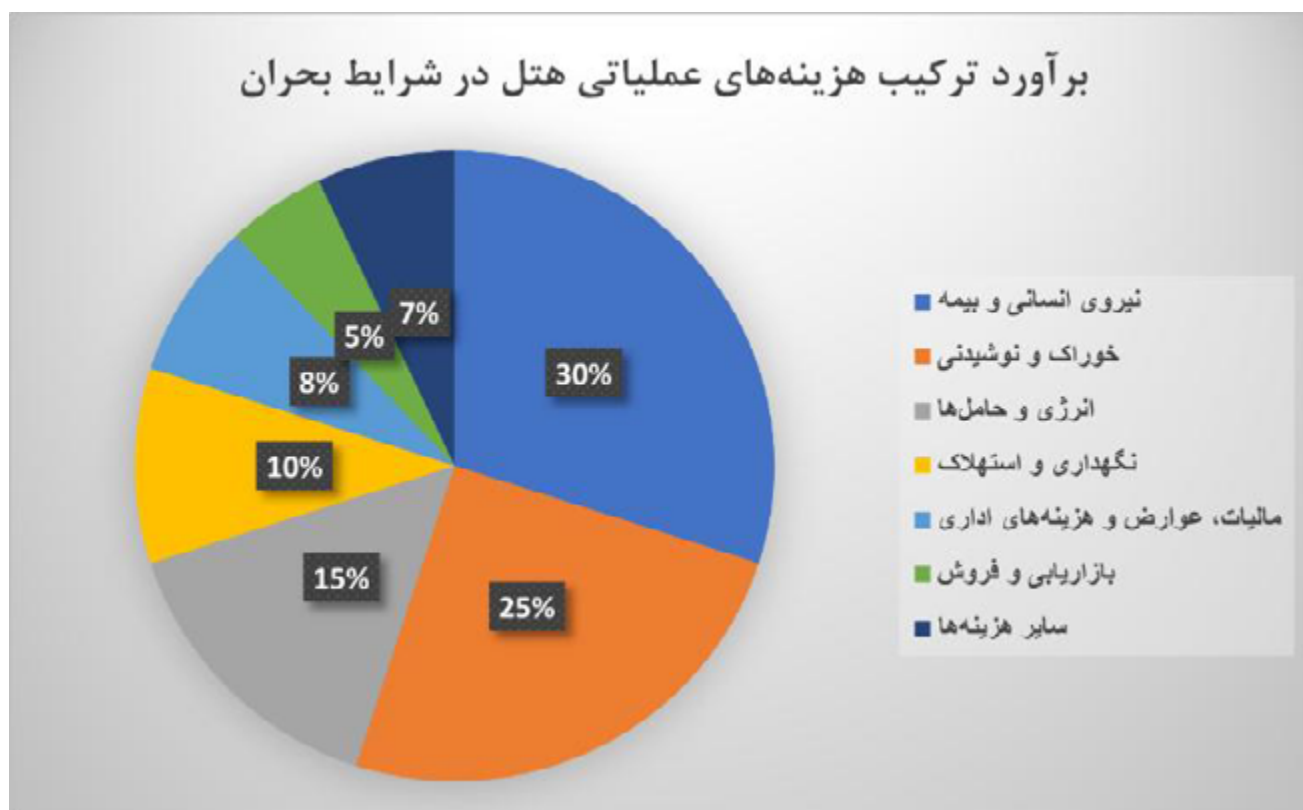


مأخذ: کتابخوان مسافریار - ستاد مرکزی هماهنگی خدمات سفر.

۲-۲. فشار مضاعف در سمت عرضه و هزینه‌های عملیاتی

مطالعات حسابداری هتل‌ها و مصاحبه با فعالان این صنعت نشان می‌دهد بخش عمده هزینه‌های هتل‌ها مربوط به هزینه‌های ثابت و شبه ثابت است؛ هزینه‌هایی که حتی در شرایط افت شدید ضریب اشغال نیز کاهش معناداری پیدا نمی‌کنند. در شکل ۴ هزینه‌های هتل به صورت تقریبی آورده شده است که می‌توان نتیجه گرفت بیش از یک سوم هزینه‌های هتل‌ها، مستقیماً تحت تأثیر سیاست‌های دولت در حوزه انرژی، مالیات و بیمه قرار دارد؛ موضوعی که اهمیت مداخلات حمایتی پیشنهادی در حوزه کاهش هزینه‌های انرژی، تعلیق جرائم بیمه‌ای و تخفیف‌های مالیاتی را دوچندان می‌کند.

شکل ۴. نمودار برآورد ترکیب هزینه‌های عملیاتی هتل‌های ایران در شرایط بحران^۱ [۳۰]



کاهش درآمد ناشی از افت تقاضا، هم‌زمان با افزایش هزینه‌های عملیاتی، فشار مضاعفی بر پایداری مالی واحدهای اقامتی وارد کرده است. به گفته فعالان صنعت، بسیاری از هتل‌های خصوصی کوچک و متوسط در شرایط کنونی صرفاً برای جلوگیری از تعطیلی کامل به فعالیت ادامه می‌دهند. از طرف دیگر تعدادی از این تأسیسات در دوره جنگ اخیر دچار آسیب شده و خسارت‌های سنگینی را متحمل شده‌اند. در جدول ۲ نام هتل‌های آسیب‌دیده به همراه میزان خسارت به میلیارد ریال آورده شده است.

۱. اعداد فوق برآورد تقریبی مبتنی بر ادبیات بین‌المللی هزینه‌های هتلداری و مصاحبه‌های میدانی با فعالان صنعت در ایران است.

جدول ۲. برآورد میزان خسارات وارده به هتل‌های کشور [۳۲]

استان	هتل	میزان خسارت
همدان	تندیس	۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰
	بابا طاهر	۱۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
لرستان	خوشبخت	۱۴۳۰۰۰۰۰۰۰۰
	فردیس	۱۶۵۰۰۰۰۰۰۰۰
گیلان	بهشت تالاب انزلی	۱۱۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
	نظامی	۱۱۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
کرمانشاه	آژادگان	۱۷۵۰۰۰۰۰۰۰۰
	سهند	۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰
	رسولی	۲۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰
	لاله	۲۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
کردستان	جهانگردی	۱۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
	فرهنگیان	۱۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
	ستاره طلایی	۱۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
	آریان	۱۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
زنجان	فردیس	۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
	اندیمشک	۳۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
خوزستان	رستم	۲۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
	دز	۱۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
	ارم	۸۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
تهران	وزرا	۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
	اسکان الوند	۱۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
البرز	خان سالار	۷۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
	مروارید	۳۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
آذربایجان غربی	جهانگردی	۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
	قصر	۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
	گیلان مهاباد	۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
	چنار	۲۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
	سبلان	۱۵۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
	جمع کل خسارت وارد شده	۱۰۶۲۳۰۰۰۰۰۰۰۰۰۰
ده‌تریلیون و ششصد و بیست و سه میلیارد ریال		

الف) افزایش هزینه نهاده‌های عملیاتی

بررسی شاخص‌های تورمی نشان می‌دهد که طی ماه‌های اخیر، گروه‌های هزینه‌ای مرتبط با فعالیت هتل‌ها با افزایش قابل توجه قیمت مواجه بوده‌اند. رشد قیمت مواد غذایی و آشامیدنی، مواد شوینده، اقلام مصرفی و همچنین افزایش هزینه حامل‌های انرژی نظیر برق، آب و گاز، هزینه‌های جاری بهره‌برداری هتل‌ها را افزایش داده است.^۱ این مسئله به‌ویژه برای هتل‌هایی که خدمات اقامتی و پذیرایی سهم اصلی فعالیت آنها را تشکیل می‌دهد، فشار مالی بیشتری ایجاد کرده است.

۱. بانک مرکزی شاخص تورم بهای کالاها و خدمات مصرفی در مناطق شهری ایران در فروردین ماه ۱۴۰۵ را ۶۱۵.۳ اعلام کرده است [۱۸]. همچنین طبق آمار مرکز آمار ایران نرخ تورم سالیانه در بخش خوراک و آشامیدنی در فروردین ماه ۱۴۰۵، ۱۱۵.۴ درصد بوده است. هزینه‌های حامل انرژی نظیر آب، برق و گاز ۳۴.۲ درصد بوده است [۱۹].



ب) تعارضات نهادی و هزینه‌های مقرراتی

بررسی‌های میدانی و اظهارات فعالان صنعت نشان می‌دهد که ناهماهنگی میان برخی دستگاه‌های اجرایی، در دوره بحران به یکی از منابع تحمیل هزینه بر هتل‌ها تبدیل شده است. در شرایط بحران، اولویت اصلی بنگاه‌ها حفظ نقدینگی و تداوم فعالیت است؛ از این رو، هر گونه تداخل مقررات، تعدد مجوزها یا اعمال هم‌زمان الزامات دستگاه‌های مختلف، هزینه انطباق^۱ را افزایش داده و سرعت تصمیم‌گیری و بازیابی بنگاه را کاهش می‌دهد. برای مثال، در برخی موارد ضوابط وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی درباره الزامات تابلوها و هویت بصری واحدهای اقامتی، با رویه‌های شهرداری‌ها در اخذ عوارض یا محدودیت‌های نصب تابلوهای انگلیسی تعارض پیدا کرده و موجب تحمیل هزینه‌های مضاعف به بنگاه‌ها شده است. این مسئله نشان‌دهنده عدم هماهنگی نهادی در تنظیم‌گری صنعت گردشگری^۲ در شرایط بحران است [۱۱].

۲-۲. فرسایش سرمایه‌های راهبردی

این بحران به دو بخش از زیرساخت‌های حیاتی صنعت در صورت عدم پیشگیری آسیب جبران‌ناپذیر وارد خواهد کرد:

الف) آسیب‌پذیری سرمایه انسانی متخصص

صنعت هتلداری از جمله فعالیت‌های خدمات‌محور و متکی بر نیروی انسانی متخصص است و کیفیت خدمات آن وابستگی مستقیمی به تجربه و مهارت نیروی کار دارد. در شرایطی که افت نرخ اشغال و کاهش درآمد هتل‌ها تداوم یافته، توان مالی بسیاری از واحدهای اقامتی برای حفظ و نگهداشت نیروی انسانی تحت فشار قرار گرفته است. برای مثال در اسفندماه سال گذشته ۶ هزار نفر نیروی کار در جزیره کیش بیکار شدند و نزدیک به ۱۱۰۰ نیرو در استان بوشهر شغل خود را از دست داده‌اند. این ارقام اگرچه تصویری از وضعیت نیروی انسانی در کل کشور ارائه نمی‌دهد، اما بیانگر آسیب‌پذیری بالای اشتغال در مقاصد وابسته به گردشگری است. تداوم این روند می‌تواند به خروج تدریجی نیروهای ماهر از صنعت، کاهش انگیزه شغلی و افت کیفیت خدمات در دوره پس‌بحران منجر شود. از سوی دیگر، تجربه بین‌المللی نیز نشان می‌دهد که در بحران‌های گردشگری، بنگاه‌ها معمولاً با کاهش ساعت کار، مرخصی اجباری بدون حقوق، تعدیل نیرو و کاهش دستمزد تلاش می‌کنند هزینه‌های خود را کنترل کنند؛ زیرا بازآموزی و جایگزینی کارکنان متخصص در دوره احیای صنعت، فرایندی زمان‌بر و پرهزینه است.

ب) تشدید رقابت نابرابر با بخش غیررسمی

کاهش قدرت خرید خانوارها و افزایش هزینه اقامت رسمی، موجب شده بخش قابل توجهی از تقاضای سفر به سمت اقامتگاه‌های غیررسمی هدایت شود. اقامت در منازل شخصی، خانه‌های استیجاری و سایر اشکال اقامت غیررسمی، به دلیل هزینه پایین‌تر و انعطاف بیشتر، برای بخشی از خانوارها به گزینه جایگزین تبدیل شده است. در مقابل، هتل‌ها و سایر تأسیسات رسمی گردشگری، علاوه بر تحمل هزینه‌های مالیاتی، بیمه‌ای و استانداردهای نظارتی، با کاهش سهم بازار نیز مواجه شده‌اند. برای مثال، در نوروز ۱۴۰۵، از مجموع ۲۰۴ میلیون نفر-شب اقامت ثبت شده، نزدیک به ۸۷ درصد مربوط به اقامتگاه‌های غیررسمی بوده است؛ در حالی که سهم تأسیسات گردشگری رسمی تنها ۴ درصد و سهم مراکز نیمه‌رسمی - شامل مدارس، کمپ‌ها و سالن‌های چندمنظوره - حدود ۹ درصد برآورد شده است [۱۲]. این روند نشان می‌دهد که در شرایط بحران، بخشی از تقاضای سفر از بازار رسمی اقامت خارج شده و به سمت اشکال کم‌هزینه‌تر و کم‌نظارت‌تر سوق پیدا کرده است.

1. Compliance Cost

۲. این ابزار سیاستی از این حیث که برای حمایت زبان فارسی بوده، دارای اهمیت ویژه است، اما در این دوره می‌توان این ابزار سیاستی را تعدیل کرد.

۲-۴. تغییر کارکرد هتل از بنگاه اقتصادی به زیرساخت پشتیبان مدیریت بحران

یکی از ویژگی‌های متمایز بحران اخیر، تغییر کارکرد هتل از یک واحد صرفاً اقامتی و گردشگری به بخشی از زیرساخت پشتیبان مدیریت بحران بوده است. تجربه جنگ ۱۲ روزه نشان داد که در شرایط اضطراری، ظرفیت اقامتی هتل‌ها می‌تواند در اسکان موقت آسیب‌دیدگان و مدیریت جابه‌جایی‌های ناشی از بحران نقش عملیاتی ایفا کند. در همین راستا، بنابر گزارش شهرداری تهران در تاریخ ۲۶ فروردین ماه سال جاری، حدود ۲۱۰۰ خانوار در ۴۱ هتل شهر تهران اسکان داده شدند [۱۳]. این تجربه نشان داد که هتل در شرایط بحران، صرفاً یک زیرساخت تفریحی نیست، بلکه می‌تواند بخشی از ظرفیت خدماتی کشور برای پاسخ به شرایط اضطراری محسوب شود. با این حال، ساختار مالکیت صنعت هتلداری ایران موجب شده آثار اقتصادی این وضعیت میان بخش‌های مختلف صنعت یکسان نباشد. بخش عمده هتل‌های یک تاسه ستاره کشور در مالکیت بخش خصوصی قرار دارند و به دلیل وابستگی بالا به درآمد عملیاتی روزانه، در برابر افت تقاضا و افزایش هزینه‌ها، آسیب‌پذیری بیشتری دارند. در مقابل، بخش مهمی از هتل‌های چهار و پنج ستاره و هتل‌های زنجیره‌ای از پشتوانه نهادهای عمومی، شبه‌دولتی یا خصولتی برخوردارند و توان بیشتری برای عبور از بحران دارند.

در چنین شرایطی، استفاده از ظرفیت هتل‌های خصوصی برای اسکان اضطراری، اگرچه بخشی از مدیریت بحران محسوب می‌شود، اما به دلیل فقدان سازوکارهای قراردادی شفاف، هنوز به یک الگوی پایدار همکاری میان دولت و بخش خصوصی تبدیل نشده است. برخی فعالان صنعت هتلداری در مصاحبه‌های انجام شده برای این گزارش، اعلام کردند که در مواردی نحوه تعیین و زمان پرداخت هزینه‌های اسکان اضطراری با هزینه‌های واقعی بهره‌برداری هتل همخوانی نداشته است [۱۴]. هرچند این مشاهدات قابل تعمیم به کل صنعت هتلداری کشور نیست، اما نشان می‌دهد نبود الگوی قراردادی و سازوکار جبران هزینه می‌تواند در شرایط بحران، فشار مضاعفی بر هتل‌های بخش خصوصی وارد کند. تداوم این وضعیت ممکن است هم پایداری اقتصادی بخشی از هتل‌های خصوصی را تضعیف کند و هم کیفیت خدمات قابل ارائه در شرایط اضطراری را کاهش دهد. از این منظر، تجربه اخیر بیانگر ضرورت طراحی سازوکارهای نهادی و اقتصادی شفاف برای بهره‌گیری از ظرفیت هتل‌ها به عنوان زیرساخت پشتیبان بحران است؛ سازوکاری که بتواند هم منافع عمومی در مدیریت بحران و هم ملاحظات اقتصادی بخش خصوصی را به صورت هم‌زمان تأمین کند.

۳. الگوهای مداخله در صنعت هتلداری: مدل عملیاتی بازسازی صنعت در شرایط بحران

تجربیات جهانی نشان می‌دهد در بحران‌های حاد نظیر جنگ، رویکردهای سنتی حمایتی مانند وام‌های کم بهره به تنهایی کارآمد نیستند در حالی که معمولاً دولت‌ها در این شرایط قابلیت و توانایی اعطای این اعتبارات را نیز ندارند؛ زیرا مسئله اصلی صنعت هتلداری نه صرفاً کمبود نقدینگی، بلکه فروپاشی بازار تقاضاست. در چنین شرایطی، دولت باید از نقش «ناظر» به «شریک راهبردی و خریدار خدمت» تغییر نقش دهد. بر این اساس، مداخلات حمایتی در سه سطح قابل تعریف است:

۳-۱. لایه مداخلات حمایتی - تنظیم‌گری

هدف این لایه، کاهش هزینه‌های عملیاتی هتل‌ها بدون آسیب به استانداردهای ایمنی و خدمات پایه است. در این چارچوب، حفظ نیروی انسانی متخصص اهمیت ویژه‌ای دارد. برای مثال، در جریان جنگ اوکراین، دولت با تقبل سهم بیمه کارفرما^۱ برای نیروهای متخصص، از اخراج و مهاجرت آنها جلوگیری کرد [۱۵]. همچنین تجربه برخی کشورهای اروپایی در دوره کرونا نشان داد که کاهش موقت خدمات غیرضروری و پرهزینه، نظیر بوفه‌های گسترده، خدمات تشریفاتی شبانه‌روزی و بهره‌برداری کامل از فضاهای کم‌استفاده می‌تواند هزینه‌های بهره‌برداری هتل‌ها را بدون آسیب جدی به کیفیت اقامت کاهش دهد [۱۶].

۱. در حال حاضر هتل‌ها علاوه بر پرداخت حقوق و حق بیمه کارکنان ۲۳ درصد هم مالیات سهم کارفرما پرداخت می‌کنند.



۳-۲. لایه مداخلات نهادی - بازاریابی

در شرایط افت شدید تقاضای سفر، دولت باید با ایفای نقش «مشتري عمده»، بخشی از تقاضای جایگزین را ایجاد کند [۱۷]. در جنگ اوکراین، دولت با قراردادهای تضمین حداقل اشغال برای اسکان گروه‌های هدف، مانع تعطیلی گسترده هتل‌ها شد. این سیاست به هتل‌ها امکان می‌داد هزینه‌های ثابت خود را پوشش داده و از خروج کامل از چرخه فعالیت جلوگیری کنند [۱۸].

۳-۳. لایه مداخلات اجتماعی - راهبردی

تجربه بحران‌ها نشان می‌دهد هتل‌ها صرفاً بنگاه اقتصادی نیستند، بلکه بخشی از زیرساخت پشتیبان مدیریت بحران محسوب می‌شوند. همان‌طور که در گزارش اشاره شد بسیاری از هتل‌های کشور در جریان جنگ به عنوان اقامتگاه موقت آسیب دیدگان قرار گرفتند در کشورهایی نظیر اوکراین هم در این شرایط دولت با تدوین قراردادهای تیپ اسکان اضطراری و ایجاد سازوکار واحد خرید خدمت، از ظرفیت هتل‌ها برای اسکان گروه‌های آسیب‌دیده استفاده کرده‌اند. این قراردادها معمولاً توسط نهاد متولی گردشگری با همکاری سازمان مدیریت بحران و دستگاه‌های خدمات‌رسان تدوین می‌شود و در آن، نحوه جبران هزینه‌ها، نرخ خدمات، تعهدات طرفین، مشوق‌های مالیاتی و بیمه‌ای و اولویت تأمین انرژی و خدمات شهری تعیین می‌شود. همچنین هتل‌های طرف قرارداد در فهرست زیرساخت‌های پشتیبان بحران قرار می‌گیرند تا در شرایط اضطراری امکان بهره‌برداری سریع و سازمان‌یافته از ظرفیت اقامتی کشور فراهم شود. این رویکرد ضمن حفظ پایداری مالی هتل‌ها، امکان بهره‌گیری سازمان‌یافته از ظرفیت اقامتی کشور در شرایط بحران را فراهم می‌کند [۱۹].

۴. جمع‌بندی و نتیجه‌گیری



با بررسی شرایط حال حاضر صنعت هتلداری کشور در این گزارش می‌توان نتیجه گرفت که در دوره پساجنگ بحران در سه سطح تقاضا، هزینه و کارکرد بر این صنعت سایه انداخته است. از یک سو، کاهش هم‌زمان تقاضای داخلی و خارجی، بخش قابل توجهی از ظرفیت اقامتی کشور را از چرخه اقتصادی خارج کرده و از سوی دیگر، افزایش هزینه‌های عملیاتی، پایداری مالی بسیاری از هتل‌های خصوصی را با تهدید جدی مواجه ساخته است. از طرف دیگر، تجربه جنگ ۱۲ روزه و جنگ رمضان نشان می‌دهد که هتل‌ها صرفاً واحدهای اقامتی و گردشگری نیستند، بلکه می‌توانند بخشی از زیرساخت پشتیبان مدیریت بحران کشور نیز محسوب شوند.

لذا، تداوم فعالیت صنعت هتلداری در شرایط کنونی، نیازمند اجرای برنامه‌های دولت در سه حوزه تنظیم‌گری، بازسازی تقاضا و حفظ سرمایه انسانی است. در چنین شرایطی، سیاستگذاری مؤثر باید از منطق «حمایت مقطعی» فراتر رفته و با نگاه به هتل به عنوان زیرساخت اقتصادی و اجتماعی، زمینه حفظ ظرفیت اقامتی، جلوگیری از تعطیلی هتل‌های خصوصی و تقویت تاب‌آوری خدماتی کشور را فراهم کند.

پیشنهادات جهت برون‌رفت از وضعیت موجود در دوره پساجنگ، در سه محور اصلی به شرح زیر دسته‌بندی شده است:

الف) مداخلات مالی - تنظیم‌گری

● اجرای بسته حمایتی ویژه برای هتل‌های پشتیبان بحران

با توجه به اینکه بخش عمده هتل‌های یک تا سه ستاره کشور در مالکیت بخش خصوصی قرار داشته و در بحران اخیر علاوه بر زیان اقتصادی، بخشی از ظرفیت اسکان اضطراری کشور را نیز تأمین کرده‌اند، پیشنهاد می‌شود در راستای کاهش هزینه‌های عمومی و امکان هدایت منابع و اعتبارات دولتی به بخش‌های دارای آسیب، برای این دسته از هتل‌ها بسته حمایتی ویژه تعریف شود. این بسته حمایتی باید با مسئولیت استانداری و در چارچوب وظایف دستگاه‌های عضو مدیریت بحران استان و کارگروه مشترک میان اداره کل میراث فرهنگی، اداره امور مالیاتی،

شهرداری، وزارت نیرو و سازمان تأمین اجتماعی اجرا شود. حمایت‌های مذکور می‌تواند شامل امهال و تقسیط مالیات و عوارض شهری، تخفیف یا بخشودگی هزینه حامل‌های انرژی، تعلیق جرائم بیمه‌ای و کاهش سهم ۲۳ درصدی حق بیمه کارفرما برای هتل‌هایی باشد که در قالب قراردادهای رسمی، بخشی از ظرفیت خود را در اختیار مدیریت بحران و اسکان اضطراری قرار می‌دهند.

هدف این پیشنهاد، جلوگیری از تعطیلی هتل‌های خصوصی آسیب‌دیده و تبدیل مشارکت بخش خصوصی در مدیریت بحران به همکاری پایدار و قابل پیش‌بینی است.

ب) مداخلات نهادی-بازاریابی

● احیای هدفمند تقاضا از مسیر کریدورهای امن سفر

با توجه به نامتوازن بودن آثار بحران در استان‌های مختلف، پیشنهاد می‌شود وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی با همکاری وزارت کشور (استانداری‌ها و شورای تأمین استان‌ها)، نسبت به تهیه و اجرای برنامه «کریدورهای امن سفر» برای مقصدهای دارای ثبات نسبی و ظرفیت بازبایی تقاضا، اقدام کند. این کریدورها باید براساس ارزیابی امنیتی استان، نرخ اشغال هتل‌ها در دوره بحران، مزیت نسبی استان در گردشگری زیارتی، سلامت و طبیعت‌محور و همچنین با رعایت ملاحظات زیست‌محیطی و ظرفیت تحمل اجتماعی-فرهنگی مقصدها طراحی شوند. براین اساس، استان‌هایی نظیر خراسان رضوی، اردبیل، گیلان، مازندران و گلستان که در دوره بحران نرخ اشغال بالاتری نسبت به سایر مناطق داشته‌اند، می‌توانند در اولویت این برنامه قرار گیرند. دولت می‌تواند از طریق سازمان‌دهی بسته‌های سفر کم‌مخاطره، تسهیل تردد گردشگران کشورهای همسایه به‌ویژه عراق، خرید خدمت اقامتی برای مأموریت‌های اداری و حمایت از برگزاری رویدادهای کوچک مقیاس، به بازگشت تدریجی تقاضای داخلی و خارجی به بازار رسمی اقامت کمک کند.

ج) مداخلات اجتماعی-اقتصادی

● نهادینه‌سازی کارکرد پشتیبان مدیریت بحران در هتل‌های خصوصی

تجربه جنگ ۱۲ روزه اخیر نشان داد که هتل‌های خصوصی، به‌ویژه واحدهای یک تاسه ستاره، می‌توانند بخشی از زیرساخت پشتیبان مدیریت بحران کشور محسوب شوند. با این حال، فقدان سازوکارهای قراردادی شفاف و مدل جبران هزینه‌ها موجب شده این ظرفیت هنوز به یک همکاری پایدار میان دولت و بخش خصوصی تبدیل نشود. براین اساس، پیشنهاد می‌شود وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی با همکاری سازمان مدیریت بحران کشور، قراردادهای تیپ اسکان اضطراری را برای هتل‌های خصوصی تدوین کند. در این قراردادها باید نحوه جبران هزینه‌ها، نرخ خدمات، تعهدات طرفین، مشوق‌های مالیاتی و بیمه‌ای و اولویت تأمین انرژی و خدمات شهری به‌صورت شفاف تعیین شود. همچنین هتل‌های طرف قرارداد باید در فهرست «زیرساخت‌های پشتیبان بحران» استان قرار گیرند تا در شرایط اضطراری، امکان بهره‌گیری سریع و سازمان‌یافته از ظرفیت اقامتی کشور فراهم شود. این اقدام، ضمن کاهش آسیب اقتصادی هتل‌های خصوصی، ظرفیت کشور برای اسکان اضطراری و مدیریت بحران‌های آینده را نیز تقویت خواهد کرد.^۱

● طراحی «برنامه رویدادهای فرهنگی- هویتی» با محوریت هتل‌ها و بهره‌گیری از نیروی انسانی متخصص صنعت هتلداری

پیشنهاد می‌شود برای حفظ نیروی انسانی و در راستای حفظ انسجام اجتماعی وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی در چارچوب «تقویم رویدادهای فرهنگی و گردشگری» موجود، بخشی از رویدادهای ملی و استانی را با محوریت هتل‌ها و مراکز اقامتی برگزار کند. بدین صورت که رویدادهایی با باز روایت هویت تاریخی و ملی، معرفی فرماندهان و شخصیت‌های اثرگذار تاریخ باستان و تاریخ بعد از اسلام نظیر سوره‌ناشکانی و رئیس‌علی دلواری برگزار کند. این رویدادها می‌تواند در قالب نشست‌های فرهنگی، جشنواره‌های اقوام، برنامه‌های روایتگری تاریخی، تجربه‌های فرهنگی-خوراکی و رویدادهای مناسبی در فضای هتل‌ها برگزار شود و حتی با دعوت از سفرای خارجی به

۱. منظور از این حمایت‌ها، باز تخصیص بخشی از اعتبارات حوزه مدیریت بحران و هزینه‌های اسکان اضطراری در قالب قراردادهای تیپ با هتل‌های خصوصی است و این پیشنهاد لزوماً به معنای ایجاد ردیف بودجه‌ای جدید یا تحمیل بار مالی پایدار به دولت نیست.

تقویت دیپلماسی فرهنگی نیز منجر شود.

ادارات کل میراث فرهنگی استان‌ها، در هماهنگی با استانداری‌ها و تشکل‌های حرفه‌ای هتلداری، بخشی از اجرای عملیاتی این رویدادها را به هتل‌ها واگذار کنند تا از ظرفیت نیروهای انسانی متخصص این صنعت نظیر مدیران رویداد، نیروهای پذیرش، روابط عمومی و بازاریابان و سرآشپزان حرفه‌ای استفاده شود. همچنین وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی می‌تواند در قبال مشارکت هتل‌ها در اجرای این مأموریت فرهنگی، حمایت‌های بیمه‌ای هدفمند برای حفظ نیروهای متخصص را اعمال کند.

منطق این مداخله آن است که در شرایط بحران، هتل صرفاً یک بنگاه اقتصادی نیست، بلکه می‌تواند به‌عنوان زیرساخت فرهنگی و اجتماعی در خدمت تقویت روایت ملی و انسجام اجتماعی قرار گیرد. این اقدام، علاوه بر حفظ سرمایه انسانی متخصص و جلوگیری از رکود کامل فعالیت هتل‌ها، به فعال‌سازی تقاضای فرهنگی و افزایش پیوند صنعت گردشگری با اهداف اجتماعی و هویتی کشور کمک خواهد کرد.

منابع و مأخذ



[1] Levytska, I., and A. Klymchuk. "Hotel and restaurant business under war conditions: Key challenges and survival strategies." *Economics and Business Management* 13, no. 4 (2022): 5-15.

[2] Butler, Richard, and Wantanee Suntikul. "Tourism and war: an ill wind? In *Tourism and war*, pp. 1-11. Routledge, 2013.

[3] World Bank. 2023. International Tourism, Number of Arrivals – Iran. <https://data.worldbank.org>.

[4] <http://www.tasnimnews.ir/fa/news/1404/12/06/3525524>

[۵] دنیای اقتصاد کد خبر ۴۲۶۶۳۱۸ مورخ ۱۴۰۵/۲/۵.

[6] Nikoliuk, Olena, Iryna Sedikova, Ihor Savenko, Olha Kalamann, and Olena Korotych. "Model of the State Policy for the Development of Hospitality Industry Enterprises in Crisis Situations and Military Operations." *Journal of Law and Sustainable Development* 11, no. 3 (2023): e812-e812.

[7] <https://namafar.ir/stats/?p=11199>

[8] <https://www.jabama.com/mag/jabama-users-nowruz-1404-1405>

[9] <https://www.eghtesadran.com/?p=1979174>

[۱۰] همشهری آنلاین. کد خبر: ۱۰۳۵۶۶۶، تاریخ ۱۴۰۵/۲/۲۱.

[۱۱] جلسه گفت‌وگو با فعالین صنعت هتلداری مشهد؛ مورخ ۱۴۰۵/۲/۲.

[۱۲] جلسه گفت‌وگو با فعالین صنعت هتلداری تهران؛ مورخ ۱۴۰۵/۲/۷.

[۱۳] تین نیوز کد خبر ۳۱۶۴۳۱، تاریخ ۱۴۰۵/۱/۲۶.

[۱۴] جلسه گفت‌وگو با فعالین صنعت هتلداری؛ مورخ ۱۴۰۵/۲/۱۲.

[15] Zhuravka, Fedir Oleksandrovych, Natalia Nebaba, Olena Yudina, Svitlana Haponenko, and Hanna Petrivna Filatova. "The hospitality market in Ukraine: War challenges and restoration possibilities." (2023).

[16] Gössling, Stefan, Daniel Scott, and C. Michael Hall. 2020. "Pandemics, Tourism and Global Change." *Journal of Sustainable Tourism* 29 (1): 1–20. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708>

[17] UNWTO. 2023. Tourism Data Dashboard. Madrid: World Tourism Organization. <https://www.unwto.org/tourism-data>.

[18] UNHCR. 2022. Accommodation and Support for Displaced Persons in Ukraine. <https://www.unhcr.org>.

- [19] Hospitality Industry In The Post-War Period: Foreign Experience." Publishing House "Baltija Publishing" (2022).
- [20] Horngren, Charles T, Srikant M. Datar, and Madhav V. Rajan define the break-even point as the level of sales at which total revenues equal total costs and operating income equals zero. Cost Accounting: A Managerial Emphasis. 16th ed. Harlow, UK: Pearson Education, 2018
- [۲۱] خبرگزاری جماران کد خبر ۱۷۰۷۱۳۶؛ به تاریخ ۱۴۰۵/۲/۹.
- [۲۲] دنیای اقتصاد کد خبر ۴۲۶۶۳۱۸؛ به تاریخ ۱۴۰۵/۲/۵.
- [23] Nicolau, Juan L., and Raquel Sellers. 2010. "The Determinants of Price Sensitivity in Tourism." *Tourism Management* 31 (6): 861–869. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.10.002>
- [24] Sigala, Marianna. 2020. "Tourism and COVID-19: Impacts and Implications." *Journal of Business Research* 117: 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
- [25] Al-Salemi, Ali Hassan, Rozila Ahmad, Noor Amalina Mat Yusof, and Amr Fahmi Faqera. "Disruptions, recovery and growth: a resilience model of the hospitality sector during crisis and war." *Journal of Tourism Futures* (2026): 1-8
- [26] Koval, Oleksandr, and Denys Katyukha. "Strategies for adapting the hospitality business during martial law and post-war recovery in Ukraine." *Social Development: Economic and Legal Issues* 1 (2025): 72-78.
- [27] Honchar, Liliia, Khrystyna Pletsan, Igor Komarnitskyi, Viktoriia Pylypiv, Maryna Bratitsel, and Serhii Krasovskiy. "Rebuilding Ukraine: socio-cultural strategies for developing the hospitality industry in the post-war era." *OIDA International Journal of Sustainable Development* 18, no. 08 (2025): 39-50.
- [28] Зубехіна, Тетяна, Людмила Матвійчук, Юлія Шейко, Віталій Поліщук, and Анастасія Панова. "Tools for balanced development of hospitality industry entities in the post-war period." *Financial and credit activity problems of theory and practice* 5, no. 64 (2025): 574-584.
- [29] Zavidna, Liudmyla, Kateryna Kolesnikova, Marta Barna, Tetiana Shelemetieva, and Iryna Lanytsia. "Integrated Strategic Models for the Post-War Recovery of Ukraine's Hospitality and Tourism Industry." *OIDA International Journal of Sustainable Development* 18, no. 10 (2025): 29-40
- [30] Arbelo Pérez, Marta, Antonio Manuel Arbelo Álvarez, and María del Pilar Pérez Gómez. 2017. "Cost Efficiency and Its Determinants in the Hotel Industry." *Repositorio institucional de la Universidad de La Laguna*. Accessed May 26, 2026. <http://riull.ull.es/xmlui/handle/915/38740>
- [31] <https://app.mosaferyar.gandom.org/fv/book-1/?loc=library%2Freport-1405-1>
- [۳۲] گزارش خسارات تأسیسات گردشگری ناشی از جنگ تحمیلی آمریکا - صهیونی علیه جمهوری اسلامی ایران. وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی. خرداد ۱۴۰۵.



عنوان: اقدامات حمایتی از تأسیسات گردشگری در دوره پسا جنگ (با تأکید بر هتل‌های بخش خصوصی)

DOI: <https://doi.org/10.22034/mrc.report.21808>

Permanent Link: https://report.mrc.ir/article_11841.html

Publisher: Islamic Parliament Research Center of Iran

گزیده سیاستی

احیای صنعت هتلداری، صرفاً حفظ یک فعالیت اقتصادی نیست؛ بلکه صیانت از زیرساخت اجتماعی، فرهنگی و مدیریت بحران کشور است. اجرای پیشنهادهای گزارش می‌تواند هم‌زمان از تعطیلی بنگاه‌ها، ریزش نیروی انسانی متخصص و فرسایش انسجام اجتماعی جلوگیری کند.



مرکز پژوهش‌های مجلس شورای اسلامی

تهران، خیابان پاسداران، رویروی پارک نیاوران (ضلع جنوبی، پلاک ۸۰۲)

تلفن: ۷۵۱۸۳۰۰۰ صندوق پستی: ۱۵۸۷۵-۵۸۵۵ پست الکترونیک: mrc@majles.ir

وبسایت: rc.majles.ir