

سفر نویسان

آذر ماه ۱۴۰۴ - شماره ۱۲

۱۲ ۱۱ ۱۰ ۹ ۸ ۷ ۶ ۵ ۴ ۳ ۲ ۱

سفر به دل خراسان جنوبی
اصلاح «الگوی سینوسی سفر»
استراتژی نوین مناطق آزاد؛ با ابزار دیپلماسی فرهنگی
آسیب‌شناسی صنعت هتلداری در عصر عدم قطعیت
نقش گریدهای بین‌المللی برای توسعه گردشگری

صدای واحد بخش خصوصی
برای استقلال گردشگری





بزرگترین فستیوال بین المللی گاسترونومی ایران وترکیه

روز
همایش

تاریخ: ۱۳۰۰ الی ۱۸ بهمن ماه

سایت نمایشگاهی برج میلاد





سفر به سراسر دنیا



ROMAK
residence

اقامتگاه لوکس روماک

مازندران، تنکابن، نشتارود، ساحل ۴

☎ ۰۹۹۶۶۸۸۳۹۱۹

📱 romakresidence



اسپیلٹ البرز

شرکت خدمات مسافرتی و طبیعتگردی



تور ژاپن نوروز ۱۴۰۵



کیفیت ویژه، قیمت بهینه
(توکیو، اوساکا، کیوتو، نارا و هاکونه)

۲۹۸۰
دلار

کیفیت سفر، جزئی از هویت ماست.
نوروز ۱۴۰۵، ژاپن را با برنامه‌ریزی دقیق و اجرای
حرفه‌ای اسپیلٹ البرز تجربه کنید.



www.spilet.com



[spiletalborz](https://www.instagram.com/spiletalborz)



۰۲۱۶۶۹۰۲۶۸۰



۰۹۱۰۸۶۶۶۹۰۲

عمونوروز مهاجر



فرصت بی نظیر **اقامت و سرمایه گذاری** در ۴ کشور محبوب جهان



SPAIN



FRANCE



PORTUGAL



ST. LUCIA

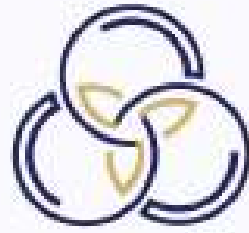
☎ ۰۲۱۳۷۹۷۴۰۰۰ - ۰۹۰۰۱۱۱۴۷۹۰

🌐 amunowruzmojajer.com



📍 تهران، مرزداران، پلاک ۱۴۸، طبقه اول

[amunowruzmojajer](https://www.instagram.com/amunowruzmojajer) 📷



هزاره سوم
گروه گردشگری



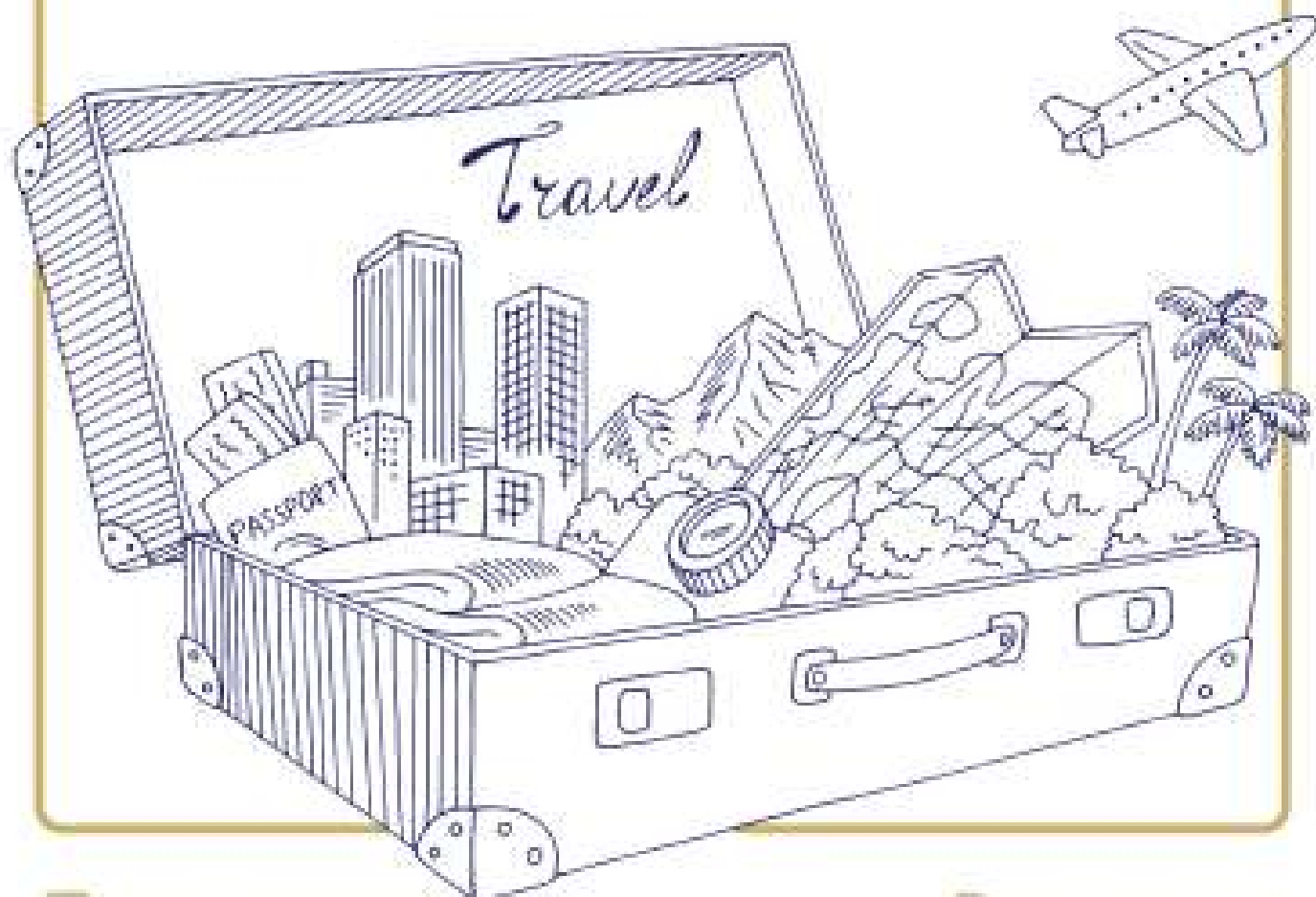
یک تیم، یک مسیر، یک هدف

@3rdmilltourismgroup



هتل
موتل
به کلیک هوشمندانه!

بهترین نرخ پرواز و هتل
hotelmotel.ir



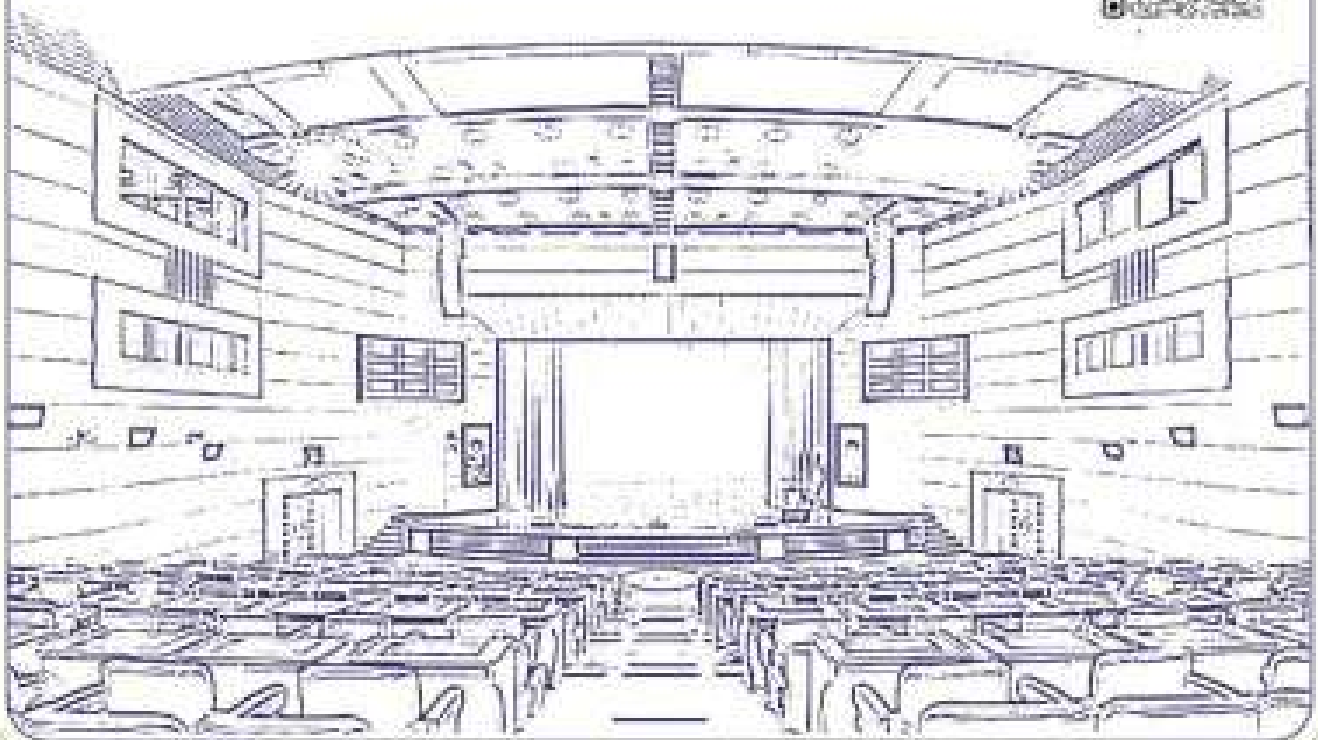
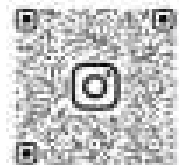


شرکت تشریفات هزاره سوم

”گروه گردشگری هزاره سوم با هدف تامین نیازهای موجود در بخش برگزاری همایش ها، نمایشگاه ها و ایونت ها و تکمیل زنجیره خدمات خود، شرکت تشریفات هزاره سوم را پایه گذاری نمود. این شرکت با تکیه بر دو دهه تجربه مدیران خود در امر تشریفات و برگزاری رویدادهای رسمی، خدمات خود را در بالاترین سطح به مشتریان ارائه می کند. برگزاری تورهای تخصصی نمایشگاهی، همایش ها و رویدادهای ورزشی، رزرو سالن های همایش و کنفرانس در مرکز همایش ها و هتل های جزیره کیش، تامین پرواز و هتل میهمانان، ارائه خدمات تشریفاتی به سران و میهمانان عالی رتبه، ارائه خدمات پذیرایی و تشریفات در نمایشگاه ها و همایش ها، غرفه سازی، ارائه خدمات VIP و CIP فرودگاهی، برگزاری ضیافت و میهمانی های تشریفاتی، ارائه خدمات حمل و نقل و ترانسفر تشریفاتی، تامین و هماهنگی تیم اجرایی و پذیرایی و مواردی از این دست، خدمات شرکت تشریفات هزاره سوم هستند.



vipkish.com





مجمع گردشگری و پارک برفی پنگوئن

”مجمع گردشگری و پارک برفی پنگوئن در سال ۱۴۰۰ به عنوان اولین پارک برفی ایران آغاز به کار کرد. این مجموعه امکانات تفریحی و گردشگری متعددی دارد و علاوه بر پارک برفی که تجربه حضور در سرمای ۷ درجه زیر صفر همراه با بارش برف طبیعی را در گرمای جنوب برای شما به ارمغان می آورد، دارای فودکورت، کافه، رستوران، بیکری، مرکز بازی های VR، گیم نت، سایت صخره نوردی، سالن تیراندازی، سالن بیلیارد، سالن بازی کودکان و گالری عکس نیز هست. در پارک برفی پنگوئن امکانات و بازی های هیجان انگیزی همچون سورتمه سواری، تیوپ سواری، پل معلق، دوچرخه معلق، کافی شاپ معلق و کافه یخی وجود دارد. همچنین در کافه پنگوئن، خوراکی هایی مانند آتش، لبو، باقالی و نوشیدنی های گرم در سرمای پارک برفی ارائه می شود. این مجموعه دارای یک دیواره یخ نوردی استاندارد است که امکان میزبانی از مسابقات یخ نوردی ملی و بین المللی را دارد. بهره برداری و مدیریت پارک برفی پنگوئن توسط گروه گردشگری هزاره سوم انجام می شود.



قریبیوں کی شکایت





صاحب امتیاز و مدیر مسئول: محمد اسماعیل ارجمند

واحد آکھی‌ها:
مریم کاظمی

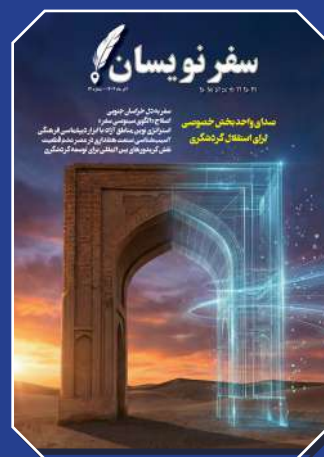
ارتباط با ما:
۰۹۱۲-۸۳۳-۶۶۹۷

www.safarnevisan.com

سر دبیر:
همایون ارجمند

تحریریه و بازاریابی:
زهرا جلیلی

طراح:
محمد اسماعیل ارجمند



فهرست

- خانه‌ی بی‌پای‌بست؛ «گردشگری» در مسلخ «ساختار» ۱۲
- معماری نوین حکمرانی؛ الگوی توسعه هارمونیک ۱۳
- گردشگری دسترس‌پذیر؛ ضرورت استراتژیک ۱۴
- نسل زد (Gen Z)، مهمان فردای هتلداری ایران ۱۵
- اصلاح «الگوی سینوسی سفر» ۱۶
- پایان عصر داده‌های کاغذی ۱۸
- صدای واحد بخش خصوصی برای استقلال گردشگری ۲۲
- دیجیتال نمدها ۳۴
- معمای «لوکس پایدار» در ایران ۳۵
- هوش مصنوعی: ابزار تحول در صنعت هتلداری ایران ۳۶
- استراتژی نوین مناطق آزاد؛ با ابزار دیپلماسی فرهنگی ۴۰
- چشم‌انداز آینده گردشگری تجاری در کیش ۴۲
- آسیب‌شناسی صنعت هتلداری در عصر عدم قطعیت ۴۴
- پایان سوداگری، آغاز مدیریت علمی در صنعت هتلداری ۴۹
- الزامات تحول ساختاری در توسعه گردشگری ایران ۵۰
- نقش کریدورهای بین‌المللی برای توسعه گردشگری ۵۲
- گردشگری زیر تیغ مالیات و مجوز ۵۴
- دوگانگی «سود اقتصاد» و «زیان طبیعت» ۵۸
- بازاندیشی در اقتصاد گردشگری ایران ۶۰
- سفر به دل خراسان جنوبی ۶۴
- نقشه راه صنعت گردشگری ایران ۷۷

خانه‌ی بی‌پای‌بست؛ «گردشگری» در مسلخ «ساختار»

سرمقاله

محمد اسماعیل ارجمندی

مدیر مسئول



و با نظمی سوئیسی بچرخد. فرسودگی زیرساخت‌ها، از جاده و ناوگان هوایی گرفته تا دسترسی به هتل‌ها و اقامتگاه‌ها، محصول یک «ناتوانی ملی» در سرمایه‌گذاری مجدد است، نه صرفاً غفلت یک مدیر گردشگری.

در چنین اتمسفر مه‌آلودی، حتی بخش‌های آشفته و آنچه «ملوک‌الطوایفی صنفی» نامیده می‌شود نیز، واکنشی دفاعی به بی‌ثباتی محیطی است. وقتی افق بلندمدت تیره باشد و آینده‌نگری از معنا تهی باشد، فعال اقتصادی به‌جای هم‌افزایی راهبردی، به «بقای لحظه‌ای» می‌اندیشد و تشکله‌ها به‌جای مطالبه‌گری ملی، درگیر منازعات خُرد می‌شوند. خروج نیروهای متخصص از بدنه‌ی صنعت گردشگری به علت حقوق پایین یا مدیریت غلط، ناشی از ناامیدی فراگیر نسبت به ثبات اقتصادی کشور است.

بنابراین، سرمقاله‌ی امروز ما هشدار فراتر از نقد یک وزارتخانه است. ما با یک «خطای راهبردی» مخالفیم، اما نه فقط در فهم ماهیت الزامات توسعه. تا زمانی که در سطح کلان حکمرانی، تکلیف کشور با مقولاتی مانند «تعامل با جهان»، «ثبات نرخ ارز» و «امنیت سرمایه‌گذاری» روشن شود.

توسعه‌ی گردشگری، نیازمند «بازگشت عقلانیت» و «آرامش» به کلیت اتمسفر اداری کشور است. تا آن زمان، ما تنها شاهد مدیریت بحران و تلاش‌های پراکنده برای بقا هستیم و نه توسعه. راه‌نجات گردشگری، از مسیری بسیار عریض‌تر از راهروهای وزارتخانه می‌گذرد.

صنعت گردشگری ایران امروز در میانه‌های گردابی از سرگردانی گرفتار شده است. اما تقلیل این وضعیت به صرف «ناکارآمدی مدیریتی» در یک وزارتخانه یا «تضاد ساختاری» میان میراث فرهنگی و گردشگری، شاید آدرس غلط دادن به مخاطب و کوچک‌انگاری صورت مسئله باشد. «میراث هزینه‌بر و محافظه‌کار» با «گردشگری درآمدزا و پویا» اصطکاک‌های فرساینده ایجاد کرده، اما حقیقت تلخ‌تر آن است که این اصطکاک، تنها بازتابی کوچک از یک «سرگیجه‌ی کلان» در نظام تدبیر و اداره کشور است.

اکثراً به نقد عملکرد متولیان گردشگری نشسته و گمان می‌کنند اگر این وزارتخانه اصلاح شود یا وزیری کارآمدتر بر مسند بنشیند، قفل این صنعت گشوده می‌شود. اما این، تنها زمانی صادق است که نگاه عمومی دوره‌ای، باثبات، پیش‌بینی‌پذیر و مبتنی بر عقلانیت، شبیه به آنچه در ترکیه، امارات یا حتی کشورهای آسیای میانه می‌بینیم باشد. در آن جغرافیاها، می‌شود یقه مسئول مستقیم را گرفت؛ اما در اقتصادی که کلیت آن با «بحران منابع»، «تنگناهای بین‌المللی» و «روزمزگی مفرط» دست‌به‌گریبان است، انتظار خلق یک «صنعت با ثبات و شکوفا» به نام گردشگری، انتظاری دور از واقعیت است.

باید پذیرفت که گردشگری، ایزوله‌ترین بخش اقتصاد نیست، بلکه تاثیرپذیرترین آن‌هاست. وقتی کلیت ماشین اقتصاد و سیاست خارجی کشور دچار لکنت و ابهام است، نمی‌توان انتظار داشت که چرخ‌دنده‌ی گردشگری به‌تنهایی

معماری نوین حکمرانی؛ الگوی توسعه هارمونیک



همایون ارجمند

سر دبیر و کارشناس ارشد گردشگری

مسافرتی آنلاین (OTAها) که نبض بازار را در دست دارند، باز کند. در بُعد مدیریتی، دولت باید نوسازی عمیق را آغاز کرده و مدیران سیاسی را با تکنوکرات‌های مسلط به ادبیات WTTC و استانداردهای جهانی جایگزین کند تا توانایی اقناع سیاسی برای تبدیل نقشه راه به یک الزام حاکمیتی را داشته باشند.

اما تضمین اجرایی نقشه راه، تنها با پول و داده میسر است. مدل مشارکت عمومی-خصوصی (PPP) باید از یک واژه لوکس به یک قرارداد حقوقی لازم‌الاجرا تبدیل شود که در آن آورده دولت، زمین، مجوز و تضمین حاکمیتی باشد. برای جذب سرمایه‌گذار خارجی، که با دعوت‌نامه فرهنگی جذب نمی‌شود، باید پوشش ریسک‌های سیاسی و نوسانات ارزی فراهم گردد و پیشنهاد ما، ایجاد «صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک ارزی-ریالی» است. همزمان، برای مبارزه با سلیقه‌محوری و تخصیص منابع بر اساس قدرت چانه‌زنی، باید «مرکز ملی رصد و پایش» تأسیس شده و با استفاده از ابزار استاندارد «حساب‌های اقماری گردشگری» (TSA)، تصمیم‌گیری را به سمت مدیریت مبتنی بر شواهد سوق دهد.

این تحول ساختاری باید در بستر یک الگوی توسعه هارمونیک (HDF) رخ دهد که عدالت و پایداری را تضمین کند. این بدان معناست که توسعه باید مبتنی بر «آمایش سرزمینی» و ظرفیت‌محور باشد تا از «اشباع ظرفیت» (Capacity Saturation) و کالایی‌سازی افراطی که اصالت مقاصد را تهدید می‌کند، جلوگیری شود.

نکته حیاتی دیگر، سهم‌بری جامعه میزبان است. رویکرد سنتی که آنها را صرفاً نیروی کار ساده می‌بیند، محکوم به شکست است؛ جوامع محلی باید به «سهامدار» و «حافظ منافع پروژه» تبدیل شوند. ایجاد تعاونی‌های تأمین‌کننده بومی و تخصیص درصدی از درآمدهای پروژه به توسعه زیرساخت همان منطقه، حس مالکیت و امنیت سرمایه را برای سرمایه‌گذار خارجی نیز تضمین می‌کند. در نهایت، باید درک کنیم که این صنعت یک «اکوسیستم ارگانیک» است که در آن «اثر دومینو» حکمفرماست؛ شکست در یک حلقه (حمل‌ونقل، آژانس، راهنمای تور)، شکست کل سیستم است. لذا، تمامی اجزا باید در یک «ارکستر هماهنگ»، با پذیرش دیالکتیک سازنده به «وحدت کلمه» و همگرایی عملیاتی برسند. وظیفه ما به عنوان مدیران صنعت، تبدیل این الگوی توسعه هارمونیک از تئوری به الزام اجرایی است.

صنعت گردشگری ایران، امروز در نقطه‌ای عطف تاریخی قرار گرفته است. سوابق درخشان و پشتوانه‌ای غنی تمدنی ما، دیگر به تنهایی ضامن موفقیت نیستند؛ بلکه بقا و رشد مستلزم یک «جراحی ساختاری» و یک «تغییر پارادایم» در نحوه اداره این اکوسیستم پیچیده است. ما نباید همچنان درگیر شعارهای ویتربینی و همایش‌های نمادین باشیم؛ وظیفه ما، تدوین یک «نقشه‌راه اجرایی با ضمانت اجرا» است که فراتر از یک سند فرهنگی، به یک «بیزینس پلن ملی» تبدیل شود که در آن، سودآوری هر بخش، در گرو موفقیت بخش دیگر تعریف شده است، چرا که چالش بنیادین ما نه در کمبود منابع، بلکه در «تصاد منافع آشکار دولتی» و «انشقاق ساختاری» نهفته است.

نخستین و حیاتی‌ترین گام برای ایجاد اعتماد و مشارکت ارگانیک، حل معمای تضاد منافع است. تا زمانی که دولت هم در جایگاه «رگولاتور و ناظر» باشد و هم در قامت «رقیب و بازیگر اقتصادی» (با تملک مراکز اقامتی و اجرایی)، دیوار بی‌اعتمادی فرو نخواهد ریخت و رقابت سالم مسموم باقی خواهد ماند. لذا، دولت باید با «عقب‌نشینی تاکتیکی» از تملک و تصدی‌گری، این دارایی‌ها را واگذار کند و نقش خود را به تسهیل‌گر، ریل‌گذار و تأمین‌کننده تضمین‌های حاکمیتی و امنیت سرمایه محدود سازد. این تغییر پارادایم باید با تأسیس یک «فرماندهی واحد» فراوزارتخانه‌ای با قدرت ابلاغ اجرایی همراه شود تا همگرایی بین‌دستگاهی (به‌ویژه با نهادهای حمل‌ونقل، راه و زیرساخت) که پاشنه آشیل این صنعت است، محقق گردد و ما را از توهّم انحصار خارج سازد.

در سوی دیگر، بخش خصوصی نیز باید از تفرقه و گسست درونی رها شود. پیشنهاد راهبردی ما، تأسیس «سازمان نظام گردشگری» (با الگوبرداری از نظام پزشکی) است که بتواند با ایجاد یک صدای واحد و مکانیسم‌های داخلی حل اختلاف صنفی، از کشیده شدن تنش‌ها به فضای عمومی بازار جلوگیری کند. همچنین، برای جلوگیری از گسست نسلی و دانشی، این سازمان باید درهای خود را به روی نخبگان جوان، متخصصان تکنولوژی و فعالان آژانس‌های

گردشگری دسترس‌پذیر؛ ضرورت استراتژیک



زهرا جلیلی

کارشناس ارشد علوم تربیتی



گردشگری دسترس‌پذیر در پارادایم نوین جهانی دیگر نه یک اقدام حاشیه‌ای یا خیریه، بلکه ضرورتی استراتژیک برای تضمین توسعه پایدار است که ریشه در کنوانسیون حقوق افراد دارای معلولیت (CRPD) و اصول طراحی جهانی دارد. سازمان جهانی گردشگری این حوزه را فرآیندی می‌داند که باید امکان تجربه سفر را برای همه افراد، فارغ از محدودیت‌های جسمی یا سنی، فراهم کند؛ اما اهمیت این موضوع فراتر از مباحث اخلاقی است و توجیه اقتصادی قدرتمندی دارد. حدود ۱۶ درصد از جمعیت جهان (بیش از یک میلیارد نفر) دارای نوعی معلولیت هستند و با احتساب شبکه همراهان و خانواده‌ها، این بازار به دو میلیارد نفر می‌رسد. شواهد نشان می‌دهد با استانداردسازی خدمات، تقاضای گردشگری بین‌المللی پتانسیل جهشی تا ۷۴.۶ درصد را دارد و با توجه به پیری جمعیت جهان، سرمایه‌گذاری در این حوزه هوشمندانه‌ترین پاسخ به سریع‌ترین بخش رو به رشد بازار است که غفلت از آن به معنای از دست دادن رقابت‌پذیری در آینده خواهد بود. تحقق این چشم‌انداز نیازمند بستری قانونی و اجرایی است؛ قوانینی نظیر

ADA و استانداردهای فنی مانند ISO ۲۱۵۴۲ FDIS، نقشه‌راهی برای الزام کسب‌وکارها به رعایت استانداردها هستند. تجربه شهرهای موفق مانند وین نشان می‌دهد که تمرکز همزمان بر حمل‌ونقل عمومی و فضاهای شهری چگونه می‌تواند محیط را فراگیر سازد، اما این زنجیره باید در زیرساخت‌های خصوصی نیز تکمیل شود. در صنعت هتلداری، اتاق‌های دسترس‌پذیر باید فراتر از ورودی‌های بدون پله باشند و امکاناتی نظیر دوش‌های رول‌این، درب‌های عریض و تجهیزات هشدار بصری را شامل شوند. این پیوستگی فیزیکی از فرودگاه تا هتل و وسایل نقلیه محلی، شرط لازم برای یک تجربه سفر مستقل و بدون گسست است که باید از سوی مقاصد جدی گرفته شود. در کنار زیرساخت‌های فیزیکی، زیست‌بوم دیجیتال و فناوری نقش "تسهیل‌گر" حیاتی را ایفا می‌کنند. وب‌سایت‌ها و پلتفرم‌های رزرو باید منطبق بر استانداردهای WCAG ۲/۰ باشند تا فرآیندهای پیچیده خرید برای همه قابل انجام باشد. فراتر از این، فناوری‌های نوین مانند اپلیکیشن‌های ناوبری مبتنی بر GPS و سنسورهای بلوتوث، استقلال افراد نابینا را در محیط‌های ناآشنا تضمین می‌کنند.

همچنین در سایت‌های میراث فرهنگی که امکان تغییرات فیزیکی محدود است، استفاده از واقعیت مجازی (VR) و واقعیت افزوده (AR) راهکاری هوشمندانه برای ایجاد دسترسی جایگزین و غنی است که تعادل ظریف میان حفاظت از اثر تاریخی و حق دسترسی عمومی را برقرار می‌سازد. با این حال، حلقه مفقوده اصلی، "عامل انسانی" است؛ زیرا مدرن‌ترین زیرساخت‌ها بدون پرسنل آموزش‌دیده ناکارآمدند. آموزش کارکنان باید بر تغییر نگرش و نهادینه کردن آداب معاشرت فراگیر متمرکز باشد؛ اصولی مانند استفاده از "زبان مبتنی بر شخص" (تمرکز بر فرد به جای معلولیت)، صحبت مستقیم با مسافر به جای همراه او و پرهیز از ترحم، باید در فرهنگ سازمانی هتل‌ها و آژانس‌ها نفوذ کند. مشارکت فعال سازمان‌های افراد دارای معلولیت (DPOs) در طراحی و ارزیابی این فرآیندها ضروری است تا اطمینان حاصل شود که راهکارها واقعاً کاربردی هستند. در نهایت، هدف غایی این است که "گردشگری برای همه" از یک شعار زیبا به واقعیتی عملیاتی تبدیل شود که در آن کرامت انسانی و لذت تجربه، سهم همگان است.

نسل زد (Gen Z)، مهمان فردای هتلداری ایران



امیر محمد مرادی

برگزیده دومین همایش هتلداری در هزاره سوم

• واقعیت افزوده و مجازی (AR/VR):
ایجاد تجربه تعاملی پیش از اقامت و در طول آن.
• پرداخت دیجیتال: استفاده از کیف پول‌های الکترونیکی و بلاکچین.

طراحی فضاهای اجتماعی

نسل زد علاقه‌مند به فضاهای کار اشتراکی، کافه‌های مدرن، و محیط‌های ترکیبی از فرهنگ سنتی و معماری نوین هستند. این طراحی‌ها هویت متمایز هتل را شکل داده و تجربه مهمان را ارتقا می‌دهد.

پایداری و مسئولیت اجتماعی

هتل‌های آینده باید با کاهش مصرف انرژی، استفاده از منابع تجدیدپذیر (خورشیدی، بادی و آبی) و حمایت از جامعه محلی، تصویر مثبت و شفاف نزد

صنعت هتلداری یکی از ارکان اصلی گردشگری جهانی است و در حال گذار به سوی مدل‌های نوین مبتنی بر فناوری و تجربه‌گرایی است. نسل زد (متولدان حدود ۱۹۹۵ تا ۲۰۱۰) به دلیل سبک زندگی دیجیتال و ارزش‌های اجتماعی متمایز، نیازمند توجه ویژه در طراحی خدمات هتلداری هستند. این مقاله با مرور منابع علمی و گزارش‌های بین‌المللی، به بررسی فرصت‌ها و چالش‌های هتل‌ها در جذب و حفظ مهمانان نسل زد می‌پردازد.

ویژگی‌های نسل زد در صنعت هتلداری

• فناوری‌محور بودن: انتظار استفاده از خدمات آنلاین، check-in و check-out دیجیتال، پرداخت هوشمند.
• تجربه‌گرایی: علاقه به تجربه‌های منحصر به فرد فرهنگی، اجتماعی و سرگرمی.

• حساسیت اجتماعی و زیست‌محیطی: گرایش به انتخاب هتل‌های پایدار، دوستدار محیط زیست و مسئول اجتماعی.
• شخصی‌سازی خدمات: تمایل به انتخاب اتاق، غذا و امکانات مطابق نیازهای فردی.

فناوری‌های نوین و نسل زد

• هوش مصنوعی (AI): تحلیل رفتار مهمانان و ارائه خدمات شخصی‌سازی شده.
• اینترنت اشیا (IoT): کنترل هوشمند اتاق (دما، نور، پرده‌ها، موسیقی).

نسل زد ایجاد کنند.

چالش‌ها و فرصت‌ها

• چالش‌ها: کمبود سرمایه‌گذاری، ضعف زیرساخت دیجیتال در برخی کشورها، محدودیت آموزش نیروی انسانی.
• فرصت‌ها: موقعیت استراتژیک ایران در منطقه، تنوع جغرافیایی و فرهنگی، حضور نسل جوان خلاق.

نتیجه‌گیری

نسل Z صنعت هتلداری را به سمت هوشمندی، تجربه‌گرایی و مسئولیت اجتماعی سوق می‌دهد. هتل‌هایی که بتوانند با فناوری‌های نوین، طراحی خلاقانه و سیاست‌های پایدار همراه شوند، نه تنها در جذب نسل زد موفق خواهند شد بلکه مزیت رقابتی پایدار در سطح ملی و بین‌المللی کسب می‌کنند.



اصلاح «الگوی سینوسی سفر»



سید مصطفی فاطمی

مدیر کل توسعه گردشگری داخلی وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی



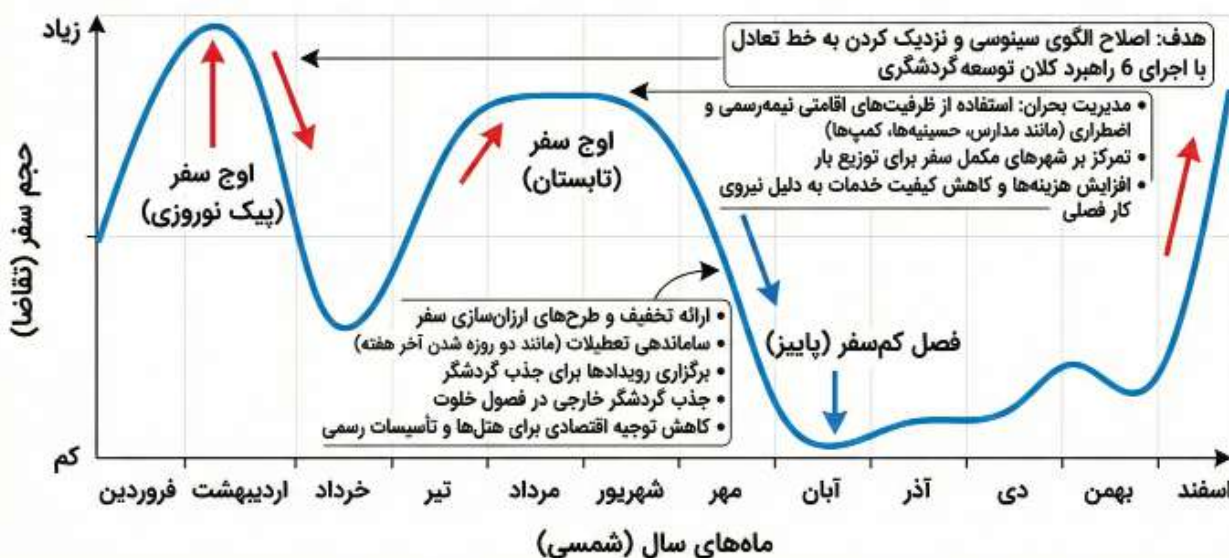
تجربیات حاصل از سال‌ها فعالیت اجرایی نشان می‌دهد که رویکرد اصلی دولت و وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی در جهت توسعه گردشگری داخلی، باید بر اصلاح «الگوی سینوسی سفر» و مدیریت نوسانات زمانی آن متمرکز باشد. در حال حاضر، نمودار سفر در کشور دارای نوسانات بسیار شدیدی است؛ به طوری که پیک‌های اصلی سفر از نیمه اسفند تا نیمه اردیبهشت و سپس در ایام تابستان (تیر، مرداد و شهریور) رخ می‌دهد، در حالی که در ماه‌هایی نظیر مهر، آبان و دی با افت محسوس مواجه هستیم. این در حالی است که در کشورهای پیشرفته گردشگری، این نمودار به خط مستقیم نزدیک‌تر بوده و دارای ثبات نسبی است. برای مدیریت این وضعیت، در فصول کم‌سفر (Low Season) راهکارهایی همچون ارائه تخفیف، ساماندهی تعطیلات، برگزاری رویدادها و جذب گردشگر خارجی برای تکمیل ظرفیت‌ها ضروری است. در مقابل، در ایام اوج سفر (High Season)، سیاست‌گذاری‌ها باید به سمت بهره‌گیری از شهرهای مکمل سفر و استفاده از ظرفیت‌های اقامتی نیمه‌رسمی و اضطراری سوق داده شود.

با این حال، توسعه بی‌رویه ظرفیت‌های اضطراری (مانند اسکان مدارس) اگر تبدیل به رویه‌ای ثابت شود، می‌تواند به اقتصاد هتل‌ها و تأسیسات رسمی آسیب بزند؛ چرا که ایجاد زیرساخت برای تقاضای مقطعی، در ایام خلوت سال منجر به رقابت منفی و کاهش توجیه اقتصادی سرمایه‌گذاری در بخش رسمی می‌شود. یکی از موفق‌ترین راهکارها در زمینه توزیع مکانی سفر، معرفی شهرهای مکمل و برگزاری رویدادها در استان‌هایی نظیر اصفهان، کرمان، سمنان و خراسان شمالی در ایام پیک بوده است که توانست ضمن کاهش فشار بر مقاصد سنتی مانند مازندران، ضریب اشغال تخت را در شهرهای دیگر افزایش دهد. همچنین در بحث زیرساختی، ساماندهی تعطیلات (از جمله طرح دو روزه شدن تعطیلات آخر هفته) و تنظیم تقویم ورود گردشگران خارجی به گونه‌ای که با ایام خلوتی هتل‌ها همپوشانی داشته باشد، از الزامات اساسی برای تعادل بخشی به بازار است. نوسانات شدید سفر تبعات منفی اقتصادی و کیفی متعددی دارد؛ از جمله اینکه هتل‌ها در پیک سفر مجبور به استفاده از نیروی انسانی فصلی و آموزش‌نندیده می‌شوند که این امر کیفیت خدمات را کاهش می‌دهد و در

عین حال هزینه‌های سربار را بالا می‌برد. بنابراین، هدف‌گذاری اداره کل‌های استانی باید بر نزدیک کردن منحنی سفر به خط تعادل باشد. در نظام مدیریتی حاکم بر وزارتخانه و صنعت گردشگری، رویکرد اجرایی بر دو محور بنیادین و موازی استوار شده است که شامل «مدیریت بحران در کوتاه‌مدت» برای پاسخگویی به نیازهای فوری و «برنامه‌ریزی راهبردی در بلندمدت» جهت توسعه پایدار می‌شود. در لایه نخست که به مدیریت زمان‌های اوج سفر (پیک‌های ناگهانی و ایام نوروز) اختصاص دارد، هنگامی که حجم تقاضا از ظرفیت‌های معمول فراتر می‌رود، پروتکل‌های مدیریت بحران فعال می‌شوند. در این شرایط، فرآیند کار با رصد لحظه‌ای و هوشمند پلتفرم‌های اقامتی و تحلیل جریان ترافیک جاده‌ای آغاز شده و نقاط دارای تراکم بحرانی (نظیر کلان‌شهرهای پرتقاضا) شناسایی می‌گردند. به محض اینکه داده‌ها نشان‌دهنده تکمیل ظرفیت مراکز اقامتی رسمی باشد، با بسیج تمامی دستگاه‌های اجرایی، بهره‌گیری از ظرفیت‌های مکمل و اضطراری همچون کمپ‌های شهرداری، حسینی‌ها و مساجد برای ساماندهی و اسکان مسافران در دستور کار قرار می‌گیرد.

(۱۴۰۴)

نمودار سینوسی الگوی سفر در ایران بر اساس نوسانات شدید فصلی توصیف شده در یادداشت



۶. تنوع‌بخشی به سبد محصولات:

اولویت‌دهی به حوزه‌های تخصصی و مقاوم نظیر گردشگری زیارت و سلامت.

اهتمام به اجرای دقیق این منظومه راهبردی، ضمن مدیریت چالش‌های حاد ناشی از عدم توازن زمانی، ضمن تعدیل منحنی نوسانات شدید و تثبیت جایگاه صنعت گردشگری در بلندمدت خواهد بود.

مرسوم پایداری به مدل‌های احیاگر، به گونه‌ای که هر پروژه گردشگری تأثیری ملموس بر بهبود وضعیت محیط زیست و ارتقای سلامت اجتماعی بر جای بگذارد.

۵. تحول در نظام بازاریابی:

بازنگری در تبلیغات با رویکردی امیدآفرین و محصول‌محور، تا جایی که هر گردشگر به سفیری مؤثر برای معرفی ظرفیت‌های کشور تبدیل شود.

اما در سطحی کلان‌تر و با هدف خروج صنعت از وضعیت نوسانی و حرکت به سمت پایداری، شش راهبرد بلند مدت اساسی و اصلی در حوزه گردشگری داخلی تدوین شده است که نقشه راه آینده را ترسیم می‌کند:

۱. حفظ و صیانت از زیرساخت‌های موجود:

این راهبرد بر جایگزینی گردشگر داخلی در مناطقی متمرکز است که به دلیل تغییر معادلات بین‌المللی با کاهش توریست خارجی مواجه شده‌اند؛ اقدامی حیاتی برای سرپا نگه داشتن بنگاه‌های اقتصادی گردشگری.

۲. گذار به گردشگری نوین:

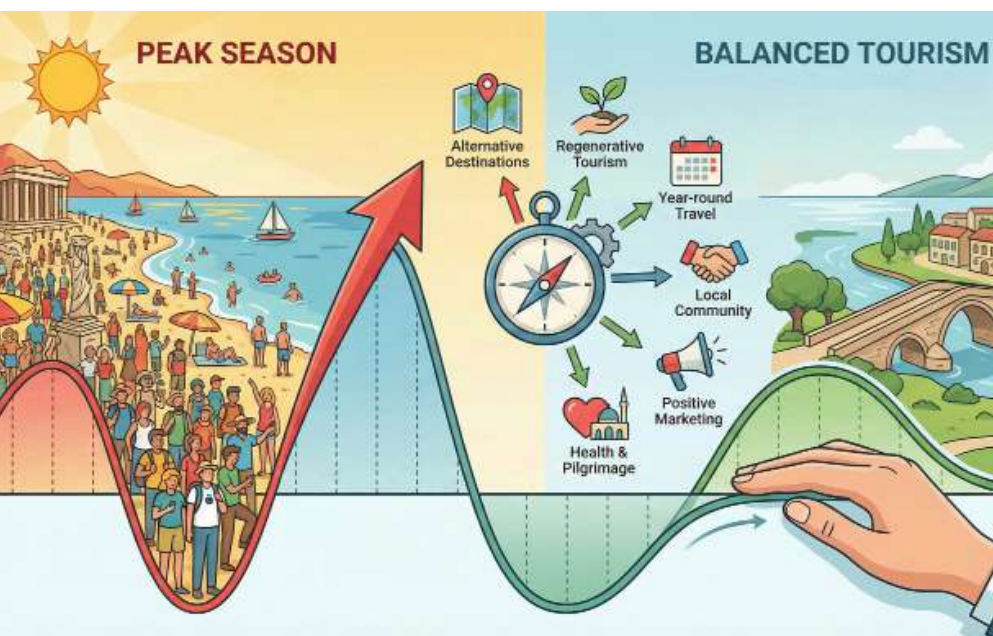
عبور از روش‌های سنتی و حرکت پرشتاب به سمت الگوهای دانش‌بنیان با رویکردی آینده‌نگرانه.

۳. توزیع متوازن زمانی و مکانی سفر:

تمرکز بر معرفی «شهرهای مکمل» و مقاصد جایگزین جهت کاهش فشار بر مقاصد کلاسیک و توزیع عادلانه ثروت در جغرافیای کشور.

۴. استقرار رویکرد «گردشگری احیاگر»:

ارتقای سطح فعالیت‌ها از مدل‌های





پایان عصر داده‌های کاغذی

هانی رستگاران از استراتژی «گذار از سنت به مدرنیته» در صنعت گردشگری می‌گوید

خطیر نصیب بنده شده است تا ان شاء الله در خدمت مردم عزیزمون باشیم. ما در ستاد مرکزی با هماهنگی ۲۸ دستگاه اجرایی و همکاری تمامی استان‌ها در تلاش هستیم تا بتوانیم خدمات شایسته و مطلوبی را به مسافران و گردشگران عزیز در سراسر کشور ارائه دهیم.

اشاره بسیار درستی به بحث «خدمات مطلوب» داشتید؛ اجازه دهید گفت‌وگو را از همین نقطه و با نگاهی به عملکرد گذشته ادامه دهیم. در نوروز گذشته (۱۴۰۳)، آمارهایی که توسط وزیر محترم اعلام شد، موجی از واکنش‌های متفاوت و بعضاً انتقاداتی را در بدنه بخش خصوصی صنعت گردشگری به همراه داشت. خواهشمندم در خصوص ماهیت این سنخ‌های آماری و معیارهای آن توضیحی بفرمایید و بگویید که برای نوروز ۱۴۰۵ چه برنامه و رویکرد متفاوتی در این زمینه در نظر گرفته‌اید؟

آقای رستگاران، خواهشمندم شرح مختصری از سوابق و بیوگرافی خودتان را برای خوانندگان ماهنامه «سفرنویسان» بیان بفرمایید تا پس از آشنایی بیشتر، به سراغ پرسش‌های اساسی و محورهای اصلی بحث برویم.

بنده هانی رستگاران هستم؛ مشاور معاون گردشگری و دبیر ستاد مرکزی هماهنگی خدمات سفر. در خصوص ساختار و ماهیت فعالیت ما باید عرض کنم که در معاونت گردشگری و به استناد مصوبه هیئت محترم وزیران، از سال ۱۳۹۲ ستادهای هماهنگی خدمات سفر در مرکز و ستادهای اجرایی در استان‌ها به صورت رسمی راه‌اندازی شدند و هم‌اکنون تحت نظارت عالیه وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی فعالیت می‌کنند.

بر اساس قانون، ریاست این ستاد بر عهده معاون محترم گردشگری است و ایشان مسئولیت انتخاب دبیر ستاد را بر عهده دارند که این افتخار و مسئولیت

مدیریت جریان سفر در ایران، سال‌هاست که در بزنگاه‌های اوج گردشگری، با چالش‌هایی تکراری دست و پنجه نرم می‌کند: از «تشتت و تناقض آمارهای دستگاهی» گرفته تا رویکرد «مدیریت بحران» که اغلب تنها چند روز مانده به تعطیلات فعال می‌شود. اما به نظر می‌رسد در دوره جدید، با ورود نسل تازه‌ای از مدیران به بدنه اجرایی وزارت میراث فرهنگی، قرار است «داده‌محوری» و «هوشمندسازی» جایگزین رویکردهای سنتی و دفتری شود.

هانی رستگاران، مشاور معاون گردشگری و دبیر ستاد مرکزی هماهنگی خدمات سفر، در گفت‌وگوی اختصاصی با ماهنامه «سفرنویسان»، از یک تغییر پارادایم سخن می‌گوید؛ تغییری که هدف آن عبور از «آمارسازی‌های کمی» و رسیدن به «کیفیت‌سنجی هوشمند» است. او در این مصاحبه، ضمن تشریح استراتژی «دائمی‌شدن ستاد خدمات سفر» برای خروج از انفعال فصلی، از برنامه‌های جسورانه برای فعال‌سازی خطوط دریایی خزر و بهره‌گیری از هوش مصنوعی (AI) برای رصد لحظه‌ای رضایت مسافران پرده برمی‌دارد. گفت‌وگوی پیش‌رو، نقشه‌راهی است که نشان می‌دهد چگونه قرار است ساختار مدیریتی گردشگری ایران از فضای سنتی به سمت مدرنیته و رقابت‌پذیری منطقه‌ای حرکت کند.



قطعاً همین‌طور است. یکی از چالش‌های عمده‌ای که ما در سنوات گذشته با آن مواجه بودیم، بحث «ناهمخوانی و تشتت آمارها» بود. این تعارض آماری، اغلب اوقات ما را با وضعیتی روبرو می‌کرد که در آن چند دستگاه مختلف، و یا حتی بخش‌های درون‌سازمانی، آمارهای متفاوتی را در حوزه‌های اقامت، تردد و مقاصد سفر ارائه می‌دادند.

این تعارض آماری دو پیامد منفی برای ساختار مدیریتی ما به همراه داشت: نخست اینکه امکان تحلیل دقیق، برنامه‌ریزی و سازماندهی برای آینده را از ما سلب می‌کرد؛ به عبارتی ما نمی‌توانستیم نظامات پیش‌رو را به درستی پیش‌بینی کنیم. دوم اینکه، نوعی عدم انسجام در فرایند ساختاری هماهنگی سفر و ستادهای اجرایی استان‌ها ایجاد می‌شد. وقتی آمار دقیقی از استقرار، اعزام و تراکم مسافر نداشته باشیم، توزیع خدمات و منابع دچار عدم توازن می‌شود. چرا که فلسفه وجودی آمار، سازماندهی و پیش‌بینی رویدادهای آینده است.

در همین راستا برای امسال دو راهکار فناورانه را در دستور کار داریم: ۱. بهره‌گیری از ساختارهای هوش مصنوعی (AI) در سامانه‌ها. ۲. طراحی پلتفرمی جامع برای جمع‌آوری داده‌های موجود در سایر دستگاه‌ها. ما به دنبال ایجاد زیرساختی هستیم که بتوانیم با برقراری ارتباط با دستگاه‌های ذی‌ربط، یک شبکه داده‌ای منسجم ایجاد کنیم تا اطلاعات سفر به صورت جامع گردآوری شود و خطاهای آماری و تعارضات به حداقل ممکن برسد.

اما نکته بسیار مهم‌تر، سیاست جدید وزارتخانه است. جناب آقای وزیر در جلسات تخصصی با معاونت گردشگری، مؤکداً بر این نکته تأکید دارند که باید از «آمارگرایی صرف» عبور کنیم. اینکه صرفاً اعلام کنیم تعداد سفرها افزایش یافته،

لزوماً نشان‌دهنده بهبود وضعیت نیست. ما در حال گذار از فضای کمی به «فضای کیفی‌سازی سفر» هستیم.

رویکرد ما این است که آمارهای سفر را با شاخص‌های کیفی بسنجیم. برای مثال، از این چند میلیون سفری که انجام شده، چه سهمی مربوط به هتل‌ها با خدمات استاندارد بوده است؟ آیا مسافرانی که در اقامتگاه‌های رسمی، بوم‌گردی‌ها و یا حتی اقامتگاه‌های نیمه‌رسمی (مانند مدارس و مراکز اسکان موقت آموزش و پرورش) ساکن شده‌اند، از کیفیت خدمات رضایت داشته‌اند؟ (لازم به ذکر است که ما به هیچ عنوان آمارهای غیررسمی را در محاسبات خود لحاظ نمی‌کنیم، اما بر کیفیت فضاهای نیمه‌رسمی و اسکان موقت نظارت داریم).

ما در حال تدوین شاخص‌های دقیقی برای سنجش «کیفیت»، «میزان تردد»، «استفاده از معابر» و «وضعیت اقامتگاه‌ها» هستیم. هدف ما این است که اگر عددی به عنوان آمار سفر اعلام می‌شود، پیوستی از میزان رضایتمندی و کیفیت نیز داشته باشد.

صرف اعلام عدد مثلاً ۴۰ میلیون سفر در سال، دیگر ما را اقناع نمی‌کند. موفقیت زمانی حاصل می‌شود که بتوانیم بگوییم از این حجم سفر، ۷۰ یا ۸۰ درصد «رضایتمندی قطعی» حاصل شده است. این شاخص است که به ما نشان می‌دهد اقدامات ستاد خدمات سفر تا

چه میزان تأثیرگذار بوده است.

در نشست اخیر ستاد مرکزی، جناب‌عالی به موضوع مهم تدوین «نظام‌نامه ستاد خدمات سفر» اشاره داشتید. خواهشمندم در خصوص جزئیات این نظام‌نامه، ضرورت تدوین آن و نقشی که قرار است در ساماندهی سفرهای آتی ایفا کند، توضیحات بیشتری ارائه بفرمایید.

در سنوات گذشته، رویه به این صورت بود که نظام‌نامه خدمات سفر تحت عنوان «دستورالعمل اجرایی»، صرفاً در آستانه نوروز و ایام اوج سفر ابلاغ می‌شد تا خطمشی ستاد را برای تعطیلات پیش‌رو تعیین کند. اما امسال رویکرد ما تغییر کرده و تأکید اصلی بر «دائمی‌شدن فعالیت ستادهای خدمات سفر» است. ما قصد داریم از این فضای فکری که ستاد صرفاً باید در ایام نوروز یا تعطیلات تابستانی فعال شود، فاصله بگیریم.

برنامه ما این است که جلسات ستاد در طول تمام سال، به صورت منظم و هر دو هفته یکبار (و در فصول کم‌سفر مانند پاییز حداقل ماهی یکبار) برگزار شود. فلسفه این تغییر رویکرد، گذار از «مدیریت بحران و حل‌وفصل لحظه‌ای مشکلات» در روزهای منتهی به تعطیلات، به سمت «برنامه‌ریزی راهبردی و پیش‌بینی آینده» است. ما نمی‌خواهیم سه روز مانده به عید دور هم جمع شویم؛ بلکه می‌خواهیم در طول سال اقدامات موثر دستگاه‌ها را



رصد و هم‌افزایی ایجاد کنیم.

در این جلسات مستمر، زمانی که ۲۸ دستگاه اجرایی حضور دارند، گزارش عملکردها ارائه می‌شود و نقاط تلاقی و همکاری مشترک شناسایی می‌گردد. برای مثال، در جلسه اخیر ستاد، سازمان بنادر و دریانوردی گزارش بسیار خوبی از توسعه گردشگری دریایی ارائه داد. در همان جلسه مشخص می‌شود که شهرداری‌ها، صداوسیما و سایر نهادها چگونه می‌توانند به تسریع این پروژه‌ها کمک کنند. از آنجا که صنعت گردشگری ماهیتاً یک صنعت «فرابخشی» است، این جلسات فرصتی است تا دستگاه‌هایی که شاید ماه‌ها طول بکشد تا جلسه‌ای مشترک برگزار کنند، اینجا هر دو هفته یک‌بار مسائل مشترک را حل‌وفصل کنند.

نتیجه عینی این هماهنگی‌ها، پیشرفت سریع پروژه‌هایی مانند فعال‌سازی خطوط دریایی در خزر و توسعه پرشتاب «قطار گردشگری مثلث طلایی» و افزایش خطوط ریلی گردشگری است. و اما در خصوص خود نظام‌نامه؛ هدف نهایی این سند، ایجاد انعطاف‌پذیری بیشتر و خروج از چارچوب‌های خشک اداری است تا تمام دستگاه‌ها را درگیر ماجرا کند. همچنین ضوابطی تدوین شده تا استانداران محترم به عنوان رؤسای ستادهای استانی و مدیران کل میراث‌فرهنگی به عنوان دبیران، جلسات استانی را با همین نظم برگزار کنند تا هماهنگی بین‌دستگاهی در سطح استان‌ها نیز به نحو احسن محقق شود و به بهبود تجربه سفر و رضایتمندی مردم منجر گردد.

اجازه دهید به موضوع مهمی که اشاره کردید، یعنی «توسعه گردشگری دریایی» بپردازیم. این بحث هم در گذشته توسط مقام عالی وزارت و معاونت محترم گردشگری مورد تأکید بوده و هم در جلسات اخیر بر

آمادگی برای جذب سرمایه‌گذاری در این بخش تمرکز شده است. با توجه به اینکه در ایام نوروز، استان‌های شمالی و جنوبی کشور به واسطه بهره‌مندی از نعمت دریا، همواره پذیرای بیشترین حجم مسافر و تردد هستند، ستاد اجرایی خدمات سفر مشخصاً برای این حوزه و ساماندهی سفرهای دریایی چه اقدامات یا تدابیر ویژه‌ای را اتخاذ کرده است؟

اتفاقاً پیرو همین موضوع، ما اخیراً نشست تخصصی و مفصلی با مدیرکل محترم امور دریایی سازمان بنادر و دریانوردی داشتیم و ابعاد مختلف این حوزه را بررسی کردیم. یکی از چالش‌های اساسی ما در حال حاضر، بحث «مجوزهای اختصاصی گردشگری دریایی» است. بنا داریم طی تفاهم‌نامه‌ای با سازمان بنادر، سامانه جامعی را تعریف کنیم تا مجوزهای فعالیت‌های گردشگری از مجوزهای حمل‌ونقل و باری تفکیک شود. هدف این است که سرمایه‌گذاران و فعالان حوزه تفریحات آبی، چه در بخش ساحلی و چه دریایی (شامل قایق‌ها و کشتی‌های کروز)، بتوانند یک «مجوز واحد» دریافت کنند و فرآیند فعالیت‌شان تسهیل شود.

در خصوص وضعیت جغرافیایی، شرایط در جنوب و شمال متفاوت است. در آب‌های جنوبی کشور، به لطف وجود اسکله‌ها و مسیرهای متنوع، زیرساخت‌های مناسبی داریم. هم‌اکنون خطوط دریایی بین جزایر

(کیش، قشم و...) و بنادر (مانند چابهار) به صورت مرتب فعال هستند. حتی خطوط برون‌مرزی به مقاصد نظیر شارجه و کویت (از مبدأ خرمشهر) دایر است. البته در ایام نوروز که به دلیل برودت هوای نیمه شمالی کشور، تقاضای سفر به جنوب افزایش می‌یابد، تدابیر ویژه‌ای برای مدیریت اوج بار ترافیکی و تسهیل تردد مسافران در نظر گرفته می‌شود.

اما در دریای خزر، ما همواره با خلأ خطوط دریایی و کمبود زیرساخت‌های تردد میان‌بندری مواجه بوده‌ایم. خبر خوب این است که برنامه‌ریزی شده تا از دهه فجر امسال، دست‌کم یک خط دریایی در شمال کشور راه‌اندازی شود و پایگاه‌های مرتبط فعال گردند. البته توسعه کلان این بخش و استمرار آن، مستلزم همکاری فرابخشی تمام دستگاه‌ها و آماده‌سازی زیرساخت‌های فنی و پایگاه‌های دریایی است تا بخش خصوصی بتواند با اطمینان خاطر، ناوگان خود را در این خطوط مستقر و سرمایه‌گذاری کند.

در بخش پایانی گفت‌وگو، کمی از مباحث اجرایی و ستادی فاصله بگیریم. در اذهان عمومی و بدنه تخصصی صنعت، از جناب‌عالی به عنوان یک چهره «تکنوکرات» و مدیری جوان در انتصابات اخیر وزارتخانه یاد می‌شود. با تکیه بر همین تخصص و نگاه نو، و با در نظر گرفتن شرایط روز منطقه و

رشد کیفیت و رضایت



شتاب حیرت‌انگیز توسعه گردشگری در کشورهای همسایه (به‌ویژه پروژه‌های کلان و مدرن‌سازی سریع در کشورهای نظیر عربستان سعودی)، چه راهکار و نقشه راهی برای «مدرن‌سازی گردشگری ایران» و حفظ جایگاه کشور در این رقابت منطقه‌ای پیشنهاد می‌کنید؟

ابتدا بر خود لازم می‌دانم از حسن نظر جنابعالی و همچنین اعتماد ارزشمند مقامات عالی دولت چهاردهم به جوانان متخصص تشکر کنم؛ این رویکرد جوان‌گرایی در بدنه مدیریتی کشور، مایه امیدواری و انگیزه‌های مضاعف برای خدمت است. در پاسخ به دغدغه مهم شما پیرامون «مدرن‌سازی گردشگری» و رقابت منطقه‌ای، باید واقع‌بینانه بپذیریم که ما اکنون در یک مرحله «گذار از سنت به مدرنیته» قرار داریم. سرعت رشد تکنولوژی در جهان و منطقه به قدری بالاست که اگر لحظه‌ای غفلت کنیم، عملاً از گردونه رقابت حذف خواهیم شد.

استراتژی ما در ستاد خدمات سفر، عبور کامل از روش‌های سنتی و دستی جمع‌آوری اطلاعات است. ما در حال حرکت به سمت استقرار سامانه‌های مبتنی بر «هوش مصنوعی» (AI) و «فضای ابری» هستیم. هدف ما این است که داده‌های خام، دیگر صرفاً یک عدد نباشند؛ بلکه وارد چرخه‌ی تحلیل هوشمند شوند. تصور کنید سامانه‌ای داشته باشیم که داده‌های هواشناسی، وضعیت ترافیکی، مصرف سوخت و ظرفیت اقامتی را در لحظه پایش و تحلیل کند؛ خروجی چنین سیستمی، «قدرت پیش‌بینی» است تا بتوانیم قبل از وقوع بحران، آن را مدیریت کنیم.

نکته دوم، تغییر ذائقه مردم است. امروز مردم عادت کرده‌اند مایحتاج خود را آنلاین و در بستر پلتفرم‌ها تهیه کنند؛ صنعت سفر نیز از این قاعده مستثنا

نیست. برای همگامی با این تغییر، ما اخیراً رویداد «دمو دی» (Demo Day) را برگزار کردیم و فراخوانی به شرکت‌های دانش‌بنیان و استارت‌آپ‌ها دادیم. حجم ایده‌ها و طرح‌های خلاقانه‌ای که روزانه به دست ما می‌رسد، شگفت‌انگیز است.

وظیفه دولت در این میان، نه تصدی‌گری، بلکه «تسهیل‌گری و ایجاد زیرساخت» است. ما در حال طراحی یک دیتابیس (پایگاه داده) مرکزی و جامع هستیم که به عنوان یک بستر مادر عمل کند تا پلتفرم‌های بخش خصوصی بتوانند روی آن سوار شوند و خدمات ارائه دهند.

چشم‌انداز ما رسیدن به «شخصی‌سازی سفر» است. پلتفرمی که در حال طراحی آن هستیم، شبیه به یک سبد خرید آنلاین عمل می‌کند؛ اما هوشمندتر. این سیستم بر اساس روحیات، علایق، بودجه و حتی شرایط آب‌وهوایی مورد علاقه کاربر، یک بسته کامل سفر (شامل بلیت، هتل و جاذبه) را پیشنهاد می‌دهد. همچنین توسعه تکنولوژی‌های «واقعیت مجازی» (VR) و «واقعیت افزوده» (AR) در اماکن تاریخی و راه‌اندازی اپلیکیشن‌های جامع برای مسیریابی و ثبت شکایت هوشمند (بدون نیاز به تماس تلفنی)، از دیگر برنامه‌های در دست اقدام است. امیدواریم با توکل بر خدا و تداوم این مسیر، بتوانیم تجربه سفر را برای مردم عزیزمان متحول کنیم.

آقای رستگاران، از فرصتی که در اختیار ما و خوانندگان ماهنامه «سفرنویسان» قرار دادید، بسیار سپاسگزارم. در پایان، اگر نکته ناگفته یا جمع‌بندی خاصی مدنظر دارید، بفرمایید.

بنده هم از جنابعالی سپاسگزارم. به عنوان کلام آخر، مایلم بر این نکته تأکید کنم که «رسانه‌های تخصصی، قلب تپنده صنعت گردشگری هستند». اگرچه رسانه‌های عمومی نقش غیرقابل‌انکاری دارند، اما رسانه‌های تخصصی به دلیل شناخت عمیق از ساختار، بافت و ظرافت‌های این حوزه، همواره برای ما در اولویت قرار دارند. امروز، استمداد و خواسته اصلی ما از تمامی افشار رسانه‌ای، همراهی در دو جبهه است: نخست و مهم‌تر از همه، «شکستن فضای ایران‌هراسی» و ارائه تصویری واقعی از امنیت و زیبایی‌های ایران، و در وهله بعد، «معرفی مقاصد جدید و کمتر شناخته‌شده».

صدا و سیما و رسانه‌های دولتی جایگاه تأثیرگذار خود را دارند، اما رسانه‌های تخصصی گردشگری برای ستاد خدمات سفر یک پشتوانه راهبردی و ارزشمند محسوب می‌شوند. ان‌شاءالله با حمایت متقابل و هم‌افزایی میان بخش دولتی و اصحاب رسانه، بتوانیم این مسیر دشوار و پرچالش را هموار کرده و با موفقیت طی کنیم.



صدای واحد بخش خصوصی برای استقلال گردشگری

میزگرد بررسی ضرورت ایجاد سازمان مستقل گردشگری با حضور فعالان بخش خصوصی توسط ماهنامه سفرنویسان برگزار شد.

با حضور جمشید حمزه‌زاده (رئیس جامعه هتلداران ایران)، سید مصطفی موسوی (رئیس کمیسیون گردشگری اتاق بازرگانی ایران)، محسن امامی (مدیرعامل انجمن متخصصان گردشگری ایران)، شهرام شیروانی (نائب رئیس جامعه هتلداران ایران)، سهند عقدایی (عضو هیئت مدیره انجمن صنفی دفاتر خدمات مسافرتی تهران) و شهاب علی‌عرب (نائب رئیس کمیسیون گردشگری اتاق ایران) و محمد اسماعیل ارجمند (مدیر مسئول ماهنامه سفرنویسان) بود.

در این میزگرد تلاش گردید تا به دور از هیجانات رسانه‌ای، به این پرسش کلیدی پاسخ داده شود: آیا «سازمان مستقل گردشگری» نوش‌داروی این صنعت است؟ و الزامات حقوقی، اقتصادی و اجرایی این جراحی بزرگ چیست؟ آنچه در ادامه می‌خوانید، مشروح این میزگرد صریح و راهبردی است.

«ساختار فعلی مدیریت گردشگری در کشور ناکارآمد است»؛ این شاید تنها گزاره‌ای باشد که امروز تمام فعالان صنعت گردشگری، فارغ از جایگاه دولتی یا خصوصی، بر سر آن توافق نظر دارند. سال‌ها پیش، ادغام سه حوزه ناهمگن «میراث فرهنگی»، «گردشگری» و «صنایع دستی» در قالب یک وزارتخانه، با وعده چابک‌سازی و ارتقای جایگاه انجام شد؛ اما تجربه زیسته این سال‌ها نشان داد که اقتصاد پویای گردشگری، عملاً در سایه سنگین بروکراسی اداری و هزینه‌های جاری حوزه میراث، به حاشیه رانده شده است. اکنون، با تغییرات در بدنه دولت و زرمه‌های تفکیک ساختاری، فرصتی طلایی اما گذرا برای اصلاح این کجی فراهم شده است. در همین راستا، ماهنامه تخصصی «سفرنویسان» با درک حساسیت این برهه تاریخی، میزبان نشست تخصصی

شفاف از وضعیت کنونی مذاکرات در شورای راهبردی ارائه فرمایید. پرسش مشخص بنده این است که چالش اصلی در مسیر تفکیک یا ارتقای ساختار فعلی چیست و چرا جنابعالی و همفکرانتان برگزار از مدل "معاونت" به "سازمان مستقل" اصرار دارید؟ تفاوت ماهوی این دو ساختار در چیست که می‌تواند

محمد اسماعیل ارجمند: آقای حمزه‌زاده، جنابعالی به‌عنوان یکی از پیشکسوتان و استراتژیست‌های این حوزه که همواره دغدغه ساختارهای کلان گردشگری را داشته‌اید، آغازگر این گفتمان بوده‌اید. با توجه به تحولات اخیر در بدنه دولت و مباحثی که پیرامون بازنگری در شرح وظایف وزارتخانه مطرح است، لطفاً تصویری

گره‌گشای مشکلات فعلی باشد؟



جمشید حمزه‌زاده

(رئیس جامعه هتلداران ایران):

تک‌فرصت تاریخی برای انتخاب «سازمان مستقل»؛ لابی‌استانی و شبکه موبیرگی هتلداران، الگوی موفق برای چانه‌زنی با مجلس است.

جمشید حمزه‌زاده: به

نام خداوند متعال، همان‌طور که مستحضرید، بازنگری در شرح وظایف وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی هم‌اکنون در دستور کار دولت قرار گرفته و رایزنی‌هایی با سازمان اداری و استخدامی و سازمان برنامه و بودجه کشور در جریان است. در همین راستا، نخستین جلسه شورای راهبردی وزارتخانه با حضور جناب آقای دکتر امامی برگزار گردید که محوریت آن بررسی ساختار و چارت سازمانی بود. در آن جلسه، اجماع نظر نخبگان بر این بود که شایسته است هر سه رکن این وزارتخانه شامل «میراث فرهنگی»، «گردشگری» و «صنایع دستی» به سه سازمان مستقل ذیل نظر وزارت متبوع تبدیل شوند.

این پیشنهاد ایده‌آل به دولت ارجاع شد، اما طبق آخرین اخبار واصله، دولت با تاسیس سه سازمان موافقت نکرده و تنها مجوز ایجاد یک سازمان مستقل وابسته به وزارتخانه را صادر کرده است؛ انتخابی که اکنون بر عهده وزیر محترم گذاشته شده تا بر اساس متر و معیارهای کارشناسی، یکی از این سه حوزه را برگزیند. در این فضا، شاهد تلاش‌های گسترده‌ای از سوی بدنه میراث فرهنگی هستیم تا

این امتیاز به آن حوزه اختصاص یابد. با این حال، موضع ما به عنوان فعالان بخش خصوصی و کارشناسان این صنعت، تأکید قاطع بر ضرورت تشکیل «سازمان گردشگری» است. باید اذعان داشت که اگرچه تغییر ساختار به‌تنهایی معجزه نمی‌کند، اما از منظر دانش مدیریت دولتی، جایگاه «سازمان» نسبت به «معاونت» در سلسله‌مراتب وزارتخانه‌ها، از شأنیت و اختیارات بالاتری برخوردار است. سازمان‌های وابسته (همانند مدل سازمان هواپیمایی کشوری در وزارت راه و شهرسازی) دارای ادارات کل مستقل استانی هستند و از استقلال عمل قابل‌توجهی در تصمیم‌گیری‌های مالی، اجرایی و برنامه‌ریزی بهره می‌برند.

تجربه تاریخی ما نیز مؤید همین امر است؛ در دورانی که «سازمان ایرانگردی و جهانگردی» تحت نظارت وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی فعالیت می‌کرد، علی‌رغم وابستگی وزارتی، به دلیل برخورداری از مدیران کل

مستقل در استان‌ها و ساختاری نیمه‌مستقل، چابکی و کارآمدی بیشتری داشت. متأسفانه پس از ادغام و تنزل جایگاه گردشگری به سطح «معاونت» در وزارت فعلی، بدنه گردشگری دچار ضعف مفرط شد؛ به‌گونه‌ای که حتی در دوران ریاست جناب آقای سلطانی‌فر نیز آسیب‌های ساختاری مشهود بود. به جرات می‌توان گفت وضعیت ساختاری ما در دوره سازمان ایرانگردی و جهانگردی به‌مراتب مطلوب‌تر از امروز بود.

چالش دیگر، مسئله حیاتی بودجه است. در ساختار فعلی، بودجه وزارتخانه به شکل نامتوازنی توزیع می‌شود؛ به‌طوری‌که بیش از ۹۰ درصد اعتبارات، فشارهای و الزامات اضطراری مرمت و حفاظت از ابنیه، به حوزه میراث فرهنگی بلعیده می‌شود. وزیر وقت در چنین ساختاری ناچار به اولویت‌دهی به میراث است و در نتیجه، سهم گردشگری به حداقل ممکن می‌رسد؛ تا جایی که اعتبارات این بخش به‌سختی کفاف حقوق پرسنل را می‌دهد و عملاً بودجه‌ای برای سرفصل‌های استراتژیک نظیر بازاریابی، تبلیغات بین‌المللی و توسعه محصول باقی نمی‌ماند.

لذا، جمع‌بندی بنده این است که تبدیل «معاونت گردشگری» به «سازمان گردشگری»، اگرچه تمامی

چالش‌های ریشه‌ای را مرتفع نمی‌سازد، اما دست‌کم بخشی از موانع ساختاری را رفع خواهد کرد. این تغییر پارادایم می‌تواند منجر به استقلال نسبی در منابع و مصارف، ارتقای تعاملات در سطوح ملی و استانی و تسهیل همکاری‌های بین‌بخشی گردد.

محمد اسماعیل ارجمند:
آقای موسوی، همان‌طور که آقای حمزه‌زاده اشاره کردند، چالش‌های اجرایی و بودجه‌ای در ساختار فعلی پیداد می‌کند. اما جنابعالی به‌عنوان رئیس کمیسیون گردشگری اتاق بازرگانی ایران و نماینده ارشد بخش خصوصی، قطعاً نگاهتان معطوف به بسترهای قانونی و الگوهای کلان اقتصادی است. سوال بنده این است که برای عبور از سد مقاومت‌های احتمالی در بدنه دولت و وزارتخانه، آیا ظرفیت قانونی مشخصی در اسناد بالادستی کشور وجود دارد که بتوانیم برای تأسیس «سازمان مستقل گردشگری» به آن استناد کنیم؟ و اساساً از منظر دیپلماسی اقتصادی و تجارب بین‌المللی، این تغییر ساختار چه آورده‌ای برای صنعت گردشگری خواهد داشت؟ آیا بخش خصوصی برای تحقق این مهم نقشه‌راه مشخصی تدوین کرده است؟

سید مصطفی موسوی:
با عرض سلام. در پاسخ به پرسش شما، باید واقع‌بینانه

بپذیریم که برای تحقق «سازمان مستقل گردشگری»، نیازمند یک جریان‌سازی گسترده، هدفمند و مطالبه‌گر هستیم. طبیعی است که در مسیر این جراحی ساختاری، با اصطکاک و مقاومت‌هایی از سوی بدنه وزارتخانه و حتی دولت مواجه شویم؛ چراکه نظام‌های اداری سنتی ذاتاً به تمرکزگرایی تمایل دارند و ایجاد یک سازمان مستقل - که دارای استقلال در تصمیم‌گیری و منابع مالی باشد - را به منزله کاهش اقتدار معاونت‌ها تلقی می‌کنند.

با این وجود، ما در خلاء صحبت نمی‌کنیم و پشتوانه‌های متقن قانونی برای پیشبرد این ایده در اختیار داریم: ۱. اصل ۴۴ قانون اساسی که صراحتاً بر کاهش تصدی‌گری دولت و واگذاری امور غیرحاکمیتی تأکید دارد. ۲. قانون مدیریت خدمات کشوری که چارچوب تأسیس مؤسسات دولتی را تبیین کرده است. ۳. ماده ۵۹ قانون برنامه ششم توسعه که تمرکززدایی و چابک‌سازی مدیریت ملی را الزام‌آور دانسته است. ۴. ماده ۱۳۰ قانون محاسبات عمومی که بر لزوم تطبیق ساختارها با استانداردهای بین‌المللی صحه می‌گذارد.

در اشل بین‌المللی، الگوهای موفق نشان می‌دهند که در اکثر کشورهای پیشرو، نهاد متولی گردشگری دارای استقلال عملیاتی است. این استقلال به معنای توانایی

برقراری ارتباط مستقیم با نهادهای فرامرزی، انعقاد تفاهم‌نامه‌ها و چانه‌زنی در قراردادهای بین‌المللی است؛ امری که در ساختار فعلی و در قامت یک «معاونت»، با بروکراسی‌های پیچیده مواجه است. نگاهی به رقبای منطقه‌ای نظیر ترکیه، امارات، عربستان و حتی عراق، اثبات می‌کند که ساختارهای مستقل، خروجی‌های ملموس‌تری در جذب گردشگر و ارزآوری داشته‌اند.

از منظر آسیب‌شناسی داخلی نیز، امروز شاهد پراکندگی مخل فرآیندها هستیم. بخشی از اختیارات در معاونت گردشگری، بخشی در اداره کل سرمایه‌گذاری و بخشی دیگر منوط به نظر سایر معاونت‌هاست. تشکیل سازمان مستقل یعنی جمع‌آوری این جزایر پراکنده (صدور مجوز، نظارت، بازاریابی و توسعه محصول) در یک پیکره واحد. مضاف بر این، سازمان مستقل می‌تواند با تخصیص بودجه هدفمند به استان‌های کمتر برخوردار، عدالت توزیعی را برقرار کند و در تعاملات بین‌بخشی (مثلاً با وزارت بهداشت در حوزه گردشگری سلامت)، از موضع قدرت و تخصص‌گرایی وارد شود. تاریخچه مدیریت گردشگری در ایران نیز گویای جستجوی دائم برای یافتن مدلی کارآمد است؛ از تأسیس «سازمان جلب سیاحان» در سال ۱۳۱۴ و «سازمان ایرانگردی و

جهانگردی» در سال ۱۳۴۲ تا ادغام سال ۱۳۸۲، همگی تلاش‌هایی برای بهینه‌سازی بوده‌اند که نشان می‌دهد مدل سازمانی سابقه موفقی داشته است.

اما در خصوص نقشه‌راه؛ اتاق بازرگانی ایران آمادگی کامل دارد تا بازوی پژوهشی این طرح باشد. برنامه ما این است که با همکاری مرکز پژوهش‌های مجلس، یک پروپوزال توجیهی جامع و مستند (شناسنامه‌دار) تدوین کنیم و آن را به‌عنوان مطالبه بخش خصوصی روی میز دولت بگذاریم. همچنین در حال تشکیل کمیته پارلمانی در کمیسیون گردشگری اتاق هستیم تا با هم‌افزایی نمایندگان مجلس، این ایده را در قالب یک «طرح» به صحن بهارستان ببریم. البته نباید از چالش‌هایی نظیر مقاومت‌های درون‌سازمانی، کمبود بودجه اولیه و چالش توزیع نیروی انسانی غافل شد، اما معتقدم با اتحاد استراتژیک میان بخش خصوصی و دولتی، می‌توانیم بر این موانع فائق آییم و ریل‌گذاری جدیدی برای صنعت گردشگری ترسیم کنیم.

محمد اسماعیل ارجمند:
آقای حمزه‌زاده، آقای موسوی به درستی به ظرفیت‌های قانونی برنامه ششم توسعه و لزوم مطالبه‌گری بخش خصوصی اشاره کردند. با توجه به اینکه حضرت‌عالی تعاملات

نزدیکی با بدنه وزارتخانه و مسئولان ارشد دارید، لطفاً بفرمایید که آیا وزارتخانه عملاً گامی برای استفاده از این ظرفیت قانونی برداشته است؟ به‌طور مشخص، پرونده تفکیک یا ارتقای ساختار در حال حاضر در کدام مرحله از بروکراسی اداری قرار دارد؟ همچنین نگاه مدیران ارشد وزارتخانه و شخص وزیر محترم به این تغییر ساختار و تشکیل «سازمان مستقل گردشگری» چیست؟

جمشید حمزه‌زاده: بله، دقیقاً همان‌طور که اشاره شد، قانونگذار در برنامه ششم توسعه مسیر را روشن کرده است. طبق قانون، وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی پس از تشکیل، مکلف شده بود که شرح وظایف و ساختار تفصیلی خود را تدوین و از مجرای دولت به تصویب برساند. در همین راستا، وزارتخانه متبوع به وظیفه خود عمل کرده و پیشنهاد رسمی خود مبنی بر تبدیل «معاونت گردشگری» به «سازمان مستقل» را تدوین و ارائه نموده است. این پیشنهاد هم‌اکنون از سوی دولت به «سازمان اداری و استخدامی کشور» ارجاع شده و در حال بررسی کارشناسی است.

خوشبختانه در رایزنی‌هایی که داشته‌ایم، سیگنال‌های مثبتی دریافت شده است. بنده در چندین نوبت توفیق گفت‌وگوی مستقیم با



سید مصطفی موسوی (رئیس کمیسیون

گردشگری اتاق بازرگانی ایران)

ظرفیت‌های قانونی «برنامه ششم توسعه» مسیر را برای تشکیل سازمان مستقل روشن کرده است.

جناب آقای صالحی‌امیری (وزیر محترم) را داشتم و ایشان نظر مساعد و مثبتی نسبت به این تحول داشتند. همچنین در گفت‌وگوی خصوصی که با جناب آقای بندپی داشتم، ایشان نیز به‌عنوان یکی از مدیران ارشد، به‌شدت با این تغییر ساختاری همراه و هم‌نظر بودند.

بنابراین، می‌توان ادعا کرد که از منظر فنی، کارشناسی و موافقت‌های اصولی، بخش اعظم مسیر طی شده است. اما گلوگاه اصلی در حال حاضر، «تصمیم‌گیری نهایی و انتخاب استراتژیک» است. همان‌طور که پیش‌تر عرض کردم، بر اساس آخرین داده‌ها، دولت تنها با تشکیل «یک سازمان مستقل» ذیل وزارتخانه موافقت خواهد کرد و این سهمیه محدود باید میان سه حوزه «میراث»، «صنایع دستی» و «گردشگری» تقسیم شود. لذا اکنون زمان طلایی برای همگرایی است؛ ما باید تمام توان کارشناسی و صنفی خود را به کار گیریم تا با رایزنی‌های نهایی، اطمینان حاصل کنیم که این «تک‌فرصت» موجود، به حوزه گردشگری اختصاص می‌یابد و این جایگاه برای صنعت ما تثبیت می‌شود.

محمد اسماعیل ارجمند:
آقای عقدایی، صحبت‌های جناب آقای حمزه‌زاده معطوف به اصلاح ساختار در بدنه دولت و تغییر وضعیت

آسیب‌شناسی بنیادین فراهم شد. در آن مقطع، ما در قالب «کمیته مشاوران جامعه تورگردانان ایران»، طرحی جامع تحت عنوان «سازمان نظام گردشگری» تدوین نمودیم. این طرح، خروجی شش ماه کار فشرده پژوهشی و مطالعات تطبیقی بود که اگرچه به دلیل تغییرات مدیریتی متوقف ماند، اما راهکار خروج از بن‌بست فعلی است.

نقطه عزمیت ما در این پژوهش، یک نیازسنجی هستی‌شناسانه بود مبنی بر اینکه «این صنعت واقعاً به چه نوع سازمان‌دهی نیاز دارد؟» رویکرد ما برخلاف نگاه دولتی، «پایین‌به‌بالا» بود. باید بپذیریم که گردشگری یک «صنف» تک‌بعدی (مانند اتحادیه آهنگران) نیست، بلکه یک «صنعت» متشکل از زنجیره‌ای از تخصص‌های متنوع است. صناعی با ماهیت چندوجهی و تخصصی (مانند پزشکی یا مهندسی ساختمان) نیازمند ساختاری فراتر از اتحادیه هستند؛ ساختاری که در قالب «سازمان نظام پزشکی» یا «سازمان نظام مهندسی» تبلور یافته است.

در غیاب چنین «نظامی» در گردشگری، هر صنف (هتلدار، آژانس‌دار، راهنما) به‌صورت جزیره‌ای و صرفاً بر اساس منافع گروهی خود عمل می‌کند. این تشتت آرا باعث می‌شود که برآیند واحدی از صنعت خارج

نشود و دقیقاً در همین شکاف است که دولت (چه در قالب وزارتخانه و چه سازمان) وارد شده و سکان تصمیم‌گیری را به‌دست می‌گیرد. برای برون‌رفت از این وضعیت، ما دو الگوی موفق بین‌المللی را مطالعه کردیم: «تورساب» (TURSAB) در ترکیه و «ماتا» (MATTA) در مالزی. ترکیه با اتکا به چنین ساختار مستقلی از دهه ۸۰ میلادی جهش گردشگری خود را آغاز کرد و مالزی نیز با تشکیل ماتا، پیشرفت‌های چشمگیری را رقم زد.

در بعد داخلی، الگوی پیشنهادی ما برای «سازمان نظام گردشگری» بر پایه دو مؤلفه «تخصص» و «جغرافیا» و با الهام از نظام پزشکی طراحی شد. این سازمان باید چتری باشد بر سر تمامی بازیگران صنعت، حتی ایرلاین‌ها که اکنون صرفاً زیرمجموعه وزارت راه هستند و پیوند ارگانیکی با تصمیم‌گیری‌های گردشگری ندارند. در مدل پیشنهادی، هیئت‌های استانی بر اساس «سهمیه حرفه‌ای» تشکیل می‌شوند (مثلاً در یک هیئت ۳۰ نفره: ۸ کرسی هتلداران، ۷ کرسی دفاتر، ۲ کرسی راهنمایان و...). این مجامع نمایندگان خود را به «شورای مرکزی» می‌فرستند که در آن نمایندگان حاکمیت نیز حضور دارند.

وظایف کلیدی این سازمان شامل صدور و تمدید پروانه فعالیت، درجه‌بندی و

سهند عقدایی: با سپاس از فرصتی که در اختیار بنده قرار گرفت. اگر به عقب بازگردیم، در سال ۱۴۰۰ و در اوج دوران فترت صنعت گردشگری که ناشی از بحران پاندمی کووید-۱۹ بود، فرصتی برای تأمل و



محسن امامی (مدیرعامل انجمن متخصصان گردشگری ایران):

ادغام "میراث" با ذات ایستا و "گردشگری" با ذات پویا، خطای استراتژیک بود؛ سازمان مستقل یعنی رهایی اقتصاد گردشگری از سایه سنگین هزینه‌های مرمتی.

دایر می‌کند، در مقابل پزشکی که صرفاً در استخدام بیمارستان دولتی است.

بنابراین، منطق حاکم بر نظام‌های حرفه‌ای این است که ابتدا صلاحیت فرد بر اساس دانشنامه و معیارهای فنی تأیید شود و سپس او مجاز به ورود به چرخه اقتصادی گردد. اگر ما بخواهیم «سازمان نظام گردشگری» را تأسیس کنیم، باید این تمایز ماهوی را به‌دقت رعایت کنیم. در غیر این صورت، قطعاً با مقاومت‌های جدی حقوقی و ساختاری در مجلس و دولت مواجه خواهیم شد؛ چرا که در تعاریف کلان کشور، «نظام‌ها» نهادهایی هستند که بر محور «تخصص و دانش‌نامه» شکل می‌گیرند، نه صرفاً بر محور «بنگاه‌داری و سرمایه‌گذاری». عدم توجه به این ظرافت حقوقی می‌تواند مانع تصویب و استقرار چنین ساختاری شود.

محمد اسماعیل ارجمند: آقای عقدایی، آقای موسوی به چالش‌های حقوقی و تفاوت‌های ماهوی میان «نظام‌های حرفه‌ای محور» و «تشکل‌های اقتصادی» اشاره کردند که بسیار قابل تأمل است. اما فارغ از بحث نام‌گذاری و تعاریف آکادمیک، به نظر می‌رسد در میدان عمل با یک آشفتگی ملموس در مراجع صدور مجوز و مشروعیت تشکل‌ها مواجهیم. سوال بنده این

مفهوم را به کلیت صنعت گردشگری تعمیم دهیم- صنعتی که بازیگران اصلی آن نه لزوماً افراد حقیقی، بلکه «بنگاه‌های اقتصادی» هستند- کار بسیار پیچیده می‌شود. در چنین حالتی، اگر مرز میان «فرد حرفه‌ای» (دارنده تخصص) و «فعال اقتصادی» (دارنده کسب‌وکار) مخدوش گردد، کل طرح از ریل اصلی خود خارج می‌شود.

برای شفافیت بیشتر مثال می‌زنم؛ کانون وکلا یا سازمان نظام پزشکی، همگی بر پایه احراز صلاحیت و صدور مجوز حرفه‌ای برای «فرد» عمل می‌کنند. در این سیستم‌ها، فرد تنها زمانی وارد فاز «فعالیت اقتصادی» می‌شود که بخواهد در چارچوب آن صلاحیت احراز شده، کار مستقل انجام دهد؛ مانند وکیلی که دفتر وکالت تأسیس می‌کند (فعال اقتصادی می‌شود)، در مقابل وکیلی که صرفاً مشاور حقوقی یک شرکت است. یا پزشکی که مطب خصوصی

شما، مرز ظریف میان «صلاحیت حرفه‌ای» و «فعالیت اقتصادی» در این الگو کجاست و عدم تفکیک این دو، چه مخاطراتی برای طرح پیشنهادی ایجاد می‌کند؟

سید مصطفی موسوی: نکته بسیار حائز اهمیتی است که پاشنه آشیل بسیاری از طرح‌های مشابه بوده است. ببینید، فلسفه وجودی «نظام‌ها» (Orders) در ساختار حقوقی کشور ما بر پایه «حرفه‌ای بودن» (Professionalism) استوار است؛ نظیر آنچه در نظام مهندسی ساختمان یا نظام پزشکی شاهد هستیم. در اینجا باید میان دو رویکرد «حرفه‌ای بودن» و «فعال اقتصادی بودن» تفکیک قاطع قائل شویم.

تفاوت بنیادین اینجاست که یک فرد ممکن است دارای تحصیلات آکادمیک و مدرک تخصصی در رشته گردشگری باشد- و مثلاً به‌عنوان کارمند در یک دستگاه دولتی یا شرکت خصوصی مشغول به خدمت باشد- بنابراین او یک «متخصص» است، اما لزوماً یک «فعال اقتصادی» (Economic Actor) در بازار گردشگری محسوب نمی‌شود. در نظام‌های صنفی موجود مانند نظام مهندسی، معیار عضویت و صدور شماره نظام، «اسناد دانشگاهی» و «صلاحیت علمی و فنی» فرد است. حال اگر بخواهیم این

استانداردسازی فنی، برگزاری آزمون‌های تخصصی و مهم‌تر از همه «رسیدگی انتظامی به تخلفات» توسط هم‌تایان حرفه‌ای خواهد بود. تشکیل شورای عالی بازاریابی، مشارکت در تعیین مالیات و تعامل ساختاریافته با قوای سه‌گانه از دیگر ارکان این طرح است. هدف غایی، ایجاد یک نهاد «خودتنظیم‌گر»، حرفه‌ای و یکپارچه است که بتواند به نمایندگی از کلیت صنعت گردشگری، هم‌تراز با «سازمان مستقل دولتی»، هم در داخل انضباط ایجاد کند و هم در عرصه بین‌المللی طرف مذاکره باشد.

محمد اسماعیل ارجمند: آقای موسوی، آقای عقدایی مدل «سازمان نظام گردشگری» را با الهام از ساختار نظام پزشکی و مهندسی تشریح کردند که الگویی جذاب و منسجم به نظر می‌رسد. اما حضرت‌عالی در اتاق بازرگانی به‌عنوان پارلمان بخش خصوصی، مستقیماً با بدنه «اقتصادی» و بنگاه‌داران این صنعت سرو کار دارید. پرسش اساسی اینجاست که آیا از منظر حقوقی و تعاریف کلان، می‌توان عیناً الگوی نظام‌های مبتنی بر «فرد و تخصص» (مانند نظام مهندسی) را بر صنعتی که ماهیت آن «تجارتی و بنگاه‌محور» است، پیاده‌سازی کرد؟ به عقیده



**شهرام شیروانی (نائب رئیس
جامعه هتلداران ایران)**

نوسازی هتل‌ها، اورژانسی‌ترین نیاز
سختافزاری؛ سرمایه‌گذاری امروز
زیر هزینه‌های انرژی و فقط پول، نه
برای سود، که برای «بقا» می‌جنگد.

شهرام شیروانی: به نام خدا. عرض ادب و احترام دارم خدمت همه سروران و سپاس از برگزاری این نشست حیاتی. اجازه دهید بی‌پرده سخن بگویم؛ ما اگر نگاهی به عقبه تاریخی این صنعت بیندازیم-از دوران اداره «سیر و سیاحت» تا تأسیس «سازمان ایرانگردی و جهانگردی» و سپس ادغام آن در «سازمان میراث فرهنگی»-یک ترجیع‌بند تکراری و تلخ را می‌بینیم: دخالت‌های سیاسی و انتصابات غیرتخصصی. همین آفت باعث شد که ما در جامعه هتلداران ایران به این جمع‌بندی برسیم که تنها راه نجات، خروج از سایه و تشکیل «وزارت یا سازمان مستقل گردشگری» است. دلیل این اصرار هم روشن بود؛ ما می‌دیدیم که به دلیل تفاوت فاحش در سطح حقوق و مزایا میان دستگاه‌های مختلف، نه تنها نخبگان مدیریتی، بلکه حتی بدنه کارشناسی هم تمایلی به فعالیت در معاونت گردشگری نداشتند و این عدم جذابیت شغلی، سیستم را عملاً فلج کرده بود. ما برای اصلاح این روند، تلاش‌های پارلمانی سنگینی انجام دادیم. در جریان تدوین برنامه ششم توسعه، با راینی‌های فشرده موفق شدیم ۱۳ بند حمایتی مرتبط با گردشگری را در کمیسیون‌های مجلس

درونی به اجماع برسند. این بلوغ صنفی، لازمه‌ی تعامل با آن «سازمان مستقل گردشگری» است که در ابتدای جلسه بر سر ایجاد آن توافق کردیم.

محمد اسماعیل ارجمند:
آقای شیروانی، شما علاوه بر جایگاه صنفی در جامعه هتلداران، سکندار کمیسیون گردشگری در اتاق بازرگانی همدان نیز هستید و عملاً نبض سرمایه‌گذاری در این صنعت را در دست دارید. دوستان از مدل‌های نظری و حقوقی صحبت کردند، اما واقعیت میدانی چیست؟ پرسش بنده این است که این «ناکارآمدی ساختاری» که از آن دم می‌زنیم، دقیقاً چه هزینه‌های ملموسی را بر دوش سرمایه‌گذار و هتلدار گذاشته است؟ آیا مسائل پیش‌پاافتاده‌ای نظیر حامل‌های انرژی و مالیات که باید حل شده می‌بودند، همچنان قربانی همین ضعف ساختاری هستند؟ و برنامه عملیاتی شما برای تغییر این وضعیت از مجرای مجلس چیست؟

«جوامع» که باید بازوی یکدیگر باشند، بعضاً در تقابل قرار می‌گیرند. متأسفانه بخش دولتی نیز در این میان، نقش آن «نخ تسبیح» و عامل وحدت‌بخش را ایفا نمی‌کند و گاهی بر این تفرقه دامن می‌زند. این عدم یکپارچگی، در تعاملات میان‌بخشی نیز بحران‌زا شده است. به عنوان مثال، در بحث درآمدهای ارزی حاصل از تورهای ورودی، همکار عزیزم جناب آقای حمزه‌زاده و جامعه هتلداران معتقدند که مسافر خارجی باید ارز را مستقیماً به هتل بپردازد. در مقابل، ما در انجمن‌های دفاتر خدمات مسافرتی با این رویکرد مخالفیم و استدلال‌های خودمان را داریم. نکته کلیدی اینجا است: تا زمانی که ما فاقد یک «میز واحد» یا یک «پارلمان درون‌صنفی» باشیم، این اختلافات لاینحل باقی می‌ماند. اگر بخواهیم برای حل هر اختلاف نظر تجاری-مانند همین بحث ارز یا نرخ‌گذاری-دست به دامن دولت شویم تا میان ما قضاوت کند، در یک «سیکل معیوب» گرفتار می‌شویم که هم زمان‌بر است و هم خروجی کارشناسی نخواهد داشت. ما نیازمند ساختاری هستیم که در آن، ذینفعان (هتلدار، آژانس‌دار، راهنما) نه در مقابل هم و نه با واسطه دولت، بلکه دور یک میز بنشینند و با مکانیزم‌های

است که این چندگانگی قانونی-که بخشی از آن ریشه در قوانین وزارت کار دارد و بخشی در قوانین وزارت میراث-عملاً چه هزینه‌هایی را به بدنه صنف تحمیل کرده است؟ و چرا معتقدید که وجود یک «ساختار یکپارچه» (حال با هر نامی) برای حل اختلافات درونی صنعت، از نان شب واجب‌تر است؟

سهند عقدایی: دقیقاً همین‌طور است. ببینید، مباحث ساختاری و حقوقی که دوستان مطرح کردند بسیار بنیادین است، اما در کف بازار و در میدان اجرا، ما با یک «نیاز اضطراری» مواجهیم که ناشی از خلأ قانونی و تشتت آراست. بگذارید شفاف صحبت کنم؛ امروز ما با یک دوگانگی عجیب در مشروعیت شکل‌ها روبرو هستیم. از یک‌سو، «انجمن‌های صنفی» را داریم که بر اساس قانون کار و با مجوز وزارت تعاون، کار و رفاه اجتماعی فعالیت می‌کنند. از سوی دیگر، در قانون برنامه سوم توسعه، ظرفیتی ایجاد شد که در زمان سازمان ایرانگردی و جهانگردی، به «جوامع حرفه‌ای» رسمیت بخشید.

این فقدان یک قانون جامع و مانع که تکلیف شکل‌های گردشگری را یکسره کند، باعث شده است که امروز شاهد اصطکاک و فرسایش انرژی میان خودی‌ها باشیم؛ یعنی «انجمن‌ها» و



سهند عقدایی (عضو هیئت مدیره انجمن صنفی دفاتر خدمات مسافرتی تهران)

تغییر ساختار دولتی بدون «نظام مندی بخش خصوصی» کافی نیست؛ الگوی «سازمان نظام گردشگری» تنها راه پایان دادن به تضاد فرسایشی میان انجمن‌ها و جوامع است.

هتلداران ایران همواره به عنوان یکی از منسجم‌ترین تشکلهای صنفی کشور شناخته می‌شود که شبکه گسترده‌ای در سراسر کشور دارد. سوال من این است که این «انسجام تشکیلاتی» چگونه در عمل به اهرم فشار و قدرت چانه‌زنی تبدیل شده است؟ مشخصاً در تعامل با مجلس شورای اسلامی، از چه مکانیسمی استفاده می‌کنید که می‌تواند الگویی برای سایر بخش‌ها جهت پیشبرد طرح کلان «سازمان مستقل گردشگری» باشد؟

جمشید حمزه زاده: نکته بسیار حائز اهمیت این است. بگذارید با اطمینان عرض کنم که در میان جریانات مختلف، جامعه هتلداران ایران تنها تشکل رسمی و فعال در حوزه اقامتی است که از انسجام و وحدت رویه صددرصدی برخوردار است. ساختار ما به گونه‌ای است که تمام ۳۱ استان کشور به انضمام مناطق آزاد تجاری،

بگنجانیم. اما دردناک است که اعتراف کنیم خروجی آن‌همه قانون، در مقام اجرا تقریباً «هیچ» بوده و در حد شعار باقی مانده است. دلیل؟ چون توازن قوا در وزارتخانه کاملاً به نفع «میراث فرهنگی» است و گردشگری به حاشیه رانده شده است.

این نگاه دست‌دومی هزینه‌های سنگینی داشته است؛ حتی بدیهی‌ترین حقوق قانونی ما، مثل معافیت مالیاتی ۵۰ درصدی، همچنان در هاله‌ای از ابهام اجرایی است و هتلدار ما هر روز با دله‌ره مالیاتی دست‌وپنجه نرم می‌کند. اما فاجعه اصلی در حوزه زیرساخت و انرژی است. امروز هتل‌های ما با بحران تأمین برق و آب مواجه‌اند. در شرایطی که ادعا می‌شود به صنعت گردشگری یارانه انرژی تعلق می‌گیرد، در عمل نه تنها سوبسیدی نمی‌بینیم، بلکه هزینه‌های سرباری تحت عنوان «ترانزیت برق» به قبوض ما اضافه می‌شود که عملاً هزینه نهایی را از نرخ آزاد هم بالاتر می‌برد. در بحث آب نیز، هتلی که دهه‌ها پیش با مجوز انشعاب «دو اینچ» ساخته شده، امروز با تغییر فرمول محاسبه به «مترمکعب» جریمه می‌شود.

منطق حکم می‌کند که میانگین مصرف سالانه ملاک باشد، نه اینکه با محاسبات ماهانه و تصاعدی، شیره جان فعال اقتصادی را

بکشند. حقیقت تلخ این است که سیاست‌گذاری‌های دولتی-چه در ادوار گذشته و چه اکنون-به جای تسهیل‌گری، ماهیتی «فرساینده» پیدا کرده و سرمایه‌گذاری در گردشگری را به سمت نابودی می‌برد. بسیاری از همکاران ما با وجود سرمایه‌گذاری‌های چند هزار میلیاردی، امروز صرفاً برای «بقا» می‌جنگند و سودآوری آن‌ها حتی هزینه‌های استهلاک را پوشش نمی‌دهد؛ اگر هم مانده‌اند، به دلیل تعهدات اخلاقی و عشق به این آب‌و‌خاک است.

با این حال، پیام ما روشن است: بخش خصوصی علیرغم برخی تشتت آرا، در کلیت خود متحد است. هتلداران، دفاتر خدمات مسافرتی و سایر حلقه‌های زنجیره در کنار هم ایستاده‌اند. بنده صراحتاً اعلام می‌کنم که استراتژی ما بازگشت به مجلس شورای اسلامی و پیگیری مجدانه برای تصویب قوانین الزام‌آور جهت تشکیل «سازمان مستقل گردشگری» است؛ چراکه بدون این تغییر بنیادین، هیچ‌یک از وعده‌های توسعه‌ای محقق نخواهد شد.

محمد اسماعیل ارجمند:
آقای حمزه زاده، آقای شیروانی به درستی بر لزوم هم‌صدایی بخش خصوصی و پیگیری مطالبات از مجرای مجلس تأکید کردند. جامعه

عضو رسمی جامعه هستند و خوشبختانه همواره صدایی واحد و همدلانه از این مجموعه شنیده شده است. این یکپارچگی، بزرگ‌ترین سرمایه ماست که به‌ویژه در تعاملات کلان حاکمیتی راهگشا بوده است.

یکی از بارزترین ثمرات این وحدت، ایجاد یک شبکه ساختاریافته و موثر برای تعامل با مجلس شورای اسلامی است. ما می‌دانیم که رایزنی مستقیم با تکتک نمایندگان مجلس در تهران دشوار است؛ لذا استراتژی «توزیع استانی» را در پیش گرفته‌ایم. مکانیسم عمل ما بدین صورت است که وقتی موضوعی کلیدی-مانند معافیت‌های مالیاتی یا همین بحث ساختار جدید-در دستور کار قرار می‌گیرد، ابتدا آن را به عنوان یک «هدف مشترک» تعریف می‌کنیم. سپس رؤسای جوامع هتلداران در هر استان را مأمور می‌کنیم تا با نمایندگان حوزه انتخابیه خود وارد مذاکره شوند. این هماهنگی باعث می‌شود که نمایندگان مجلس در سراسر کشور، همزمان با یک درخواست واحد و منطقی از سوی نخبگان استان خود مواجه شوند.

این مدل عملیاتی تاکنون نتایج ملموسی داشته و خروجی‌های آن نه تنها مشکلات هتل‌ها را مرتفع کرده، بلکه به‌صورت متقابل منافع سایر حلقه‌های

زنجیره، از جمله دفاتر خدمات مسافرتی را نیز تأمین کرده است. در واقع، این هم‌افزایی و انتقال صدای واحد به مراجع قانون‌گذاری، مدلی است که اثبات کرده می‌تواند بن‌بست‌های اجرایی را بشکند و مسیر را برای اصلاحات ساختاری هموار سازد.

محمد اسماعیل ارجمند:
آقای امامی، شما از مدیران
باسابقه و استراتژیست‌های
این حوزه هستید که تجربه
تدوین «برنامه ملی گردشگری»
را در کارنامه دارید. جنابعالی
همواره نگاه کلان و توسعه‌ای
داشته‌اید. با توجه به تجربه
زیسته شما در دوران گذار از
سازمان ایرانگردی و
جهانگردی به ساختار فعلی،
ریشه این تضاد ساختاری را در
کجا می‌بینید؟ آیا صرفاً یک
تصمیم اداری اشتباه بود یا
پای ضرورت‌های دیگری در
میان بود؟ و امروز، با توجه
به شرایط اقتصادی کشور،
نقشه راه پیشنهادی شما برای
خروج از این بن‌بست - که
هم مورد پذیرش حاکمیت
باشد و هم منافع بخش
خصوصی را تأمین کند -
چیست؟

محسن امامی: به نام خدا. پیش از ورود به بحث اصلی، لازم می‌دانم نکته‌ای را هابردی را خطاب به ریاست محترم کمیسیون گردشگری اتاق بازرگانی عرض کنم. ما همواره انتظاراتی از پارلمان

بخش خصوصی داشته‌ایم که امیدواریم در دوره جناب آقای موسوی جامه عمل بپوشد. اتاق بازرگانی نهادی است ریشه‌دار و دارای اعتبار بین‌المللی؛ پیشنهاد مشخص بنده این است که همان‌طور که در سال‌های گذشته نام «کشاورزی» به تابلوی اتاق اضافه شد، امروز زمان آن رسیده که نام «گردشگری» نیز رسماً افزوده شود و شاهد «اتاق بازرگانی، صنایع، معادن، کشاورزی و گردشگری» باشیم. این تغییر نام، پیامی نمادین اما بسیار پر قدرت برای تثبیت جایگاه این صنعت خواهد بود.

اما در بازگشت به بحث ساختاری؛ ریشه تاریخی این چالش به زمان تدوین «برنامه ملی گردشگری کشور» بازمی‌گردد؛ سندی که در دوره مسئولیت بنده و با همکاری سازمان ملل متحد (UN) و نخبگان داخلی و خارجی طی سه سال تدوین شد. خروجی آن مطالعات صراحتاً نشان می‌داد که ساختار «سازمان ایرانگردی و جهانگردی» در قواره یک سازمان وابسته به وزارت ارشاد، دیگر پاسخگوی ظرفیت‌های این صنعت نیست و پیشنهاد تأسیس «وزارت گردشگری» همان زمان مطرح شد. لکن در آن مقطع، به دلیل موانع قانون اساسی (مخالفت شورای نگهبان با گسترش تشکیلات) و سیاست‌های انقباضی دولت، ایجاد وزارتخانه مستقل میسر

نشد. لذا راهکار «ادغام» به‌عنوان یک مصالحه انتخاب شد. از آنجا که ماهیت گردشگری ورودی ایران در آن زمان عمدتاً «فرهنگی» بود، سازمان میراث فرهنگی به‌عنوان شریک ادغام برگزیده شد تا جایگاه سازمان از زیرمجموعه وزیر به سطح «معاونت ریاست جمهوری» ارتقا یابد. بعدها با اضافه شدن «صنایع دستی» که متولی مشخصی نداشت، بار این پیکره سنگین‌تر شد.

نکته کلیدی و مغفول‌مانده، تضاد ماهوی میان این اجزاست. «گردشگری» ذاتی پویا (Dynamic) و پرشتاب دارد؛ پروسه ورود مسافر و خدمات‌دهی در لحظه رخ می‌دهد. در مقابل، «میراث فرهنگی» ذاتی ایستا (Static) دارد؛ مرمت یک اثر تاریخی پروسه‌ای زمان‌بر و چنددهه‌ساله است. قرار دادن این دو ماهیت متضاد در یک ظرف، خطای استراتژیک بود. ضمن اینکه در زمان ادغام، میراث فرهنگی به لحاظ بودجه و نیروی انسانی بر گردشگری چیرگی داشت و این هژمونی تا امروز ادامه یافته است.

حال راهکار چیست؟ من معتقدم دولت‌ها تمایلی به ارائه لایحه برای تأسیس سازمان جدید ندارند. استراتژی ما باید تغییر زمین بازی به سمت «مجلس» و استفاده از ابزار «طرح نمایندگان» باشد. برای اقناع مجلس، باید

زبان گفت‌وگو را به «زبان اقتصادی» تغییر دهیم. باید با آمار اثبات کنیم که سهم گردشگری در تولید ناخالص داخلی (GDP) و اشتغال‌زایی چقدر بالاست و «هزینه ایجاد شغل» در آن، بسیار پایین‌تر از صنایع سنگین و پتروشیمی است.

پیشنهاد عملیاتی من این است که جناب آقای موسوی مأموریت دهند تا «مرکز پژوهش‌های اتاق بازرگانی» و «مرکز پژوهش‌های مجلس» دو سند مطالعاتی دقیق تدوین کنند. با اتکا به این اسناد، می‌توانیم طرح تشکیل سازمان مستقل را پیش ببریم. نکته آخر اینکه نباید از واژه «کوچک‌سازی» بترسیم. آنچه ما نیاز داریم «چابک‌سازی» (Agility) است. یک سازمان مستقل گردشگری می‌تواند کوچک باشد، اما با داشتن اساسنامه‌ای مترقی (شبیه به اساسنامه قوی سازمان ایرانگردی و جهانگردی سابق)، منعطف و قدرتمند عمل کند تا سرعت تحولات بازار جهانی را مدیریت نماید.

محمد اسماعیل ارجمند:
آقای موسوی، آقای امامی
پیشنهادهای راهبردی جذابی
درباره ارتقای جایگاه
گردشگری در اتاق بازرگانی و
حتی تغییر نام این نهاد
مطرح کردند. اما اگر
بخواهیم کمی عملیاتی‌تر و
زودبازده‌تر به موضوع نگاه
کنیم، با توجه به اینکه اشاره



شهاب علی عرب (نائب رئیس کمیسیون گردشگری اتاق ایران)

برای توجیه «ساختار مستقل فرماندهی»، باید با زبان آمار به سازمان برنامه اثبات کند که بازدهی سرمایه‌دافراتر از صنایع نفتی است.

می‌دهد این تغییر پارادایم در حال وقوع است و امیدواریم به زودی شاهد سامان‌دهی منسجم‌تری در سایه این تعامل باشیم.

محمد اسماعیل ارجمند:
آقای علی عرب، شما به‌عنوان نائب‌رئیس کمیسیون گردشگری اتاق ایران، برآیند نگاه حاکمیت به این صنعت را از نزدیک رصد می‌کنید. ما همواره شاهد یک پارادوکس آشکار هستیم؛ از یک‌سو در تربیون‌های رسمی سخن از اهمیت استراتژیک گردشگری است و از سوی دیگر، سیاست‌های اجرایی غالباً در تضاد با توسعه این بخش تدوین می‌شوند. پرسش بنده این است: برای پرکردن این شکاف عمیق میان «گفتمان» و «عملکرد»، چه استراتژی مشخصی باید اتخاذ شود؟ همچنین با توجه به پیشنهاد جناب آقای امامی مبنی بر تغییر نام اتاق و اشاره به نقش سازمان برنامه و بودجه، جنابعالی چه ظرفیت‌هایی را برای تحقق این اهداف-هم در تعامل با دولت و هم در اصلاح قانون اتاق-قابل استفاده می‌دانید؟

شهاب علی عرب: دقیقاً به نکته کلیدی و دردناکی اشاره فرمودید. واقعیت این است که دولت‌ها-حداقل در سطح «گفتمان» و ادبیات کلامی-همواره گردشگری را به‌عنوان یکی از ارکان

آن‌ها، تحت پوشش چتر واحد قرار دهد و هماهنگی کلان را ایجاد کند. ۲. مسیر دوم: الحاق مستقیم انجمن‌ها و اتحادیه‌ها به اتاق به‌عنوان تشکلهای وابسته؛ در این حالت، تشکلهای ضمن حفظ هویت مستقل خود، از حمایت‌های مالی، سازمانی و ظرفیت‌های لابی‌گری کمیسیون گردشگری اتاق بهره‌مند می‌شوند.

ما در کمیسیون گردشگری اتاق ایران آمادگی کامل داریم تا بستر این همکاری‌ها را فراهم کنیم. تأکید من این است که قرار نیست همه دیدگاه‌ها یکسان باشد؛ اختلاف نظر کارشناسی نه تنها بد نیست، بلکه موتور محرک پیشرفت است. واقعیت این است که هرچه صدای بخش خصوصی «متنوع‌تر» و «چندصدایی‌تر»

(Polyphonic) باشد، دولت با جدیت بیشتری به آن گوش می‌دهد و خود را در جایگاه «حامی و تسهیل‌گر» تعریف می‌کند، نه «ناظر و محدودکننده». شواهد نشان

تشکلهای حرفه‌ای موجود به اتاق بازرگانی، برخلاف تصور عمومی، فرآیند پیچیده‌ای نیست. برای این کار نیازی به برگزاری انتخابات مجدد و ابطال ساختارهای قبلی نیست؛ بلکه کافی است یک بند قانونی به اساسنامه آن تشکل اضافه شود و با تصویب هیئت مدیره همان تشکل، الحاق صورت پذیرد. این مسیر از نظر حقوقی و اداری کاملاً هموار، سریع و در دسترس است.

نکته امیدبخش دیگر، اتمسفر سیاسی حاکم است. با توجه به اینکه دولت کنونی-و به‌ویژه شخص رئیس‌جمهور محترم-تمایل و اقبال ویژه‌ای به اتاق بازرگانی نشان داده‌اند و سطح تعاملات ایشان با این نهاد افزایش یافته، سیگنال‌های روشنی وجود دارد که احتمالاً بخشی از مأموریت‌ها و اختیارات حاکمیتی به‌زودی به اتاق تفویض خواهد شد. در همین راستا، پیشنهاد مشخص و عملیاتی من به دوستان و فعالان حوزه گردشگری-اعم از انجمن‌ها و جوامع تخصصی-این است که در دو مسیر موازی با اتاق وارد همکاری شوند:

۱. مسیر اول: تشکیل یک «فدراسیون گردشگری» در سطح بالادستی؛ این فدراسیون می‌تواند تمامی تشکلهای موجود را بدون نیاز به تغییر ماهیت یا الحاق مستقیم تک‌تک

شد صنعت گردشگری ماهیت خاصی دارد و شاید در قالب‌های سنتی و قوانین عام نظام صنفی نگنجد، اتاق بازرگانی دقیقاً چه مکانیزم اجرایی، قانونی و سربعی برای ایجاد این «چتر واحد» و حمایت‌گر دارد؟ آیا با توجه به فضای سیاسی فعلی و رویکرد مثبت دولت جدید به پارلمان بخش خصوصی، مسیر میان‌بری وجود دارد که تشکلهای موجود بدون درگیر شدن در بروکراسی‌های پیچیده و تغییر ساختارهای زمان‌بر، زیر پرچم اتاق به همگرایی برسند؟

سید مصطفی موسوی:
دقیقاً در پاسخ به همین پرسش کلیدی که «اتاق بازرگانی مشخصاً چه کاری می‌تواند انجام دهد»، پیشنهادی را عرض می‌کنم که حاصل تأملات بنده و بررسی دقیق ظرفیت‌های قانونی است. ببینید، ما می‌دانیم که گردشگری به دلیل ماهیت چندوجهی خود، جزو صنفی نیست که تماماً تحت پوشش «قانون نظام صنفی» قرار گیرد؛ لذا همواره نیازمند نوعی چتر حمایتی فراگیر بوده است. در این میان، اتاق بازرگانی به‌عنوان پارلمان بخش خصوصی می‌تواند آن حلقه مفقوده و تکیه‌گاه محکم باشد.

بنده به‌عنوان عضو «کارگروه تعیین و ساماندهی تشکلهای»، از نزدیک شاهد بوده‌ام که فرآیند الحاق

ظرفیت‌های ارزآور کشور به رسمیت شناخته‌اند و بر توسعه آن تأکید ورزیده‌اند. اما سوگمندان باید اذعان کرد که ما در «مقام عمل»، هیچ‌گاه ردپای این تعهد کلامی را در سیاست‌گذاری‌های داخلی و دیپلماسی خارجی مشاهده نکرده‌ایم. هرگاه بخشنامه‌ای صادر شده یا قانونی وضع گردیده، غالباً با منافع و الزامات گردشگری هم‌راستا نبوده است، هرچند پیوست رسانه‌ای آن مملو از شعارهای حمایتی باشد.

برای برون‌رفت از این وضعیت و پیشبرد طرح «سازمان مستقل»، معتقدم باید روی دو محور موازی متمرکز شویم: ۱. تدوین پیوست توجیهی و تحلیلی: ما نیازمند یک تحلیل دقیق، کمی و کارشناسی هستیم که به زبان آمار اثبات کند «تشکیل سازمان مستقل گردشگری دقیقاً چه ارزش افزوده‌ای برای اقتصاد ملی دارد؟» ما باید مسلح به این سند باشیم تا در برابر هر نهادی-اعم از مجلس، دولت یا وزارتخانه-دفاعیه‌ای مستند ارائه دهیم. ۲. دیپلماسی و لابی‌گری هوشمند: استدلال فنی به تنهایی کافی نیست؛ ارتباطات سیاسی جایگاه تعیین‌کننده‌ای دارد. ترکیب این دو مؤلفه-یعنی «منطق اقتصادی» و «فشار سیاسی»-رمز موفقیت ماست.

در همین راستا، ظرفیت

بسیار ارزشمندی وجود دارد که باید فعال شود؛ جناب آقای دکتر قاسمی که پیش‌تر سکandar مرکز پژوهش‌های مجلس بودند و اکنون در جایگاه معاونت «سازمان برنامه و بودجه» حضور دارند، نگاهی بسیار مساعد و هم‌افزا به مقوله گردشگری دارند. ما می‌توانیم از کانال اتاق بازرگانی، پل ارتباطی مؤثری با ایشان برقرار کنیم و هم‌زمان از عقبه کارشناسی مرکز پژوهش‌ها بهره بگیریم. مهم‌ترین برگ برنده ما در این مذاکرات، نقش گردشگری در «گذار از اقتصاد نفتی» است. حتی اگر فرض کنیم فردا تمام تحریم‌ها لغو شود، احیای صنایع سنگین زمان‌بر است. اما گردشگری صنعتی است که با «نرخ تشکیل سرمایه» پایین‌تر و «دوره بازگشت سرمایه» سریع‌تر، می‌تواند رشدهای اقتصادی چشمگیر ایجاد کند. این واقعیت‌های اقتصادی، ضرورت وجود یک «ساختار فرماندهی مستقل و مقتدر» را دیکته می‌کند که بتواند این پتانسیل را بالفعل کند.

اما در خصوص پیشنهاد افزودن نام «گردشگری» به تابلوی اتاق بازرگانی، بنده و همکارانم فشرده‌ای با هیئت‌رئیس‌ه اتاق داشته‌ایم. مانع اصلی این است که تغییر نام اتاق نیازمند «اصلاح قانون اتاق بازرگانی» در مجلس شورای اسلامی است و پاسخ

حقوقی این بود که ورود به این بحث، مستلزم بازنگری در کل مفاد قانون است که پروسه‌ای زمان‌بر و حساس است. با این وجود، ما ناامید نیستیم. معتقدم انطباق نام اتاق با واقعیت‌های اقتصادی روز، یک ضرورت است. امیدواریم با بلوغ و گسترش کمیسیون گردشگری-که روزگاری تنها با دو عضو فعالیت می‌کرد و امروز به وزنه‌ای قابل‌اعتنا تبدیل شده است-بتوانیم صدای خود را به گوش قانون‌گذار برسانیم. در پایان، اعلام می‌دارم که ما با تمام توان حامی و پشتیبان نقشه راه ترسیم‌شده برای دستیابی به استقلال ساختاری صنعت گردشگری هستیم.

محمد اسماعیل ارجمند:
آقای عقدایی، ما تا بدین جا بیشتر بر روی «سخت‌افزار» صنعت-یعنی ساختار، سازمان مستقل و قوانین- تمرکز کردیم. اما همان‌طور که اشاره شد، ما در جغرافیایی پراالتهاب و دورانی غیرقابل پیش‌بینی زیست می‌کنیم. فرض کنیم که همین فردا موانع ساختاری مرتفع شود و درهای تعامل با جهان گشوده گردد؛ آیا «نرم‌افزار» لازم برای اداره صحیح این سیل احتمالی تقاضا را داریم؟ پرسش بنده ناظر به «آمادگی برای آینده» است. آیا ما برای دوران پس از بحران‌های فعلی، نقشه‌راهی داریم یا صرفاً به دنبال تکرار کلیشه‌های

کمی‌گرایانه هستیم؟ نگاه شما به الگوهای توسعه منطقه‌ای چیست و اتاق‌های فکر ما باید دقیقاً بر روی چه سناریوهایی متمرکز شوند؟

سهند عقدایی: مسئله بسیار بنیادینی است. ببینید، تحلیل وضعیت موجود ما را به این جمع‌بندی می‌رساند که شیوه حکمرانی کنونی دیگر پاسخگوی مقتضیات زمانه نیست و «تغییر ریل» یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر است؛ تغییری که دیر یا زود، رخ خواهد داد. ما در کانون یک منطقه پرتیش قرار داریم و همان‌طور که رخدادهای غیرمنتظره پارسال قابل پیش‌بینی نبود، نمی‌توان با قطعیت تصویری از سال آینده ترسیم کرد. اما آنچه قطعی است، بن‌بست روش‌های مدیریتی فعلی است.

ما باید با نگاهی امیدوارانه به افق پیش‌رو بنگریم؛ امیدی مبتنی بر اینکه در آینده‌ای نزدیک شاهد استقرار عقلانیت، رفع موانع دیپلماتیک و بازگشت تکنوکرات‌های متخصص به بدنه اجرایی کشور باشیم. اما در پس این امید، یک پرسش هولناک نهفته است: «ما برای آن فردای موعود چه برنامه‌ای داریم؟» من شخصاً فشار روانی این دوران را حس می‌کنم؛ اما واقعیت این است که ما ۴۵ سال است که در «شرایط حساس کنونی» و مدیریت بحران زیسته‌ایم. هنر ما در

این برهه باید این باشد که به جای استهلاک در گرداب اضطراب، انرژی خود را صرف «طراحی برای آینده» کنیم. اینجاست که نقش نهادهای نخبگانی و اتاق‌های فکر برجسته می‌شود تا برنامه‌هایی علمی تدوین کنند.

بگذارید یک مثال عینی بزنم تا تفاوت «برنامه» و «شعار» مشخص شود. امروز نگاه حسرت‌آمیز ما غالباً به سمت ترکیه است؛ همسایه‌ای که امسال رکورد ۶۰ میلیون گردشگر را ثبت کرده است. اما وقتی لایه‌های زیرین این موفقیت کمی را واکاوی می‌کنیم، با چالش‌های ساختاری جدی مواجه می‌شویم. توسعه گردشگری در ترکیه «نامتوازن» و «ناپایدار» بوده است؛ تمرکز ثروت و زیرساخت صرفاً بر نوارهای ساحلی محدود شده و عمق کشور از این منافع بی‌نصیب مانده است. این عدم توازن، منجر به شکاف‌های عمیق اجتماعی و اقتصادی در جامعه ترکیه شده است.

لذا ما نباید کورکورانه الگوبرداری کنیم. پیش از آنکه تنها دغدغه‌مان «عدد و رقم جذب توریست» باشد، باید بیرسیم: استراتژی ما برای تاب‌آوری محیط‌زیست چیست؟ برنامه ما برای «توزیع متوازن ثروت» در پهنه جغرافیایی ایران چیست؟ چگونه می‌توانیم مدلی بومی طراحی کنیم که ضمن خلق ثروت، عدالت

اجتماعی و پایداری منابع را نیز تضمین کند؟ این‌ها مباحثی است که باید همین امروز در «اتاق‌های فکر» (Think Tanks) صنعت گردشگری پخته شود تا زمانی که آن «سازمان مستقل» شکل گرفت، خوراک فکری آماده‌ای برای اجرا داشته باشد. ما نیازمند سناریویی هستیم که در آن گردشگری نه مخرب، بلکه احیاگر انسان، طبیعت، فرهنگ و اقتصاد ایران باشد.

محمد اسماعیل ارجمند:
آقای شیروانی، آقای عقدایی به درستی به لزوم آمادگی نرم‌افزاری برای آینده اشاره کردند. اما در بُعد سخت‌افزاری، شما در حافظه مدیریتی خود تجربه سال ۲۰۱۵ و هجوم ناگهانی گردشگران پس از توافقات بین‌المللی را دارید؛ روزهایی که زیرساخت‌های ما غافلگیر شدند. امروز وضعیت چگونه است؟ اگر فردا دوباره درهای دیپلماسی باز شود، آیا هتل‌های ما به لحاظ کیفی و کمی آمادگی میزبانی آبرومندانه را دارند؟ و مشخصاً دولت به عنوان متولی، چه اقدام عاجلی را باید برای تاب‌آوری و ارتقای زیرساخت‌های موجود در دستور کار قرار دهد تا تجربه تلخ کمبود ظرفیت تکرار نشود؟

شهرام شیروانی: دقیقاً؛ بازخوانی تجربه سال ۲۰۱۵ بسیار راهگشاست. در آن

مقطع، با وجود اینکه دولت پشتوانه‌های دیپلماتیک داشت و مذاکرات به نتیجه رسید، اما در عمل اقدام زیرساختی خاصی برای گردشگری صورت نگرفت. نتیجه آن شد که با سرازیر شدن سیل گردشگران خارجی، ما در تهران با بحران شدید اقامت مواجه شدیم و عملاً جایی برای پذیرایی استاندارد از مهمانان نداشتیم. البته امروز نسبت به آن ایام تفاوت‌هایی ایجاد شده و هم ظرفیت‌های اقامتی و هم حجم بازار تغییر کرده است.

اما نکته کانونی و مطالبه مشخص ما این است: اگر دولت واقعاً قصد دارد دست یاری به سوی این صنعت دراز کند- یا حداقل پاسخی عملی به درخواست‌های بخش خصوصی بدهد- باید از کلی‌گویی فاصله بگیرد. «حداقل کاری» که دولت باید در اولویت قرار دهد، تمرکز بر «بازسازی و نوسازی» (Renovation) هتل‌های موجود است. واقعیت این است که بدنه اصلی اقامتی ما (هتل‌های یک تا چهار ستاره)، دچار فرسودگی شده و نیاز فوری به بهبود تسهیلات و ارتقای کیفی دارند. دولت باید با تخصیص حمایت‌های مالی، خطوط اعتباری ویژه و تسهیلات فنی، این واحدها را تجهیز کند تا بتوانند از ظرفیت‌های بالقوه خود به شکل بهینه استفاده کنند. این یک «اقدام اورژانسی»

است که باید از پایتخت کلید بخورد و به سرعت به سایر کلان‌شهرها و مقاصد پرتردد گردشگری تسری یابد. باور ما این است که بدون برداشتن این گام اولیه و آماده‌سازی سخت‌افزار اقامتی، هرگونه سخن‌سرایی درباره جذب انبوه گردشگر و توسعه بازار، صرفاً در حد «شعار» باقی خواهد ماند و در مقام عمل، آبروی صنعت در خطر خواهد بود.

محمد اسماعیل ارجمند:
آقای امامی، آقای شیروانی بر لزوم نوسازی «سخت‌افزاری» و کالبدی هتل‌ها تأکید داشتند که امری غیرقابل انکار است. اما جنابعالی همواره با نگاهی استراتژیک، گردشگری را در ترازوی اقتصاد کلان می‌سنجید. سوال من این است: در سناریوی «فردای پس از تحریم» که درهای تعاملات مالی و تجاری گشوده شود، جایگاه واقعی گردشگری در رقابت با غول‌هایی نظیر نفت و پتروشیمی کجاست؟ آیا ما واقعاً مزیت رقابتی داریم یا صرفاً خوش‌بین هستیم؟ و مهم‌تر اینکه، آیا پاشنه آشیل ما صرفاً کمبود هتل و تخت است یا بحران خاموش‌تری در لایه‌های زیرین این صنعت نهفته است که از آن غافلیم؟

محسن امامی: بله، بیایید تصویری واقع‌بینانه و بدون روتوش از اقتصاد «پساتحریم» ترسیم کنیم. اگر روزی موانع تحریمی مرتفع و

محدودیت‌های مبادلات مالی برداشته شود، قطعاً بسیاری از شریان‌های اقتصادی کشور جان تازه می‌گیرند؛ اما اشتباه است اگر فکر کنیم همه بخش‌ها با سرعتی برابر رشد خواهند کرد.

واقعیت تلخ این است که برخی صنایع مادر به دلیل فرسودگی مفرط، حتی با تزریق پول هم به سرعت احیا نمی‌شوند. برای نمونه، در حوزه استراتژیک «انرژی و نفت»، برآوردها نشان می‌دهد که تنها برای «نگهداشت» (Maintenance) وضعیت موجود و جلوگیری از افت تولید - و نه حتی توسعه میادین - نیازمند سرمایه‌گذاری سرسام‌آوری بالغ بر ۳۰۰ میلیارد دلار در زیرساخت و فناوری هستیم. در بخش «صنعت و تولید» نیز وضعیت مشابه است؛ ماشین‌آلات فرسوده و تکنولوژی‌های قدیمی، برای نوسازی به زمان طولانی و سرمایه‌های کلان نیاز دارند. یعنی در این بخش‌ها، ما هم «زمان» را از دست داده‌ایم و هم نیازمند «ابر سرمایه» هستیم.

در مقابل این غول‌های خسته، تنها بخشی که پتانسیل «رشد جهشی» و فوری را دارد، «گردشگری» است. اما تحقق این جهش مشروط به رفع یک محدودیت کلیدی و خطرناک است. برخلاف تصور رایج، معتقدم ما از نظر فیزیکی و کالبدی - چه در بحث جاذبه‌های تاریخی و طبیعی

و چه تا حدودی در ظرفیت‌های پایه اقامتی - زیرساخت‌های اولیه را داریم. بحران اصلی و گلوگاه واقعی ما در «زیرساخت‌های انسانی» است. امروز «سرمایه انسانی» در صنعت گردشگری وضعیت نگران‌کننده‌ای دارد؛ نیروی کار متخصص یا مهاجرت کرده، یا تغییر شغل داده و یا دچار فرسودگی و بی‌انگیزگی شده است. سیستم آموزشی ما نیز خروجی متناسب با استانداردهای روز جهانی ندارد. این مسئله نیازمند یک «برنامه‌ریزی اورژانسی» است.

بنابراین، فرمول آینده روشن است: اگر کشور روی ریل عقلانیت قرار گیرد، گردشگری می‌تواند «پیشران پویا» اقتصاد ملی باشد؛ بسیار سریع‌تر از نفت و صنعت. اما هشدار می‌دهم که اگر همین امروز اقدامات ضربتی در حوزه «آموزش»، «توسعه مهارت‌های نرم» و «بازتعریف منزلت نیروی انسانی» صورت نگیرد، فردا حتی اگر هتل‌های پنج‌ستاره بسازیم و درهای کشور را باز کنیم، به دلیل فقدان «میزبان متخصص»، فرصت‌سوزی خواهیم کرد. امیدوارم این بلوغ فکری حاصل شود تا در نشست‌های آتی، به‌جای تکرار مکررات و گلیایه‌مندی، از دستاوردهایمان سخن بگوییم.

محمد اسماعیل ارجمند:
«به عنوان جمع‌بندی این

نشست پربار، اگر بخواهیم عصاره نظرات نخبگان حاضر را در یک قاب کلی ترسیم کنیم، باید بگوییم که صنعت گردشگری ایران برای بقا و توسعه، نیازمند یک «پوست‌اندازی همزمان» در دو جبهه است. در جبهه دولتی، همان‌طور که جناب آقای حمزه‌زاده با تجربه سال‌ها مدیریت کلان و صنفی به درستی تبیین کردند، شاه‌بیت کلام عبور از ساختار ناکارآمد فعلی و بازگشت به مدل چابک «سازمان مستقل گردشگری» است؛ ساختاری که در آن اقتصاد پویای گردشگری، دیگر قربانی ایستایی و هزینه‌های مرمئی میراث فرهنگی نشود. این «انتخاب استراتژیک» که اکنون روی میز دولت قرار دارد، یک تک‌فرصت تاریخی است که از دست دادن آن، می‌تواند به معنای تداوم رکود برای چهار سال دیگر باشد. اما دولت تنها بازیگر این میدان نیست؛ بخش خصوصی نیز باید با الگوبرداری از انسجام جامعه هتل‌داران و پایان دادن به تشتت آرا میان «انجمن‌ها» و «جوامع»، ذیل چتر مقتدر «صدای اتاق بازرگانی به یک «صدای واحد» برسد.

نکته دوم، تغییر رویکرد ما از «گلیایه‌مندی صرف» به «ارائه راهکار اقتصادی» است. مباحث مطرح شده توسط آقایان موسوی و علی‌عرب نشان داد که ما ظرفیت‌های قانونی مغفول‌مانده‌ای در برنامه ششم توسعه و سازمان

برنامه و بودجه داریم که می‌توانیم با زبان «آمار و ارقام»، آن‌ها را فعال کنیم. در کنار این نرم‌افزار قانونی، هشدارهای آقایان شیروانی و عقدایی درباره وضعیت «سخت‌افزار» صنعت نیز بسیار جدی است. ما نمی‌توانیم با هتل‌های فرسوده و زیرساخت‌های مربوط به دهه‌های گذشته، رویای جذب میلیون‌ها گردشگر را داشته باشیم. دولت باید بداند که نوسازی و بازسازی ناوگان اقامتی، نه یک لطف، بلکه یک اقدام اورژانسی برای حفظ آبروی ملی در دوران پستاتحریم است.

و اما کلام آخر؛ شاید تکان‌دهنده‌ترین بخش این گفتگو، هشدار آقای امامی درباره «بحران خاموش نیروی انسانی» بود. ما آموختیم که حتی اگر فردا «سازمان مستقل» تأسیس شود و درهای دیپلماسی باز گردد، بدون داشتن «میزبانان متخصص»، عملاً در رقابت جهانی بازنده خواهیم بود. بنابراین، نقشه راه برآمده از این میزگرد روشن است: ما نیازمند مثلثی هستیم که ضلع اول آن «اصلاح ساختار دولتی» (با محوریت سازمان مستقل)، ضلع دوم آن «نوسازی زیرساخت‌ها» و ضلع سوم و قاعده‌ی آن «توسعه سرمایه انسانی» است. مجله سفرنویسان ضمن قدردانی از حضور شما سروران، متعهد می‌شود که این مطالبات را تا رسیدن به نتیجه ملموس، پیگیری نماید.»



محرك نوظهور توسعه گردشگری و اقتصاد شهری اروپا

دیجیتال نمدها



حسن تقی زاده انصاری

کار آفرین گردشگری و مشاور بنیاد علمی اکو

تجربه پرتغال و مکزیک نشان داده است که نبود سیاست‌گذاری هوشمندانه می‌تواند نارضایتی محلی ایجاد کند. شهرهایی موفق خواهند بود که میان نیاز ساکنان و انتظارات کارگران سیار تعادل ایجاد کنند.

نیازهای نسل جدید

نسل جدید نیروی کار بین‌المللی به دنبال زیرساخت دیجیتال پایدار، امنیت اجتماعی، قوانین مالیاتی شفاف، فرآیندهای ساده اقامت و کیفیت زندگی بالاست. کشورهایی که این شرایط را فراهم کنند، بیشترین سهم را از اقتصاد چندمیلیون یورویی گردشگری دیجیتال‌نمدها خواهند داشت.

جمع‌بندی

دیجیتال‌نمدها دیگر صرفاً یک سبک زندگی نیستند؛ آن‌ها به یک سرمایه استراتژیک برای توسعه گردشگری، نوآوری و اقتصاد شهری تبدیل شده‌اند. آینده از آن شهرهایی است که بتوانند با برنامه‌ریزی علمی و زیرساخت‌های هوشمند، این گروه سیار و ارزش‌آفرین را به بخشی پایدار از اقتصاد خود بدل کنند.

در کنار این مزیت‌ها، نومدها حامل سرمایه انسانی بین‌المللی نیز هستند و با شبکه‌سازی، انتقال مهارت و مشارکت در زیست‌بوم نوآوری، به پویایی اقتصاد محلی کمک می‌کنند.

حرکت جهانی هتل‌ها به سمت مدل کار، زندگی

رشد این گروه موجب شده بسیاری از شهرهای پیشرو، اقامتگاه‌ها و هتل‌های خود را با مفهوم Workation و Work & Rest سازگار کنند.

نمونه‌های شاخص عبارت‌اند از:

لیسبون: Selina و Outsite

بارسلونا: Casa Bonay و Yurbban

برلین: Zoku و The Social Hub

هل‌سینکی: VALO Hotel & Work

سئول: RYSE و برنامه‌های اقامتی WeWork

این مدل‌ها با ترکیب اقامت، فضای کار، شبکه‌سازی و خدمات دیجیتال، به استاندارد جدید صنعت مهمان‌نوازی تبدیل شده‌اند.

چالش‌ها و ضرورت سیاست‌گذاری

افزایش قیمت مسکن، فشار بر زیرساخت‌ها و تفاوت‌های فرهنگی از مهم‌ترین چالش‌های این حوزه است.

رشد روزافزون سبک زندگی «دیجیتال‌نمد»ها در دهه اخیر، الگوی گردشگری و اقتصاد شهری بسیاری از کشورها را دگرگون کرده است. متخصصانی که مستقل از مکان جغرافیایی کار می‌کنند، امروز به یکی از ارزشمندترین گروه‌های گردشگران بلندمدت تبدیل شده‌اند. کشورهای اسپانیا، پرتغال، ایتالیا، فنلاند و اسلونی با ارائه ویزاهای اختصاصی، تلاش دارند از این جریان جهانی سهم بیشتری کسب کنند؛ جریانی که سالانه میلیون‌ها یورو درآمد مستقیم و غیرمستقیم برای شهرها ایجاد می‌کند.

اثرات اقتصادی و مزیت‌های شهری

دیجیتال‌نمدها برخلاف گردشگران کوتاه‌مدت، هفته‌ها یا ماه‌ها در یک مقصد اقامت می‌کنند. این حضور طولانی موجب افزایش ضریب اشغال اقامتگاه‌ها، رونق کسب‌وکارهای محلی، رشد فضاهای کار اشتراکی و تنوع‌بخشی به اقتصاد گردشگری می‌شود. در بسیاری از شهرهای اروپا، درآمد حاصل از این گروه به یکی از منابع پایدار رشد شهری تبدیل شده است.

بررسی نقشه راه عبور از هتل‌های مصرف‌گرا به سازه‌های هوشمند

معمای «لوکس پایدار» در ایران



امیر اصلان زاده

مدیر عامل گروه هتل‌های روتانا

سبز نمی‌شود. در ایران، برای تضمین بازگشت سرمایه در زیرساخت‌های پایدار به سه نوع ابزار تشویقی نیاز داریم:

۱. تسهیلات کم‌بهره، برای زیرساخت‌های انرژی تجدیدپذیر اعطای وام‌های حداقل ۵ تا ۷ ساله با نرخ ترجیحی، مشابه مدل‌هایی که در دولت‌های ترکیه، امارات، مالزی و سنگاپور اجرا شده، می‌تواند دوره بازگشت سرمایه سیستم‌های خورشیدی، کولینگ هیبریدی یا تصفیه پیشرفته آب را از ۷-۹ سال به ۳-۵ سال کاهش دهد.

۲. کاهش عوارض و معافیت‌های مالیاتی برای هتل‌های سبز هتل‌ها باید بتوانند بخشی از هزینه‌های سرمایه‌گذاری در بهینه‌سازی انرژی را در قالب موارد زیر جبران کنند:

- کاهش عوارض ساخت
- معافیت‌های مالیاتی دوره بهره‌برداری
- اعتبار مالیاتی یا (Tax Credit)

این الگو در اروپا و آسیای جنوب شرقی بسیار موفق بوده است.

۳. مدل‌های مشارکت خصوصی-دولتی (PPP) برای سیستم‌های مشترک انرژی و پسماند

در پروژه‌های بزرگ شهری مانند مشهد، اصفهان، یزد، شیراز کیش یا قشم می‌توان نیروگاه خورشیدی مشترک، تصفیه‌خانه متمرکز یا مراکز بازیافت صنعتی را با مشارکت چند هتل ایجاد کرد. این مدل، سرمایه‌گذاری را توجیه‌پذیرتر و هزینه‌ها را قابل مدیریت می‌کند.

مدیریت سبز زمانی به مزیت رقابتی تبدیل می‌شود که با داده‌محوری و استانداردهای بین‌المللی همراه باشد. هتل‌هایی که بتوانند مصرف انرژی و آب را اندازه‌گیری، گزارش و در قالب شاخص‌های ESG شفاف‌سازی کنند، نه تنها هزینه‌های خود را کاهش می‌دهند، بلکه در مسیر جذب گردشگران حرفه‌ای، آژانس‌های بین‌المللی، شرکت‌های چندملیتی و بازارهای نوظهور قرار خواهند گرفت. آینده صنعت هتلداری، چه در ایران و چه در جهان، متعلق به هتل‌هایی است که «پایداری» را نه به‌عنوان شعار، بلکه به‌عنوان یک مدل کسب‌وکار اقتصادی دنبال کنند.

یکی از چالش‌های بنیادین صنعت هتلداری این است که هتل‌های لوکس به جهت توجه ویژه به موضوع تشریفات، ذاتاً مصرف‌کننده هستند؛ اما در جهان امروز مصرف‌کننده بودن دیگر قابل توجیه نیست. مدیریت سبز زمانی موفق می‌شود که از یک «هزینه اضافی» به یک «منطق اقتصادی» تبدیل شود. در پروژه‌های بزرگ هتلداری ایران، این تغییر پارادایم تنها با سه رویکرد امکان‌پذیر است: هوشمندسازی، اقتصادمحور کردن تصمیم‌گیری، و استفاده از مدل‌های مالی تشویقی.

نخست، باید بپذیریم که کاهش مصرف انرژی و آب در هتل‌ها فقط دغدغه محیط زیستی نیست؛ بلکه مستقیماً به کاهش هزینه‌های عملیاتی منجر می‌شود. بر اساس مطالعات بین‌المللی، ۳۰ تا ۴۰ درصد هزینه‌های جاری هتل‌ها مربوط به انرژی، آب و پسماند است. تجربه من در همکاری با گروه‌های هتلی بین‌المللی نشان می‌دهد که با هوشمندسازی سیستم‌های HVAC، روشنایی و مدیریت اتاق، مصرف انرژی بین ۲۵ تا ۳۵ درصد و هزینه‌های آب تا ۲۰ درصد قابل کاهش است. این کاهش برای یک هتل بزرگ، معادل چند ده میلیارد تومان صرفه‌جویی سالانه است. همین ارقام، مدیریت سبز را از یک «ایده» به یک «ابزار اقتصادی» تبدیل می‌کند.

دوم، زمانی می‌توان مدیریت سبز را مزیت رقابتی دانست که در طراحی، ساخت و بهره‌برداری یکپارچه دیده شود. در برندهای بین‌المللی، سیستم امتیازدهی ESG (محیط زیست، حاکمیت و پایداری) نه تنها بر رتبه‌بندی برند تأثیر می‌گذارد، بلکه به صورت مستقیم بر قیمت‌گذاری اتاق، جذب سفرهای سازمانی و گردشگری MICE اثر دارد. مشتریان امروز، به‌ویژه شرکت‌ها، گردشگران سلامت و میهمانان خارجی، هتلی را انتخاب می‌کنند که شفافیت در مصرف منابع و گواهی‌های زیست‌محیطی داشته باشد. این دقیقاً نقطه‌ای است که مدیریت سبز به برندسازی، افزایش ADR و رشد سهم بازار تبدیل می‌شود.

سوم، بدون مدل مالی درست، هیچ پروژه‌ای وارد سرمایه‌گذاری

هوش مصنوعی: ابزار تحول در صنعت هتلداری ایران

کلید بهبود خدمات و بهره‌وری

چابکی و تحول دیجیتال "است. در حالی که بسیاری هنوز در مرحله‌ی شعار و تنها معرفی پتانسیل‌های هوش مصنوعی باقی مانده‌اند، مدیران آینده نگر صنعت هتلداری در پی آن هستند که آنرا به صورت واقعی در فرآیندها و شیوه‌های ارائه خدمات خود نهادینه کنند.

هوش مصنوعی البته پدیده‌ی جدیدی نیست، اما در سال‌های اخیر با رشد "توان پردازشی سیستم‌ها، پیشرفت الگوریتم‌ها و در دسترس بودن داده‌های عظیم" وارد مرحله‌ای نوین و کاربردی شده است. این پیشرفت‌ها باعث شده‌اند هوش مصنوعی بتواند وظایف پیچیده‌ای مانند تحلیل رفتار میهمانان، پیش‌بینی تقاضا، قیمت‌گذاری پویا، و حتی طراحی تجربه‌های شخصی‌سازی شده میهمانان را با دقت و سرعت بسیار بالا انجام دهد.

البته همراه با این تحول بزرگ، "هیجانات، فرصت‌ها و دغدغه‌هایی" نیز وجود دارد. هدف از این گفتار، ارائه نگاهی روشن به "چرایی، چگونگی و نقش و مزایای کلیدی هوش مصنوعی در مدیریت صنعت هتلداری" است. در ادامه این گفتار، توضیحاتی کاربردی ارائه می‌شود تا مدیران هتل‌ها بتوانند تصمیم بگیرند که چگونه و در چه بخش‌هایی از هتل: "از عملیات روزمره گرفته تا استراتژی‌های کلان

حسن محمدی

مدرس مدیریت تخصصی هتلداری کارشناس
ارشد طراحی، تجهیز، آموزش و بهره برداری
از هتل و ریزورت در ایران



امروزه تمام مدیران، رهبران، متخصصان و کارکنان صنعت هتلداری و گردشگری واقف هستند که "هوش مصنوعی (AI) انقلابی در شیوه کار، تصمیم‌گیری و ارائه خدمات در هتل‌ها و ریزورت‌ها ایجاد کرده است. این فناوری نه تنها عملکرد مدیران و کارکنان را متحول می‌سازد، بلکه تجربه میهمان و مدل‌های رقابتی صنعت هتلداری را نیز دگرگون می‌کند.

اما آنچه که نگاه مدیران حرفه‌ای و آینده نگر صنعت هتلداری را متمایز می‌کند: "نحوه استفاده‌ی هدفمند از هوش مصنوعی" است؛ آنها بایستی از این فناوری نه برای نمایش، بلکه برای "خلق ارزش واقعی" برای مشتریان خود بهره برداری کنند.

در نگاه مدیریت حرفه‌ای صنعت هتلداری ورود هوش مصنوعی یک گام طبیعی در مسیر تکامل برند، ارتقاء خدمات، تغییر فلسفه مدیریتی و جهشی بزرگ در مسیر "نوآوری،



هوش مصنوعی تنها به خدمات میهمان محدود نمی‌شود؛ بلکه ابزاری ارزشمند در "آموزش و توسعه‌ی کارکنان" است. با استفاده از پلتفرم‌های آموزشی مبتنی بر هوش مصنوعی، مدیران می‌توانند مسیر یادگیری هر کارمند را شخصی‌سازی کنند و عملکرد تیم‌ها را به‌صورت دقیق ارزیابی نمایند. در مجموع، هوش مصنوعی در هتلداری امروز نه‌تنها یک "فناوری"، بلکه یک "فلسفه‌ی مدیریتی نوین" است که مدیران آینده‌نگر از آن برای خلق تجربه‌ای متمایز، پایدار و سودآور بهره می‌برند.

چگونگی آغاز پیاده‌سازی هوش مصنوعی در هتل‌ها

از شناخت تا اجرا

ورود به دنیای هوش مصنوعی نیازمند سرمایه‌گذاری سنگین نیست؛ بلکه بیش از هر چیز، "نیازمند بینش مدیریتی و برنامه‌ریزی مرحله‌ای" است. مدیران هوشمند پیش از هر اقدام فناورانه، باید بدانند "در کدام بخش‌ها هوش مصنوعی بیشترین بازده" را ایجاد می‌کند و چگونه می‌توان آن را با فرهنگ سازمانی هتل سازگار ساخت.

گام اول: شناخت نیازها و اولویت‌ها

پیش از هر اقدام، باید مشخص شود چه چالشی قرار است با کمک هوش مصنوعی حل شود. آیا هدف، افزایش نرخ اشغال است؟ کاهش هزینه‌های انرژی؟ ارتقای رضایت میهمان؟ یا بهبود بهره‌وری کارکنان؟ پاسخ دقیق به این پرسش‌ها مسیر انتخاب ابزار و فناوری مناسب را روشن می‌کند. در این مرحله، مدیران می‌توانند از تحلیل داده‌های موجود (نظرسنجی‌ها، نظرات آنلاین، آمار رزروها و عملکرد مالی) استفاده کنند تا نقاط قابل بهبود را شناسایی کنند.

گام دوم: انتخاب ابزار و شریک فناوری

امروزه ده‌ها راهکار مبتنی بر هوش مصنوعی ویژه صنعت هتلداری از "سیستم‌های CRM هوشمند" گرفته تا "پلتفرم‌های مدیریت قیمت‌گذاری پویا" یا چت‌بات‌های رزرو و خدمات میهمان طراحی شده‌اند. نکته کلیدی این است که انتخاب فناوری باید "با مقیاس و نیاز هتل هماهنگ" باشد.

بعنوان مثال: در هتل‌های بزرگ و زنجیره‌ای، هوش مصنوعی می‌تواند با سیستم‌های PMS و Channel Manager ادغام شود. در هتل‌های مستقل و متوسط، می‌توان از نسخه‌های سبک‌تر با تمرکز بر بازاریابی دیجیتال و پیش‌بینی تقاضا بهره گرفت. همچنین همکاری با شرکت‌های مشاور یا دانشگاهی (مانند پروژه‌های تحقیقاتی مشترک) می‌تواند در انتخاب و بومی‌سازی فناوری بسیار مؤثر باشد.

بازاریابی و مدیریت منابع انسانی" باید از هوش مصنوعی بهره‌مند شوند.

نقش و مزایای کلیدی هوش مصنوعی در صنعت هتلداری

هوش مصنوعی دیگر یک گزینه تجملی یا پروژه‌ی آینده‌نگر نیست؛ بلکه "ابزاری ضروری برای بقا و رقابت در بازار نوین هتلداری" است. مدیران پیشرو در سراسر جهان دریافته‌اند که استفاده‌ی هوشمندانه از هوش مصنوعی، نه‌تنها باعث افزایش درآمد و کاهش هزینه‌ها می‌شود، بلکه "تجربه‌ی میهمان را به سطحی فراتر از انتظار" ارتقاء می‌دهد.

نقش و مزایای کلیدی:

۱. شخصی‌سازی تجربه میهمان

با بهره‌گیری از الگوریتم‌های یادگیری ماشینی، هتل‌ها می‌توانند علایق، عادات و ترجیحات هر میهمان را تحلیل کنند و خدماتی دقیقاً متناسب با او از نوع اتاق و منوی غذایی گرفته تا پیشنهاد به مشارکت در فعالیت‌های محلی ارائه دهند در واقع، هوش مصنوعی به مدیران امکان می‌دهد تا "مفهوم "لاکچری" یا لوکس بودن را از یک مقوله استاندارد به تجربه‌ای شخصی‌سازی شده" تبدیل کنند.

۲. بهینه‌سازی عملیات و منابع

هوش مصنوعی قادر است عملکرد بخش‌های مختلف هتل از پذیرش تا خانه‌داری، از نگهداری تجهیزات تا مدیریت مصرف انرژی را تحلیل کرده و الگوهای بهینه سازی پیشنهاد دهد که نتیجه آن، "کاهش هزینه‌های عملیاتی، افزایش بهره‌وری کارکنان و مدیریت هوشمند منابع" خواهد بود؛ موضوعی که برای هتل‌های بزرگ و زنجیره‌ای حیاتی است.

۳. پیش‌بینی تقاضا و مدیریت درآمد

یکی از کارآمدترین کاربردهای AI در مدیریت هتل، پیش‌بینی نرخ اشغال و تقاضای بازار بر اساس داده‌های تاریخی، رویدادهای شهری و منطقه‌ای، فصول و رفتار رزرو مهمانان است. این اطلاعات به مدیران کمک می‌کند تا با "قیمت‌گذاری پویا" و استراتژی‌های فروش دقیق‌تر، درآمد هر اتاق را به حداکثر برسانند.

۴. بازاریابی هوشمند و ارتباط مؤثر با میهمان

هوش مصنوعی می‌تواند داده‌های حاصل از شبکه‌های اجتماعی، بازخوردها و نظرات آنلاین را تحلیل کند تا به مدیران در درک بهتر احساس و نیازهای میهمانان کمک کند. که در نتیجه آن، کمپین‌های تبلیغاتی و ارتباطات دیجیتال هتل‌ها "هدفمندتر و مؤثرتر" طراحی می‌شوند و وفاداری میهمانان افزایش می‌یابد.

۵. آموزش منابع انسانی و ارتقای مهارت‌ها



گام سوم: آموزش و آماده‌سازی تیم‌ها

بدون آموزش، هیچ فناوری موفق نخواهد شد. برای پیاده‌سازی مؤثر هوش مصنوعی، مدیران باید "فرهنگ یادگیری و نوآوری" را در میان کارکنان تقویت کنند. کارگاه‌ها و دوره‌های کوتاه در زمینه داده‌خوانی، تحلیل رفتار مشتری و مهارت‌های دیجیتال می‌توانند مقدمات این تغییر را فراهم کنند. به تدریج، کارکنان درمی‌یابند که هوش مصنوعی جایگزین آنان نیست، بلکه "یارِ یارِ یار" و مکمل عملکرد انسانی است.

گام چهارم: اجرا، ارزیابی و بهبود مستمر

پیاده‌سازی موفق هوش مصنوعی یک پروژه‌ی کوتاه‌مدت نیست؛ بلکه "فرآیندی پویا و در حال رشد" است. مدیران باید به‌طور منظم نتایج را پایش کرده، بازخورد میهمانان و کارکنان را جمع‌آوری کنند و با تحلیل داده‌ها، مدل‌های خود را به‌روزرسانی نمایند. هر چه داده‌ها بیشتر و دقیق‌تر شوند، تصمیم‌گیری نیز هوشمندتر خواهد شد.

هوش مصنوعی تنها با خرید نرم‌افزار یا نصب سیستم محقق نمی‌شود؛ بلکه زمانی موفق است که با "تفکر استراتژیک مدیران، آموزش کارکنان و فرهنگ سازمانی هتل" در یک مسیر هماهنگ قرار گیرد. مدیران آینده‌نگر و موفق کسانی هستند که از امروز، مسیر "دیجیتالی شدن و هوشمندسازی" را با قدم‌های سنجیده و واقع‌بینانه آغاز کنند.

نقش مدیران و رهبران هتلداری در هدایت تحول هوش مصنوعی

تحول هوش مصنوعی در هتلداری، پیش از آنکه "فناورانه" باشد "مدیریتی و فرهنگی" است. هیچ نرم‌افزار یا الگوریتمی نمی‌تواند جایگزین بینش، خرد و نگاه انسانی مدیران و کارکنان باتجربه شود. در واقع، "هوش مصنوعی ابزار" است، اما "رهبری انسان" مسیر را تعیین می‌کند.

۱. مدیران آینده‌نگر؛ رهبران یادگیرنده

رهبران موفق در صنعت هتلداری امروز می‌دانند که دیگر نمی‌توان تنها با تکیه بر تجربه و تفکرات و شیوه‌های مدیریت سنتی تصمیم گرفت. آنان می‌آموزند که "چگونه داده‌ها را بفهمند، از تحلیل‌ها الهام بگیرند و تصمیم‌های هوشمندانه‌تری اتخاذ کنند". مدیر آینده‌نگر، کسی است که از خود می‌پرسد: "چگونه می‌تواند با کمک فناوری، تجربه‌ای انسانی‌تر برای میهمان خلق کند؟" چنین نگرشی، "ترکیب هوش انسانی و هوش مصنوعی" را ممکن می‌سازد؛ یعنی همان نقطه‌ای که آینده‌ی صنعت هتلداری و گردشگری از آن آغاز می‌شود.

۲. از مدیریت سنتی تا رهبری تحول

تحول دیجیتال در هتل‌ها نیازمند "رهبرانی شجاع، الهام‌بخش و عمل‌گرا" است. رهبر تحول‌گرا باید "چشم‌انداز دیجیتالی هتل" را برای تیم خود ترسیم کند، کارکنان را در مسیر یادگیری و تغییر همراه سازد، از خطا نترسد و فرهنگ "آزمایش و بهبود مستمر" را در سازمان گسترش دهد. بداند که فناوری هرگز جایگزین روابط انسانی نمی‌شود، بلکه آن را "عمیق‌تر و اثربخش‌تر" می‌سازد.

۳. اعتمادسازی و انگیزش در تیم‌ها

یکی از چالش‌های اصلی در به‌کارگیری هوش مصنوعی، ترس یا مقاومت کارکنان است. مدیران باید با ارتباط شفاف و انگیزه‌بخش، به تیم‌ها اطمینان دهند که هدف از هوش مصنوعی "جایگزینی انسان نیست، بلکه توانمندسازی آنها می‌باشد". برای مثال، وقتی یک سیستم هوشمند وظایف تکراری کارکنان را انجام می‌دهد، کارکنان می‌توانند تمرکز خود را بر خدمات شخصی‌تر، ایجاد خلاقیت و تعامل انسانی با میهمانان بگذارند، همان جایی که ارزش واقعی برند هتل خلق می‌شود.





۴. تصمیم‌گیری داده‌محور؛ ستون مدیریت نوین هتلداری

در هتلداری سنتی، تصمیم‌ها اغلب بر اساس تجربه، احساس یا الگوهای گذشته اتخاذ می‌شد. اما در هتلداری هوشمند، مدیران با تکیه بر "تحلیل داده‌های واقعی"، از رفتار رزرو و بازخورد میهمان گرفته تا عملکرد کارکنان و

هزینه‌ها، تصمیم‌هایی می‌گیرند که دقیق‌تر، سریع‌تر و سودآورتر است. این به معنا و مفهوم "تبدیل مدیر به یک تحلیلگر استراتژیک" است.

۵. رهبری اخلاقی در عصر هوش مصنوعی

در کنار بهره‌برداری از فناوری، مدیران باید به "ابعاد اخلاقی و انسانی" این تحول؛ از حفظ حریم خصوصی داده‌ها گرفته تا اطمینان از شفافیت در تصمیم‌های هوشمند سیستم‌ها نیز توجه کنند. مدیران هتل باید الگوی اعتماد و صداقت در استفاده از فناوری باشند، زیرا "اعتماد و کنترل"، سرمایه‌های اصلی هر برند هتلداری و گردشگری هستند.

رهبران واقعی آینده صنعت هتلداری کسانی هستند که می‌دانند: "هوش مصنوعی آینده صنعت نیست، بلکه ابزار ساختن آینده صنعت هتلداری و گردشگری است". آینده‌ای که در آن مدیران، کارکنان و فناوری در کنار هم تجربه‌ای خلق می‌کنند که میهمان نه تنها آن را حس می‌کند، بلکه "به خاطر می‌سپارد و بازمی‌گردد".

جمع‌بندی: آینده از همین امروز آغاز می‌شود: آنچه امروز درباره‌ی هوش مصنوعی گفته می‌شود، صرفاً یک موضوع فناورانه نیست؛ بلکه "تحولی در نگرش مدیریتی و مدل ذهنی مدیران و کارکنان" است. هوش مصنوعی قرار نیست جای "انسان" را بگیرد، بلکه به این منظور ایجاد شده است تا "قدرت تصمیم‌گیری، سرعت عمل و کیفیت خدمات انسانی" را ارتقاء دهد.

امروزه، هر مدیر هتل، چه در سطح یک مجموعه لوکس باشد و چه در یک هتل مستقل، باید این پرسش را از خود بپرسد: اگر از هوش مصنوعی برای ارتقای تجربه‌ی میهمان، مدیریت منابع و توسعه برند استفاده نکند، پس چه کسی خواهد کرد؟ جهان در حال حرکت است. میهمانان نسل جدید، دیجیتال‌تر، آگاه‌تر و پرتوقع‌تر شده‌اند. آنان از هتل‌ها انتظار دارند که "هوشمند، پاسخگو و

شخصی‌سازی‌شده" باشند. بنابراین مدیران صنعت هتلداری، باید نخستین کسانی باشند که بدون ترس از تغییر، بلکه با "ایمان به یادگیری و اعتقاد به رهبری آینده" این مسیر را آغاز کنند.

گام نخست، از خود مدیران و رهبران صنعت هتلداری آغاز می‌شود، هوش مصنوعی بیش از آنکه پروژه‌ای فناورانه باشد، رویکردی "فرهنگی - سازمانی" است. هر یک از مدیران صنعت هتلداری باید در تیم خود جرقه "کنجکاوی، یادگیری و نوآوری" را روشن کنند؛ باید کارکنان را تشویق کنند که ایده بدهند، بیاموزند و در فرآیند دیجیتال‌سازی سهیم باشند.

در واقع، صنعت هتلداری و گردشگری در آغاز "دوران تازه‌ای از هتلداری و گردشگری هوشمند" (Smart Hospitality) قرار گرفته است، دورانی که در آن ترکیب "فناوری دیجیتال و احساس انسانی" برندهای موفق هتلداری آینده را می‌سازد.

رهبران بزرگ کسانی هستند که نه تنها از آینده نمی‌ترسند؛ بلکه "آینده را هدایت" می‌کنند. اگر امروز با بینش، برنامه و جسارت، قدم در مسیر تحول دیجیتال بگذارند، صنعت هتلداری ایران نه تنها از این جریان جهانی عقب نخواهند ماند، بلکه می‌تواند الگوی نوینی از هتلداری و گردشگری هوشمند "ارائه دهد. آینده هتلداری ایران، از تصمیم امروز مدیرانش آغاز می‌شود.

هر یک از مدیران هتلها و ریزورتها در ایران می‌توانند با سه گام ساده آغاز کنند:

۱. یادگیری و آموزش مداوم درباره‌ی کاربردهای هوش مصنوعی در صنعت هتلداری و گردشگری؛

۲. آزمایش و اجرای کوچک‌ترین پروژه‌ی هوشمند در هتلها و ریزورت‌های تحت مدیریت؛

۳. تقویت فرهنگ دیجیتال و نوآوری در میان کارکنان و مدیران میانی.

با این سه گام، "آینده‌ای هوشمند، انسانی و الهام‌بخش" برای صنعت هتلداری ایران رقم خواهد خورد.

استراتژی نوین مناطق آزاد؛ با ابزار دیپلماسی فرهنگی

رسانه‌های توریسم دریایی به شکل هدفمند به مناطق آزاد دعوت شوند.

آیا برنامه خاصی دارید تا مناطق آزاد ما از یک مقصد صرفاً داخلی، به هاب گردشگری دریایی منطقه و رقیبی جدی برای همسایگان تبدیل شوند؟

ما در حال تدوین برنامه دعوت رسانه‌ای سالانه برای مناطق هستیم که بتواند تصویر واقعی و جذاب سواحل ایران را در سطح منطقه‌ای و جهانی منتشر کنند و پل ارتباطی مؤثری با کشورهای همجوار به ویژه در حوزه خلیج فارس و اقیانوس هند ایجاد کنند. همکاری با سازمان‌های گردشگری کشورهای منطقه، تبادل تجربیات در حوزه ماریناها و کروز دریایی، و همچنین تعریف مسیرهای مشترک گردشگری میان ایران و همسایگان، بخشی از اقداماتی است که از سال آینده عملیاتی خواهد شد. مناطق آزاد ایران نباید فقط مقصدی مستقل باشند، بلکه باید نقش کلیدی در شبکه گردشگری دریایی منطقه ایفا کنند.

هدف و برنامه ما این است که جایگاه ایران در نقشه گردشگری دریایی منطقه از یک مقصد داخلی به هاب توریسم دریایی ارتقا یابد. قطعاً این هدف صرفاً با اتکا به زیرساخت ممکن نیست؛ بلکه نیازمند دیپلماسی فعال، روایت‌سازی هوشمند و برندسازی مبتنی بر تجربه زیسته گردشگر است. برنامه سه ساله‌ای طراحی شده که شامل استانداردسازی تجربیات گردشگری، دیجیتالی‌سازی خدمات و همکاری با برندهای معتبر جهانی است تا سواحل جنوبی ایران با ایجاد مزیت‌های رقابتی، به رقیبی جدی برای کشورهای پیشرو منطقه مانند ترکیه، قطر، امارات و عمان تبدیل شوند.

با نزدیک شدن به ایام پیک سفر و نوروز، ۱۴۰۵ انتظارات عمومی از مناطق آزاد به عنوان ویرترین گردشگری کشور بسیار بالاست. با توجه به رویکرد «توسعه‌محور» جنابعالی، چه تمهیدات ویژه و متفاوتی برای نوروز امسال اندیشیده شده است؟ آیا خبر خوشی در حوزه تسهیل تردد (مانند



آقای خانلری، انتصاب جنابعالی به عنوان شخصیتی آکادمیک با تخصص «دیپلماسی فرهنگی» و «علوم ارتباطات»، نویدبخش نگاهی تازه و هوشمندانه به صنعت گردشگری مناطق آزاد است. با توجه به تأکیدات برنامه هفتم توسعه بر «اقتصاد دریا محور» و پتانسیل پهنه سواحل ما، حضرت‌تعالی چگونه می‌خواهید از تخصص خود در حوزه دیپلماسی و رسانه برای «برندسازی جهانی» سواحل خلیج فارس و مکران استفاده کنید؟

به نام خدا، با سالم خدمت شما و همه خوانندگان محترم رسانه سفرنویسان نخستین گام در برندسازی جهانی سواحل جنوبی کشور، ایجاد یک روایت واحد از هویت فرهنگی، طبیعی و اقتصادی این سواحل است. دیپلماسی فرهنگی دقیقاً در همین نقطه نقش آفرینی می‌کند؛ یعنی تبدیل تنوع اقوام، موسیقی، خوراک، میراث باستانی، و سبک زندگی ساحل نشینی جنوب به یک گفتمان جذاب و قابل بازخوانی برای مخاطب جهانی. برنامه ما ایجاد چارچوب واحد برندینگ برای خلیج فارس و مکران است تا ضمن حفظ ویژگی‌های بومی هر منطقه، یک تصویر کلان و یکپارچه از مقصد گردشگری دریایی ایران در ذهن مخاطبان بین‌المللی تثبیت شود.

در حوزه دیپلماسی رسانه‌ای، با همکاری روابط عمومی و امور بین‌الملل دبیرخانه و بهره‌گیری از شبکه‌های بین‌المللی، پلتفرم‌های گردشگری و همکاری با تولیدکنندگان محتوای معتبر جهانی در دستور کار است. امروز دیگر تریبون‌های رسمی پاسخ‌گوی نیاز برندینگ نیست؛ بلکه باید روایت‌سازان سفر، فیلم‌سازان کوتاه، اینفلوئنسرهای معتبر و

اکوسیستم سفر به مناطق آزاد شود.

با حمایت دبیر و معاون محترم فرهنگی امسال مناطق آزاد پویا، مجهز، فرهنگی، و آماده رقابت با مقاصد گردشگری منطقه خواهند بود.

در حوزه حمل‌ونقل، هماهنگی‌های گسترده‌ای با اپرلاین‌ها و شرکت‌های کشتیرانی در حال انجام است. افزایش تعداد پروازها به کیش، قشم، چابهار و سایر مناطق در حال انجام است، همچنین بحث به روزرسانی شناورهای مسافری و اضافه شدن چند شناور مدرن برای مسیرهای بین جزیره‌ای از جمله موضوعاتی است که در حال پیگیری هستیم.

در موضوع فرهنگی و رویدادی، به امید خدا نوروز امسال پررنگ‌تر و متفاوت‌تر از سال‌های گذشته برگزار خواهد شد.

در حال برنامه‌ریزی با وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی و وزارت ارشاد و سایر نهادها هستیم که بتوانیم اولین سیاحت‌واره مناطق آزاد را برگزار کنیم. طرح سیاحت‌واره با رویکردی چندوجهی که ثبت ماندگاری از تجربه سفر به مناطق آزاد و اقدامات صورت گرفته مناطق با مشارکت مردم و هنرمندان خواهد بود که جزئیات بیشتر آن به زودی اعلام خواهد شد.

افزایش پروازها یا شناورهای مسافری مدرن) و برگزاری رویدادهای شاد و فرهنگی در جزایر و مناطق ساحلی دارید که بتواند تجربه‌ای ماندگار و متفاوت از سال‌های گذشته را برای هموطنان و گردشگران خارجی رقم بزند؟

در برخی از مناطق آزاد به ویژه مناطق آزاد جدید نوروز از زمستان آغاز می‌شود و زمان نمایش توان جدید مناطق آزاد در حوزه گردشگری، خدمات، و مدیریت سفر است. با توجه به افزایش ظرفیت‌ها و رویکرد توسعه محور مدیریت جدید، مجموعه‌ای از اقدامات ویژه برای این ایام در نظر گرفته شده است.

برنامه ما برای نوروز ۱۴۰۵ ترکیب سه عنصر کلیدی است: تسهیل سفر، ارتقای خدمات، و هویت بخشی فرهنگی است. این سه‌گانه باعث می‌شود تجربه امسال نه فقط متفاوت، بلکه ماندگار باشد. هموطنان و گردشگران خارجی در نوروز پیش رو با چهره‌ای جدید از مناطق آزاد مواجه می‌شوند. محورهای اصلی برنامه امسال، گردشگری مناطق آزاد برای عموم و ارتقای تجربه سفر خواهد بود؛ یعنی تمرکز بر رضایت واقعی گردشگران، تسهیل تردد، خدمات شبانه روزی و برگزاری رویدادهای فرهنگی متناسب با هویت محلی. هدف این است که نوروز ۱۴۰۵ تبدیل به نقطه عطفی در کل



چشم‌انداز آینده گردشگری تجاری در کیش

و راهکارهای بهینه‌سازی صنعت هتلداری



مهرداد ناوتلی

دبیر کل جامعه هتلداران کیش



جزیره کیش با موقعیت استراتژیک خود در منطقه خلیج فارس، امکانات تفریحی و زیرساخت‌های تجاری در حال رشد، پتانسیل بالایی برای تبدیل شدن به یک قطب گردشگری تجاری در منطقه دارد. با برنامه‌ریزی مناسب، سرمایه‌گذاری در هتل‌های بیزینس‌محور و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین، این جزیره می‌تواند مقصدی جذاب برای مدیران، سرمایه‌گذاران و شرکت‌های بین‌المللی شود.

۱. برنامه‌های توسعه‌ای برای ارتقای استانداردهای هتل‌های کیش متناسب با نیاز گردشگران تجاری

الف) توسعه و استانداردسازی هتل‌های بیزینس‌محور
- ایجاد هتل‌های تجاری (Business Hotels) با امکاناتی مانند سالن‌های جلسات، فضاهای کاری مشترک و اینترنت پرسرعت.

- ارتقای خدمات VIP و بیزینس کلاس برای مدیران و تجار، شامل ترانسفر لوکس، پذیرایی اختصاصی و امکانات رفاهی پیشرفته.

- افزایش تعداد اقامتگاه‌های بلندمدت و آپارتمان‌های هتلی برای

سرمایه‌گذاری که نیاز به اقامت طولانی‌مدت دارند.

ب) بهینه‌سازی خدمات هتلی برای پذیرایی از رویدادهای MICE

- ساخت و تجهیز سالن‌های کنفرانس و نمایشگاه‌های تجاری در هتل‌ها.

- طراحی پکیج‌های اقامتی ویژه برای شرکت‌کنندگان در نمایشگاه‌ها و نشست‌های تجاری.

- توسعه مراکز همایش بین‌المللی با استانداردهای جهانی برای جذب رویدادهای اقتصادی بزرگ.

ج) جذب برندهای بین‌المللی هتلداری

- ایجاد مشارکت با برندهای مطرح هتل‌سازی مانند Hilton، Marriott و Accor برای افزایش استانداردهای خدماتی.

- سرمایه‌گذاری در توسعه هتل‌های زنجیره‌ای و پنج‌ستاره با تمرکز بر گردشگران تجاری.

۲. نقش دیجیتالی‌سازی و فناوری در بهبود خدمات اقامتی برای گردشگران تجاری

الف) رزرو هوشمند و مدیریت تجربه مهمان

- توسعه سیستم‌های رزرو آنلاین هوشمند با قابلیت انتخاب اتاق‌های

کاری، سالن‌های جلسات و خدمات ویژه.

- استفاده از هوش مصنوعی و چت‌بات‌های خودکار برای مدیریت درخواست‌های مهمانان تجاری.

- طراحی اپلیکیشن‌های موبایلی برای مدیریت کامل اقامت، از ورود تا خروج.

ب) ایجاد فضاهای کاری دیجیتال و هوشمند

- تجهیز هتل‌ها به فضاهای کاری مشترک (Co-Working Spaces) با امکاناتی مانند اینترنت 5G، اتاق‌های جلسات آنلاین و خدمات پرینت و اسکن.

- استفاده از سیستم‌های کنفرانس هوشمند برای برگزاری جلسات بین‌المللی در هتل‌ها.

- تجهیز هتل‌ها به دفاتر موقت VIP برای مدیران و کارآفرینان.

ج) استفاده از اینترنت اشیا (IoT) و هوش مصنوعی در هتلداری

- اتاق‌های هوشمند با سیستم‌های کنترل نور، دما و صدا متناسب با نیاز مهمانان.

- امکان چک‌این و چک‌اوت بدون تماس با استفاده از موبایل و کارت‌های دیجیتال.

- تحلیل داده‌های مسافران تجاری برای

ارائه خدمات شخصی سازی شده و بهینه سازی تجربه مهمان.

نتیجه گیری و پیشنهادها

- کیش پتانسیل بالایی برای تبدیل شدن به یک قطب گردشگری تجاری در منطقه دارد، اما نیاز به سرمایه گذاری در هتل های بیزینس محور، دیجیتالی سازی خدمات و توسعه زیرساخت های نمایشگاهی دارد.
- ایجاد همکاری بین هتل ها، مراکز تجاری، سازمان منطقه آزاد کیش و برندهای بین المللی هتلداری، می تواند

رشد این بخش را تسریع کند.
- الگویی از مدل های موفق جهانی مانند دبی و سنگاپور و اجرای راهکارهای نوآورانه، کلید موفقیت آینده گردشگری تجاری در کیش خواهد بود.

- **پیشنهاد نهایی:** سرمایه گذاری در هتل های هوشمند، خدمات VIP، فضاهای کاری دیجیتال و مراکز نمایشگاهی مدرن، می تواند کیش را به یکی از مهم ترین مراکز گردشگری تجاری در منطقه تبدیل کند.

۳. چگونه کیش می تواند به قطب گردشگری تجاری در منطقه تبدیل شود؟

الف) الگویی از مدل های موفق جهانی
- دبی، امارات:

* ایجاد مناطق ویژه تجاری و نمایشگاهی مانند مرکز تجارت جهانی دبی.

* توسعه هتل های تخصصی تجاری با امکانات VIP برای مدیران و سرمایه گذاران.

* ارائه ویزای تجاری آسان و حمایت از سرمایه گذاران خارجی.

- سنگاپور:
* تمرکز بر دیجیتالی سازی هتل ها و خدمات بیزینسی.

* ایجاد برنامه های تشویقی برای شرکت های بین المللی جهت برگزاری کنفرانس ها و نمایشگاه ها.

* استفاده از سیستم های رزرو هوشمند و شخصی سازی تجربه اقامت.
- استانبول، ترکیه:

* توسعه هتل های بیزینسی در نزدیکی فرودگاه و مراکز تجاری.

* افزایش تعداد سالن های کنفرانس و نمایشگاه های بین المللی.

ب) اجرای مدل های موفق در کیش
- توسعه مناطق ویژه هتلداری تجاری در نزدیکی فرودگاه کیش و مراکز نمایشگاهی.

- ارائه برنامه های حمایتی برای برگزاری رویدادهای تجاری بین المللی در جزیره.

- راه اندازی پلتفرم دیجیتال یکپارچه برای رزرو اقامت، فضاهای کاری و خدمات VIP.

- ایجاد تسهیلات و مشوق های مالیاتی برای سرمایه گذاران در حوزه گردشگری





آسیب‌شناسی صنعت هتلداری در عصر عدم قطعیت

هتل‌های ایران برای بقا نیازمند «مدیران عملیاتی» و «دیپلماسی جهانی» هستند.

من این است که پله‌های ترقی را از پایه‌ای‌ترین سطوح عملیاتی طی کرده‌ام. فعالیت حرفه‌ای من از هتل اوین و با مشاغل خدماتی و «باس‌بوی» (Busboy) آغاز شد و پس از تجربه موقعیت‌هایی نظیر بل‌بوی (Bellboy)، به بخش پذیرش راه یافتیم.

در تجربه بعدی در هتل استقلال، مجدداً برای درک عمیق‌تر عملیات هتل، کار را از بخش لاندی (Laundry) و خانه‌داری (Housekeeping) شروع کردم و پس از ورود به فرانت‌آفیس، تمامی مراتب سازمانی از رزپشن گرید ۳، ۲ و ۱ تا سرپرستی پذیرش، مدیریت فرانت‌آفیس (Front Office Manager) و در نهایت مدیریت اقامتی را پشت سر گذاشتم.

پس از دوران خدمت سربازی، فصل جدید فعالیت‌م در جزیره کیش با سمت «مدیر شب» (Night Manager) و سرپرست پذیرش هتل شایگان آغاز شد. سپس به گروه هتل‌های سورینت

آقای ملک، با عرض سلام و سپاس از فرصتی که در اختیار خوانندگان مجله تخصصی «سفرنویسان» قرار دادید؛ برای آغاز گفتگو، لطفاً ضمن معرفی کامل خود، مروری بر پیشینه فعالیت‌هایتان در صنعت هتلداری داشته باشید. مشتاقیم بدانیم ورود حرفه‌ای شما به این عرصه و آغاز سوابق مدیریتی‌تان از چه سالی رقم خورده است؟

پوریا ملک هستم، متولد سال ۱۳۶۳. مسیر آکادمیک من از ابتدا با تمرکز کامل بر این صنعت شکل گرفت؛ به طوری که از مقطع دیپلم تا کاردانی و کارشناسی را در رشته هتلداری تحصیل کردم. با توجه به اینکه در ساختار آموزشی کشور، مقاطع بالاتر مختص رشته هتلداری تعریف نشده است، کارشناسی ارشد خود را در رشته مدیریت جهانگردی با گرایش بازاریابی و فروش اخذ نمودم. اما در خصوص سوابق اجرایی، افتخار

مدیریت هتل در ایران امروز، شباهت عجیبی به کشتی‌رانی در دریای طوفانی دارد؛ جایی که امواج سهمگین تورم، صخره‌های سخت کمبود نیروی انسانی و تغییرات پرشتاب تکنولوژی، ناخداهای این صنعت را به چالش می‌کشند. اما چگونه می‌توان در میان نوسانات ارزی و تغییر ذائقه نسل جدید (Gen Z)، همچنان چراغ "کیفیت" و "سودآوری" را روشن نگه داشت؟

«پوریا ملک»، مدیرکل جوان اما کارکشته هتل پنج‌ستاره پانوراما کیش، مدیری که پشت میز نشین نیست و پله‌های ترقی را از پایه‌ای‌ترین سطوح عملیاتی تا عالی‌ترین رده‌های مدیریتی طی کرده است، در گفتگوی صریح با ماهنامه سفرنویسان، ضمن آسیب‌شناسی ساختار "دولت‌زده" گردشگری، از راهکارهای مدرنی سخن می‌گوید که با تکیه بر هوش مصنوعی و گردشگری رویدادمحور، می‌تواند نسخه نجات‌بخش این صنعت باشد. روایتی واقعی، بدون روتوش و راهبردی پیش روی شماس.

استانداردهای جهانی، چه اصلاحات بنیادینی را در حوزه‌های سیاست‌گذاری، آموزش و جذب سرمایه ضروری می‌دانید؟

اجازه دهید پاسخ شما را از منظر اقتصاد کلان آغاز کنم. متأسفانه سیطره اقتصاد نفتی و وابستگی مطلق به دولت، همچنان سایه سنگینی بر سایر صنایع انداخته است. در حالی که کشورهای مانند ترکیه، تایلند و حتی در همسایگی ما امارات و عربستان سعودی با تغییر استراتژی، گردشگری را به صنعت اول یا محور اصلی توسعه خود تبدیل کرده‌اند، ما همچنان بر مدار استخراج نفت حرکت می‌کنیم. تا زمانی که نگاه کلان حاکمیتی تغییر نکند و تشکلهای صنفی و NGOهای گردشگری قدرت چانه‌زنی واقعی در مجلس و نهادهای تصمیم‌گیر نداشته باشند، در بر همان پاشنه سابق خواهد چرخید.

چالش ساختاری دوم، مسئله «تصدی‌گری دولتی و خصوصیتی» است. بخش عمده‌ای از هتل‌های ما یا کاملاً دولتی‌اند یا شبه‌دولتی؛ این یعنی فقدان انگیزه برای بهره‌وری. وقتی بودجه و حقوق کارکنان از منابع دولتی تضمین شده

باشد، دغدغه سودآوری و برنامه‌ریزی استراتژیک کمرنگ می‌شود. این ساختار منجر به بی‌ثباتی مدیریتی شدید شده است. شما اگر وضعیت گروه هتل‌های هما را بررسی کنید، تعدد تغییر مدیران در پنج سال اخیر گویای همه چیز است. البته گروه‌هایی مانند پارسیان ثبات نسبی بهتری داشته‌اند، اما به طور کلی در بخش‌های دولتی و خصوصیتی، نگاه کوتاه‌مدت مدیریتی آسیب‌زاست.

در بحث استانداردسازی، اگرچه نسبت به دهه‌های ۷۰ و ۸۰ پیشرفت کرده‌ایم و ظهور برندهایی مانند اسپیناس پالاس

سیستم‌های آموزشی و جذب نیروی انسانی و مدیرکلی هتل رشیدیه تهران را بر عهده داشتیم.

اکنون نیز حدود یک ماه است که افتخار دارم به عنوان مدیرکل هتل پنج‌ستاره پانوراما کیش در خدمت صنعت گردشگری کشور باشم.

اگر بخواهیم از منظر کلان مدیریتی آسیب‌شناسی کنیم، به اعتقاد شما مهم‌ترین موانع ساختاری که رشد صنعت هتلداری در ایران را با چالش مواجه کرده‌اند، چیست؟ برای پر کردن شکاف میان وضعیت فعلی و

پیوستم و در هتل سورینت مریم، از معاونت اجرایی به سمت مدیرکلی رسیدم که این دوره حدود سه سال (اواخر ۹۳ تا ۹۶) به طول انجامید.

در کارنامه من تجربه تخصصی راه‌اندازی (Pre-opening) نقش پررنگی دارد؛ مدیریت راه‌اندازی هتل میراث و پس از آن مدیریت راه‌اندازی و مدیرکلی دوساله هتل کوروش از آن جمله‌اند. پس از آن مجدداً به عنوان مدیرکل به هتل شایگان بازگشتم و هم‌زمان مدیرعامل شرکت «آرین پارسه کیش» بودم. پیش از حضور فعلی‌ام در کیش نیز، به مدت دو سال مدیریت راه‌اندازی، استقرار



نشان‌دهنده ارتقای سطح کیفی است، اما فرآیندهای نظارتی همچنان سنتی و غیرعملیاتی هستند. «طرح تطبیق استانداردها» گاهی به جای تمرکز بر کیفیت خدمات، درگیر بوروکراسی‌های کاغذی است. برای مثال، در چکلیست‌ها ممکن است روی موکت بودن کف اتاق پافشاری شود، در حالی که سرمایه‌گذار از سنگ‌های گران‌قیمت و لوکس استفاده کرده که ارزش و بهداشت بالاتری دارند. یا اجبار به نصب جهت‌نمای قبله روی سقف که زیبایی بصری اتاق را مخدوش می‌کند، در حالی که می‌توان با راهکارهای هوشمندانه‌تر مثل تعبیه نشانگر در کشوی سجاده، این نیاز را برطرف کرد. استانداردسازی نیازمند نگاه مدرن و انعطاف‌پذیر است، نه چکلیست‌های خشک.

و اما مهم‌ترین رکن، «آموزش و سرمایه انسانی» است. هنوز در بسیاری از هتل‌ها به آموزش به چشم «هزینه» نگاه می‌شود، نه «سرمایه‌گذاری». ما باید از مفهوم منابع انسانی عبور کنیم و به سرمایه انسانی برسیم. وقتی آموزش نباشد، وفاداری سازمانی کاهش می‌یابد و نتیجه آن نرخ بالای ریزش نیرو (Turnover) است که امروز بلای جان صنعت هتلداری شده است.

یکی از بزرگترین چالش‌های مدیریتی در اتمسفر اقتصادی امروز ایران، عدم قطعیت‌های مالی است. با توجه به نوسانات شدید نرخ ارز و فشارهای تورمی فزاینده، تدوین یک مدل اقتصادی تاب‌آور (Resilient) برای هتل‌ها چگونه ممکن است؟ به عنوان یک مدیر ارشد، چگونه نقطه تعادل ظریف میان «مدیریت انقباضی هزینه‌ها» و «حفظ استانداردهای کیفی خدمات» را پیدا می‌کنید تا حاشیه سود بنگاه اقتصادی تضمین شود؟

بگذارید صریح صحبت کنیم؛ نوسانات ارزی و تورم، سونامی ویرانگری است که تمام صنایع را درگیر کرده، اما صنعت هتلداری به دلیل ماهیت خدماتی‌اش آسیب‌پذیرتر است. اولین چالش ما، شکاف عمیق میان تورم رسمی و تورم میدانی است. وقتی شاخص قیمت کالاهای اساسی (مانند گوشت و پروتئین) در بازه یک ساله بیش از صد درصد رشد می‌کند، تمام معادلات قیمت‌گذاری ما به هم می‌ریزد.

در گذشته، فرمول کلاسیک مدیریت غذا و نوشیدنی (F&B) بر مبنای حاشیه سود ۶۰ درصدی و هزینه ۴۰ درصدی استوار بود. اما امروز، گرانی مواد اولیه این نسبت را معکوس کرده و ما با هزینه تمام‌شده ۸۰ درصدی مواجهیم. طبق

اصول آکادمیک هتلداری، قیمت فروش باید ضریب سه برابر هزینه اولیه باشد؛ اما آیا در بازار فعلی ایران، کشش تقاضا برای چنین قیمتی وجود دارد؟ قطعاً خیر. به جز چند رستوران یا هتل فوق‌لوکس، اجرای این فرمول در عموم هتل‌ها منجر به ریزش مسافر می‌شود.

چالش بعدی، رفتار دوگانه دولت در زنجیره تامین گردشگری است. گردشگری یک اکوسیستم است که حمل‌ونقل (هوایی، ریلی، زمینی) ستون فقرات آن محسوب می‌شود. وقتی دولت قیمت بلیت هواپیما را سه برابر می‌کند (مثلاً از یک میلیون به سه و نیم میلیون تومان)، هزینه بسته سفر به شدت بالا می‌رود. اما در همین شرایط، به هتلدار فشار می‌آورند که قیمت‌ها را ثابت نگه دارد یا کاهش دهد! نمی‌توان انتظار داشت یک سوی میز (دولت/ایرلاین) قیمت‌ها را آزاد کند و سوی دیگر (بخش خصوصی/هتل) محکوم به ارزان‌فروشی باشد. این مشارکت نیست، بلکه تحمیل زیان است.

در حال حاضر، تنها مدل اقتصادی باقی‌مانده، «مدیریت شناور بر اساس فصول» (Seasonality) است. ما در ایام کم‌سفر (Low Season) استراتژی "بقا" را پیش می‌گیریم؛ یعنی قیمت‌ها را در حد پوشش هزینه‌های جاری (Break-even point) پایین می‌آوریم. و تنها امیدمان به ایام پیک (High Season) است تا بتوانیم سودآوری داشته باشیم.

اما خطر بزرگ‌تر اینجاست: با افزایش بی‌رویه هزینه‌های سفر داخلی (به ویژه بلیت هواپیما به مقاصد مثل کیش)، ما مزیت رقابتی قیمتی خود را نسبت به مقاصد خارجی از دست داده‌ایم. وقتی هزینه سفر به کیش با هزینه سفر به ترکیه یا دبی برابری می‌کند، گردشگر ایرانی ترجیح می‌دهد





روحیه در تضاد است.

مدیریت این نسل جدید (Gen Z) دیگر با روش‌های دستوری سنتی ممکن نیست. من سعی می‌کنم رویکرد «رهبری موقعیتی» داشته باشم؛ جایی مدیرم، جایی رئیس‌م و جایی مثل یک برادر بزرگتر در کنارشان هستم تا درکشان کنم. ما مجبوریم برای حفظ بقای صنعت، خودمان را با زبان و دغدغه‌های این نسل جدید منعطف کنیم، هرچند که مسیر بسیار دشوار و پرچالشی است.

جهان امروز به سمت دیجیتالی شدن شتابان در حرکت است. به نظر شما ورود فناوری‌های نوظهور و ساختارشکن (Disruptive Technologies) هوش مصنوعی، اتوماسیون و تحلیل داده‌ها، چه دگر دیسی‌هایی در لایه‌های مدیریتی و فرآیندهای تصمیم‌گیری صنعت هتلداری ایران ایجاد خواهد کرد؟ آیا زیرساخت‌های فعلی ما تاب‌آوری این گذار تکنولوژیک را دارند؟

نگاه من به هوش مصنوعی، نگاه به یک ابزار صرف نیست؛ بلکه آن را یک «دستیار هوشمند استراتژیک» می‌دانم. امروز پلتفرم‌هایی مانند ChatGPT اگر با داده‌های صحیح تغذیه شوند (Input)، خروجی‌هایی (Output) به مدیران می‌دهند که مسیر آینده را روشن می‌کند. اصل طلایی اینجا «کیفیت

فارغ‌التحصیل می‌شوند. جوانی که لیسانس هتلداری دارد، انتظار دارد از روز اول پشت میز مدیریت بنشیند، در حالی که الفبای کار عملیاتی را نمی‌داند. فلسفه من این است: مدیری که نتواند تخت را استاندارد «آنکارد» کند یا اصول پذیرایی را نداند، نمی‌تواند بر پرسنل نظارت کند. شما تا زمانی که خاک بخش‌های خانه‌داری (Housekeeping) و رستوران را نخورده باشید، نمی‌توانید راهکارهای فرار پرسنل یا ظرافت‌های خدمت را درک کنید.

و اما چالش سوم که شاید مهم‌ترین باشد، «تغییر پارادایم فرهنگی» تحت تأثیر شبکه‌های اجتماعی است. در گذشته شکاف نسلی هر ۱۰ سال رخ می‌داد، اما با سرعت تحولات هوش مصنوعی و سوشال مدیا، این شکاف به ۲ تا ۳ سال رسیده است. اینستاگرام و فضای مجازی، سبک زندگی (Lifestyle) و ارزش‌ها را تغییر داده‌اند. جوانی که می‌بیند یک بلاگر با کمترین تخصص درآمدهای میلیاردی دارد، انگیزه‌ای برای کار سخت در ساختار هتل ندارد.

هتلداری ذاتاً یک صنعت خدماتی است و نیاز به «روحیه خدمت‌گزاری» (Hospitality Spirit) دارد؛ یعنی باید در ثن شما باشد که از خدمت به دیگران لذت ببرید و تواضع داشته باشید. اما فرهنگ غالب در فضای مجازی، با این

تجربه سفر خارجی داشته باشد. این زنگ خطری جدی برای خروج ارز و تضعیف گردشگری داخلی است.

یکی از کلوکاه‌های اصلی صنعت هتلداری امروز، بحران سرمایه انسانی و فقر نیروی متخصصی است. با توجه به شکاف موجود میان خروجی مراکز آموزشی و نیاز واقعی صنعت، چگونه می‌توان یک اکوسیستم آموزشی کارآمد طراحی کرد؟ به نظر شما برای جانشین‌پروری و تربیت نسل جدیدی از مدیران و کارکنان که به استانداردهای بین‌المللی مسلط باشند، چه نقشه راهی وجود دارد؟

امروز رقیب اصلی ما در جذب نیروی انسانی، سایر هتل‌ها نیستند؛ بلکه رقیب ما «اقتصاد پلتفرمی» و تاکسی‌های اینترنتی هستند. وقتی نیروی کار جوان محاسبه می‌کند که در این پلتفرم‌ها با استقلال زمانی کامل و بدون پاسخگویی به مافوق، می‌تواند درآمدی نقد و گاهی بیشتر از حقوق ثابت یک کارمند هتل داشته باشد، معادله جذب نیرو به کل تغییر می‌کند. این «نقدینگی در دسترس» و «آزادی عمل»، جذابیت‌های ساختار سنتی استخدام را برای نسل جدید کمرنگ کرده است.

برای درک عمق فاجعه، یک آمار مقایسه‌ای به شما می‌دهم: سال ۱۳۹۱ برای راه‌اندازی هتل سورینت مریم، ما برای حدود ۷۰ ردیف شغلی، بیش از ۱۶۵۰ مصاحبه‌شونده داشتیم و حق انتخاب با ما بود. اما امروز برای جذب ۵ نفر، اگر ۵ نفر مراجعه کنند، ناچاریم هر ۵ نفر را بپذیریم! در واقع «حق انتخاب» از کارفرما سلب شده است.

چالش دوم، «توهم شایستگی» در فارغ‌التحصیلان دانشگاهی است. سیستم آموزشی ما صرفاً تئوری‌محور است و دانشجویان با انتظارات غیرواقعی

داده" است؛ اگر اطلاعات دقیق مالی و عملیاتی را به هوش مصنوعی بدهید، نقاط کوری را در صورت‌های مالی برایتان آشکار می‌کند که شاید با روش‌های سنتی قابل رصد نبودند. بسیاری از هتل‌ها تصور می‌کنند سودده هستند، اما تحلیل‌های دقیق داده‌محور نشان می‌دهد که در بخش‌هایی دچار "زیان پنهان" هستند.

بگذارید یک تجربه عملی از دوران مدیریتم در هتل رشیدیه تهران را برایتان مثال بزنم. من برای "مدیریت بازده" (Yield Management) و نرخ‌گذاری پویا (Dynamic Pricing) کاملاً به تحلیل‌های هوش مصنوعی تکیه کردم. سیستم با تحلیل تقاضا به من پیشنهاد داد که مثلاً در ماه دهم سال فقط ۵ درصد تخفیف بدهم، اما در ماه هفتم این عدد را به ۳۵ درصد برسانم. حتی در ماه دوم سال (اردیبهشت) که پیک تقاضا بود، علی‌رغم فشار آژانس‌های مسافرتی برای دریافت کمیسیون و تخفیف، بر اساس تحلیل داده‌ها هیچ تخفیفی ارائه نکردیم. نتیجه شگفت‌انگیز بود: میانگین نرخ فروش (ADR) افزایش یافت و ضریب اشغال ما بالای ۸۵ درصد تثبیت شد. این یعنی قدرت تصمیم‌گیری مبتنی بر داده در برابر روش‌های سنتی چانه‌زنی.

اما فناوری فقط محدود به نرم‌افزار نیست؛ در بحث سخت‌افزار و هوشمندسازی ساختمان (BMS)، فناوری‌های نوین مستقیماً بر "تجربه مهمان" و "مدیریت انرژی" اثرگذارند. سیستم‌های هوشمند امروز می‌توانند حضور مهمان در اتاق را تشخیص دهند و دمای محیط را متناسب با ساعات شبانه‌روز و حضور فرد تنظیم کنند. این یعنی تلفیق آسایش مهمان با کاهش هزینه‌های سربار.

نکته آخر و بسیار حیاتی، بحث "گردشگری پایدار" (Sustainable Tourism) است که شعار سازمان جهانی گردشگری نیز بوده است. ما در ایران متأسفانه منابع آبی را به راحتی هدر می‌دهیم. در هتل‌های مدرن دنیا، سیستم‌های بازیافت آب وجود دارد؛ مثلاً آب مقطر حاصل از میعانات سیستم‌های سرمایشی (HVAC) جمع‌آوری شده و برای آبیاری فضای سبز یا فلاش‌تانک‌ها استفاده می‌شود، اما در اینجا غالباً به فاضلاب می‌ریزد. استفاده از پنل‌های خورشیدی و مدیریت هوشمند پسماند و انرژی، دیگر یک انتخاب لوکس نیست، بلکه ضرورتی برای بقای صنعت و حفظ محیط زیست است. ما باید یاد بگیریم چگونه با فناوری، هم هزینه‌ها را کاهش دهیم و هم به زمین احترام بگذاریم.

به عنوان حسن ختام گفتگو؛ اگر نیمه پُر لیوان را ببینیم، با وجود تمامی چالش‌های داخلی و خارجی که بر شمردید، صنعت هتلداری ایران چه مزیت‌های رقابتی و فرصت‌های پنهانی برای رشد و نقش آفرینی در سطح منطقه دارد؟ مدیران پیشرو چگونه می‌توانند از این گلوگاه عبور کرده و این پتانسیل‌های بالقوه را به فعل تبدیل کنند؟

ببینید، من نمی‌خواهم شعار بدهم، اما حقیقتی وجود دارد که خارجی‌ها بهتر از خود ما آن را درک کرده‌اند. خاطرم هست استاد آلمانی یکی از دوره‌های هتلداری، پس از سفری که هم‌زمان اسکی در کوهستان‌های برفی و شنا در سواحل گرم کیش را تجربه کرده بود، با شگفتی می‌گفت: "شما روی گنج نشسته‌اید و از آن بی‌خبرید."

ایران ما موقعیت ژئوپلیتیک و اقلیمی

دارد که آرزوی بسیاری از کشورهاست. همسایگان ما در حاشیه خلیج فارس، مانند امارات، قطر و عربستان، با صرف هزینه‌های گزاف در حال "خلق جاذبه" از هیچ هستند؛ استادیوم‌های مدرن می‌سازند و جزایر مصنوعی ایجاد می‌کنند. اما ما تمام این مواهب را به صورت خدادادی در شمال و جنوب کشور داریم. البته انکار نمی‌کنم که در زیرساخت‌های لجستیکی (جاده‌ای، ریلی و ناوگان فرسوده هوایی) ضعف‌های جدی داریم، اما نباید دست روی دست گذاشت.

فرصت طلایی و نقد صنعت هتلداری ما، تمرکز بر "گردشگری رویدادمحور" (Event Tourism) است. هتل‌ها نباید صرفاً محل خواب باشند؛ بلکه باید به کانون رویدادها تبدیل شوند. برگزاری همایش‌های تخصصی (مانند همین سمپوزیوم هتلداری)، جشنواره‌های فرهنگی بومی، و پررنگ کردن آیین‌های ملی مثل "نوروز" و "چهارشنبه‌سوری" یا حتی مراسم مذهبی با رویکرد گردشگری، می‌تواند موتور محرک جذب توریست باشد.

شرط اصلی تحقق این رویا، "تعامل سازنده با جهان" است. ما باید درهای کشور را باز کنیم. گردشگری با انزوا رشد نمی‌کند. دیپلماسی سیاسی و گردشگری باید هم‌راستا شوند تا ایران‌هراسی کاهش یابد. حتی در همین شرایط سخت تحریمی و تنش‌های منطقه‌ای، ما شاهد بودیم که دانشگاه اروپایی پرتغال برای همکاری علمی به ایران آمد؛ این یعنی روزه امید باز است. اگر جامعه هتلداران متحد شود و دولت نیز حمایت دیپلماتیک کند، ما پتانسیل تبدیل شدن به هاب گردشگری منطقه را داریم، فقط کمی همت می‌خواهد و تغییر نگاه.

پایان سوداگری، آغاز مدیریت علمی در صنعت هتلداری



حمید بیدل

مدرس مدیریت هتلداری



در تمامی ادوار، ورود مدیران غیرمتخصص و ناشناخته به حوزه حساس و تخصصی هتلداری، آن هم صرفاً با اعطای مقام‌های تشریفاتی اما تعیین‌کننده، پیامدهای ناخوشایندی را به همراه داشته است.

از جمله این پیامدها می‌توان به سرخوردگی مدیران توانمند، توزیع نامناسب فرصت‌های مدیریتی و عدم حضور افراد با تجربه در جایگاه‌های شایسته اشاره کرد.

تا زمانی که مالکان محترم هتل‌ها به این باور نرسند که انتصاب مدیر به معنای انتخاب فردی است که سیاست‌های کلان هتل را تعیین می‌کند، این چرخه نادرست ادامه خواهد یافت.

ماحصل چنین تصمیم‌گیری‌های غیرحرفه‌ای چیزی جز کاهش رتبه هتلداری کشور در منطقه، رشد سوداگری بی‌ضابطه، عدم دستیابی به اهداف راهبردی و در نهایت عقب‌ماندگی نگران‌کننده نخواهد بود.

راهکارهای برون‌رفت از وضعیت موجود

۱. ایجاد یک جامعه آماری و اطلاعاتی از مدیران متخصص، همراه با درجه‌بندی ایشان جهت هم‌ترازی هتل و مدیر
۲. فعال‌سازی هسته‌های گزینش در هر استان و بهره‌گیری از مدیران جوان،

خلاق و تحصیل‌کرده در رشته‌های مرتبط

۳. الزام تمامی تأسیسات گردشگری سراسر کشور به استفاده از مدیران مورد تأیید هسته گزینش میراث فرهنگی هر استان

۴. الزام کلیه تأسیسات گردشگری به بهره‌مندی از ظرفیت‌های آموزشی، ارزشیابی و تهیه گزارش‌های مستند (حتی در قالب برون سپاری اکادمیک)

۵. تشکیل جامعه مدیران کل هتل‌ها به مانند جامعه هتل داران

۶. تشکیل صنف جدید متشکل از دست اندرکاران گردشگری هتل داری و صنایع دستی (بسیار مهم)

۷. حذف سهم خواهی از دولت و ایجاد

قدرت در سهم خواهی از بازار

۸. تقویت R & D در هتل‌ها با آموزش مستمر و ایجاد و توسعه بازارهای جدید

۹. ارتقای گردشگری و هتل داری به یک صنعت واقعی نه فقط روی کاغذ.

۱۰. تأکید در استفاده وزارت از نخبگان و جوانان صاحب سبک صنعت مورد اشاره.

کلام پایانی

امید است با یکدلی، هماهنگی و بهره‌گیری از علم روز دنیا و با اتکا به مدیران جوان و متخصص، صنعت پرسود هتلداری کشورمان به جایگاهی شایسته و درخور دست یابد.

الزامات تحول ساختاری در توسعه گردشگری ایران

تشخیص بنیادین؛ هزینه‌ی ناپایداری در مسیر توسعه



مهران امیر حسینی

استاد دانشگاه و عضو هیئت مدیره شرکت

سرمایه گذاری ایرانگردی و جهانگردی



صنعت گردشگری ایران، با میراثی بی‌همتا از جاذبه‌های تاریخی و طبیعی، در تقاطع یک پارادوکس بزرگ قرار گرفته است: پتانسیل عظیم در مقابل عملکرد ضعیف و ناپایدار. به عنوان فردی که هم در سنگر دانشگاه به تحلیل مسائل کلان می‌پردازد و هم در عرصه اجرایی این صنعت فعالیت دارد، تأکید می‌کنم که چالش اصلی ما دیگر کمبود جاذبه نیست. این خطای راهبردی سال‌هاست که ما را از تمرکز بر مشکل اصلی بازداشته است.

مشکل ساختاری و پرهزینه ما، اسارت در دام «ناامنی سرمایه و حکمرانی ناپایدار» است. تغییرات ناگهانی و پی در پی در قوانین و مقررات، نوسانات شدید اقتصادی، و فقدان یک افق حقوقی ثابت، باعث شده تا سرمایه‌گذاران بلندمدت، چه داخلی و چه خارجی، ریسک ورود به این بازار را نپذیرند. نتیجه این بی‌ثباتی، از دست دادن سهم بازار در رقابت با کشورهای منطقه‌ای مانند ترکیه، امارات و عربستان سعودی است که توانسته‌اند با وجود چالش‌های داخلی خود، با تکیه بر «ثبات ساختاری» و «اراده جدی» برای

توسعه، برند گردشگری خود را تثبیت کنند. بنابراین، برای توسعه صنعت گردشگری، ابتدا باید تعریف خود از «امنیت گردشگری» را بازتعریف کنیم. امنیت صرفاً به معنای نبود تهدید فیزیکی نیست؛ بلکه در درجه اول به «اطمینان حقوقی» و ثبات در قوانین گره خورده است که بستر جذب سرمایه بلندمدت را فراهم می‌آورد. ما باید بپذیریم، تا زمانی که حاکمیت از «گرداب شعار» عبور نکند و به «عمل‌گرایی جدی» نرسد، تلاش‌های فردی و بنگاهی ما در مقیاس خرد، اثرگذاری لازم را نخواهد داشت. در این محیط پرریسک، وظیفه فعالان صنعت، تبدیل شدن به «معماران اطمینان سازمانی» است؛ یعنی با افزایش حداکثری شفافیت و انضباط مالی در سطح فعالیت‌های خود، اثرات منفی بی‌ثباتی اقتصاد کلان را تا حد ممکن کاهش دهیم.

راهبردهای سه‌گانه برای نهادهای سازی تاب‌آوری و نوآوری

تحول استراتژیک در هر زیرساخت بزرگ گردشگری، در راستای الزامات کلان کشور، به‌ویژه برنامه هفتم توسعه، که

بر «ارتقای بهره‌وری و استفاده بهینه از دارایی‌های دولتی و عمومی» تأکید دارد، باید بر سه ستون اصلی استوار شود:

۱. تاب‌آوری نهادی از طریق مدل‌های متنوع و بهره‌وری عملیاتی: تکیه بر یک مدل واحد مدیریتی برای زیرساخت‌های اقامتی کشور، یک خطای مدیریتی است. این رویکرد ناکارآمد باید با طراحی «الگوهای متنوع سرمایه‌گذاری و بهره‌برداری» جایگزین شود. این الگوها باید متناسب با شرایط منطقه‌ای، موقعیت جغرافیایی و تقاضای بازار هر استان سفارشی‌سازی شوند. این گام عملی به معنای تمرکززدایی استراتژیک و اعطای انعطاف به واحدهای محلی است.

مهم‌تر از آن، باید برای مقابله با شوک‌های سیاسی و اقتصادی، مدل‌هایی طراحی کنیم که تاب‌آوری اقتصادی را محور ثبات قرار دهند. این امر از طریق توسعه فعالانه و تعامل مؤثر و شفاف با سرمایه‌گذاران بخش خصوصی برای اجرای پروژه‌های توسعه و ارتقاء کیفیت هتل‌ها صورت می‌گیرد. استفاده بهینه از دارایی‌های غیرمولد و موقعیت‌های مکانی ارزشمند



باید در اولویت قرار گیرد.

۲. پیوند با نوآوری و فناوری‌های تأمین مالی (فین‌تک):

آینده توسعه گردشگری ایران قطعاً بدون پیوند با نوآوری و فناوری ممکن نیست. در شرایط ناامنی سرمایه، ما نمی‌توانیم به مدل‌های سنتی تأمین مالی متکی باشیم. باید ابزارهای جدیدی برای جذب سرمایه و افزایش شفافیت ایجاد کنیم.

یکی از هوشمندانه‌ترین راهکارها، استفاده از ظرفیت‌های نوین تأمین مالی مانند توکن‌سازی دارایی‌های غیرمولد و موقعیت‌های مکانی ارزشمند است. این ابزار فین‌تکی، مزایای دوگانه دارد: اول، تسهیل و تسریع جذب سرمایه‌های خرد مردمی و تأمین نقدینگی پروژه‌ها، و دوم، افزایش حداکثری شفافیت برای سرمایه‌گذاران، که به طور مستقیم به بازسازی اعتماد عمومی کمک می‌کند. ما باید فعالانه با استارت‌آپ‌های حوزه فناوری و مالی همکاری کنیم تا از زیست‌بوم سنتی تأمین مالی عبور کنیم.

۳. سرمایه انسانی و نهادی‌سازی دانش (مدل آموزشی عملیاتی):

کیفیت خدمات، نقطه تمایز نهایی ما در رقابت‌های منطقه‌ای است. توسعه صنعت، بدون سرمایه‌گذاری عمیق در آموزش متخصصان میسر نخواهد بود. منزلت نیروی انسانی و تأمین امنیت شغلی کارکنان، باید هم‌ارز با تأمین رضایت سهام‌داران قرار گیرد.

ما باید با همکاری دانشگاه‌ها و مراکز آموزشی، بر تربیت نیروهای عملیاتی متخصص (مانند آشپزان حرفه‌ای، خانه‌داران استاندارد) و مدیران توانمند تمرکز کنیم. مدل‌های آموزشی باید تلفیقی از تئوری و عمل با رویکرد بین‌المللی باشند. مهم‌تر از آن، پیوند

با دانشگاه باید شامل همکاری پژوهشی در زمینه‌های راهبردی باشد. این شامل داده‌کاوی، تحلیل تغییر رفتار سفر در مواقع بحرانی، و طراحی مدل‌های مدیریت فعالانه ریسک است. این تولید دانش بومی، یک اقدام نسل سومی برای نهادی‌سازی تاب‌آوری بلندمدت صنعت گردشگری است.

چشم‌انداز نهایی

توسعه صنعت گردشگری ایران، دیگر یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت اقتصادی و اجتماعی است. این توسعه، نه با تکیه صرف بر جاذبه‌ها، بلکه با معماری «اطمینان حقوقی» در سطح کلان، بهره‌برداری هوشمند از دارایی‌ها در سطح بنگاه‌ها، و پیوند با نوآوری‌های فین‌تکی و آموزشی میسر خواهد شد. هدف نهایی، خروج این فرصت تاریخی از «گرداب شعار» و تبدیل آن به یک موتور محرک شفاف، سودآور و پایدار برای اقتصاد ملی است.

رسانه و اخلاق حرفه‌ای؛ معماران تصویر گردشگری

رسانه‌ها و خبرنگاران، نقشی فراتر از انتقال خبر دارند؛ آن‌ها «معماران تصویر گردشگری» ایران هستند. در فضایی که ناامنی سرمایه و بحران‌های مدیریتی، برند ملی گردشگری را مخدوش کرده است، پذیرش نقد شفاف از سوی فعالان صنعت، یک استراتژی هوشمندانه برای مدیریت ریسک برند است.

ما باید با استقبال از نقد دقیق نقاط ضعف زیرساختی و موانع اجتماعی، سیگنالی قوی مبنی بر تحول‌گرایی،

نقش کریدورهای بین المللی برای توسعه گردشگری

با تاکید بر کریدور شمال- جنوب



فرزام پوراصفر سماکچین

مسعود شیرین کلام

تجاری، علمی و فرهنگی بین شرق و غرب عالم در طول تاریخ بوده است. سابقه دیرینه سکونت انسان در این منطقه از جهان باعث شده است تا این تمدن ها همواره در شکل گیری باورهای اعتقادی، معارف علمی و سنن و رفتارهای جامعه جهانی نقش برجسته و بی بدیلی داشته باشند.

این منطقه که جمهوری اسلامی ایران در مرکز آن قرار دارد از نظر اقلیمی از متنوع ترین مناطق جهانی شناخته می شود که از تنوع اقلیمی شگرفی برخوردار است. سرزمین های کوهستانی در مناطق شمال با یخچال های دایمی، سواحل و کرانه های لاجوردی، شن و کویرهای خشک با جاذبه های بسیار زیاد، جنگل ها و دره های گسترده، آب و هوا و اقلیم های متنوعی را فراهم کرده است که در هر مقطعی از سال به طور توامان امکان برخورداری از آب و هوای سرد و زمستانی با هوای گرم و حاره ای را در منطقه بوجود آورده است. افزون بر این وجود تمدن های متعدد و اقوام و قبایل با سابقه تاریخی و فرهنگی متفاوت و برجسته باعث شده است در سراسر قلمروی این منطقه، یادمان ها و آثار تاریخی فراوانی از دوره های تاریخی وجود داشته باشند که در صورت وجود زیرساخت های لازم می تواند این قلمروها بویژه ایران را به مهمترین کانون جذب گردشگری تبدیل کنند. این مکان ها بیانگر و بازگو کننده تمدن ها و نحل های فکری و معنوی این منطقه هستند که با توانمندی صنعتگران و هنرمندان، آثار بدیع و نفیسی را به میراث فرهنگی جامعه جهانی عرضه کرده اند.

در حال حاضر حاشیه جنوبی خلیج فارس به صورت یکی از مهمترین کانون های سرمایه داری و هاب حمل و نقل و بانکداری منطقه تجهیز شده و سالانه میلیون ها گردشگر را به خود جذب می کند. این منطقه به عنوان ایستگاهی در مسیر ترانزیت بازارهای اروپا و آسیای شرقی در زمینه صادرات مجدد و تجارت، فعالیت های گسترده ای دارد و بتدریج به صورت مرکز مالی تجاری منطقه غرب آسیا در آمده است. در این میان ایران با توجه به می تواند موقعیت جغرافیایی و ظرفیت های ژئوپلیتیکی خود و مشارکت در توسعه

کریدورها (دالان) نمایانگر دامنه گسترده ای از سرمایه گذاریها در پروژه های متنوع لجستیکی، ارتباطات، گردشگری، انرژی و... هستند که می توانند توانمندی های سیاسی، نظامی و فرهنگی کشورهای پیرامون این کریدورها را افزایش دهند. به همین دلیل همه کشورها تلاش می کنند تا به بهترین نحو از ظرفیت های ژئوپلیتیکی خود از طریق سرمایه گذاری با سایر کشورها و ایجاد پیوند با کریدورها بسترهای لازم برای حضور موثر در زنجیره ارزش جهانی را از طریق این کریدورها توسعه دهند؛ جمهوری اسلامی ایران نیز با توجه به موقعیت جغرافیایی و ژئوپلیتیکی خود از این قاعده مستثنی نبوده و همواره موضوع استفاده از کریدورهای بین المللی را محور سیاست های توسعه خود قرار داده است که بازتاب آن را می توان هم در اسناد آمایش سرزمین و هم قوانین و مقررات برنامه های توسعه و سایر اسناد راهبردی مشاهده کرد.

ایران نیز با توجه به موقعیت ویژه جغرافیایی در شمال و جنوب از لحاظ موقعیت راهبردی به دلیل قرار گرفتن در کریدورهای بین المللی شمال - جنوب و شرق به غرب از لحاظ ترانزیتی برای جهانیان از اهمیت فراوانی برخوردار است. بندر چابهار به عنوان پیشانی توسعه کشور و دروازه ورود به آبهای آزاد در سالهای اخیر مورد توجه بسیاری از کشورها قرار گرفته است.

ایران به همراه کشورهای آسیای مرکزی و قفقاز و حاشیه خلیج فارس و همسایگان شرقی و غربی خود منطقه ای را تشکیل می دهند که در حال حاضر حدود ۵۰۰ میلیون نفر جمعیت را در خود جای داده است. این منطقه در مرکزیت بخش وسیعی از جهان قرار دارد که از شرق آسیا تا غرب اروپا و از شمال آسیا تا آفریقا را شامل می شود که حدود ۵ میلیارد نفر جمعیت را در خود جای داده است.

بدین ترتیب این منطقه که محل تلاقی سه قاره اروپا، آسیا و آفریقا قرار دارد، به طور تاریخی یکی از کانون های عمده پیدایش تمدن ها و فرهنگ های ندرین بشر و از مسیرهای عمده تبادل

ایران در شرایط حساس منطقه ای و بین المللی به ارمغان خواهد آورد. کریدور ترانزیتی بیناالمللی شمال - جنوب، صادرات از سواحل غربی هند را از بندرعباس و بندر چابهار در ایران و کشورهای آسیای میانه و روسیه به اروپا انتقال میدهد.

هندیها با داشتن شرایط اقتصادی مناسب، به شدت علاقه مند به استفاده از کریدور شمال - جنوب برای عرضه ارزاتر کالا و محصولات خود در بازارهای جهانی هستند. بزرگترین ویژگی مسیر شمال - جنوب کوتاه کردن زمان حمل و نقل کالاها است. کشورهای استفاده کننده از مسیر هر چند ممکن است در ابتدای راه اندازی این کریدور متحمل هزینه های مالی و اقتصادی شوند ولی با فعال شدن آن و کاهش فاصله زمانی انتقال کالا از هند به روسیه و اروپا، به سرعت هزینهها جبران میشود. به عقیده کارشناسان کریدور شمال - جنوب اگر با جدیت و برنامه ریزی از سوی ایران، روسیه، هند و کشورهای منطقه دنبال شود، فرصت بزرگی برای این کشورها و بویژه ایران به عنوان کشور واسط خواهد داشت. ایران، روسیه و هند عزم جدی برای فعال کردن این کریدور دارند به گونه ای که به تازگی بار دیگر مذاکرات برای فعال کردن مسیر ترانزیتی بین المللی را از سر گرفتهاند. این کریدور زمان حمل بار از هند به اروپا را به نصف کاهش داده و هزینه ها را برای صادرکنندگان شرق و جنوب شرق آسیا کمتر می کند در خصوص کمبود زیرساخت های ریلی و جاده ای برای توسعه ترانزیت از مسیر کریدور شمال جنوب در خاک ایران، مهمترین حلقه مفقوده در این کریدور، محور ریلی رشت انزلی آستارا است که با توجه به علاقه مندی آذربایجان برای حضور در این کریدور، طی قراردادی که راه آهنهای ایران و جمهوری آذربایجان دارند، قرار است با کمک ۵۰۰ میلیون دلاری آذربای این شبکه ریلی تکمیل شود که البته ۴/۵ تا ۵ سال اجرای این پروژه زمان خواهد برد. دیگر محور ریلی که باید احداث آن تسریع شود، راه آهن چابهار زاهدان است که دولت به دنبال دریافت تخصیص های اثرگذار در روند اجرایی آن است.

در صورت فعال شدن تمام حلقه های این زنجیره، انتقال کانتینر از بندر بمبئی به مسکو به کمتر از یک ماه زمان نیاز دارد. از نظر هزینه نسبت به دریای بالتیک، ترانزیت کانتینری کاهش ۲۰ درصدی هزینه حمل و نقل را در پی خواهد داشت. این مسیر، زمان و هزینه ها را نسبت به مسیر سنتی هندوستان به اروپا از جمله به سنت پیترسبورگ و مسکو کاهش میدهد.

کریدورهایی مانند کریدور شمال - جنوب با ایجاد مسیرهای مستقیم و بهینه، تجارت میان کشورها و همچنین مسافرت ها و گردشگری را تسهیل می کنند، این مسیرها علاوه بر کاهش زمان و هزینه حمل و نقل، امکان رقابت پذیری بیشتر را در زنجیره تامین جهانی فراهم می کنند؛ همچنین، کریدورها با تقویت تعاملات اقتصادی و سیاسی و گردشگری میان کشورها، به ارتقای ثبات و همکاری های منطقه ای و مبادلات فرهنگی و پیوندهای تاریخی کمک می کنند و می توانند تحولات گسترده ای را در جامعه رقم بزنند.



شکل ۱. موقعیت کریدور شمال - جنوب

کریدورها می تواند نقش بی بدیلی در توسعه و استفاده از این ظرفیت ها در حوزه های مختلف از جمله گردشگری ایفاء نماید.

بنابراین موقعیت مرکز ایران در منطقه و تعدد همسایگان و نیازهای کشورهای محصور در خشکی در ژرفای شمالی و آسیای میانه به امکانات ارتباطی ایران برای دسترسی به شاهراه های ارتباطی جهان و برخورداری از مرزهای آبی گسترده در سواحل خلیج فارس، دریای عمان و دریای خزر قابلیت هایی هستند که در نتیجه مشارکت و سرمایه گذاری در توسعه کریدورها می توانند تحولات عمیق اقتصادی، اجتماعی و بویژه در بخش گردشگری بوجود آورند.

یکی از مهمترین این کریدورها، کریدور استراتژیک شمال و جنوب است (شکل ۱). قرار گرفتن ایران در حلقه اتصال کریدور مهم شمال - جنوب که شبه قاره هند را از طریق ایران به آسیای میانه، قفقاز، روسیه و اروپا متصل میکند، میتواند به عنوان فرصتی طلایی برای توسعه اقتصاد ایران بویژه توسعه گردشگری در تحولات منطقه ای و بین المللی محسوب شود.

کریدور شمال - جنوب یکی از مهمترین کریدورهای ترانزیتی برای اتصال کشورهای جنوب به کشورهای شمالی، روسیه و کشورهای حاشیه دریای خزر است. موقعیت مناسب ترانزیتی و قرار گرفتن در مسیر اتصالی این کریدور و دسترسی ایران به سواحل خلیج فارس، دریای عمان و سواحل دریای خزر موجب شده تا ایران در سالهای اخیر بسیار مورد توجه تولیدکنندگان بزرگ اقتصادی جهان قرار گیرد. کریدور شمال - جنوب مهمترین حلقه تجارت بین آسیا و اروپا است که در مقایسه با مسیرهای سنتی از نظر مسافت و زمان تا ۴۰ درصد کوتاهتر و از نظر هزینه تا ۳۰ درصد ارزان تر است. در واقع اگر بعضی مسیرهای ناتمام ریلی و جادهای ایران تکمیل شود ایران می تواند از عبور و ترانزیت کالا از خطوط ریلی و جادهای خود درآمد سرشاری از این مسیر کسب کند. موافقتنامه کریدور حمل و نقل بین المللی شمال - جنوب در شهریور ماه ۱۳۹۷ در سن پترزبورگ به امضای وزیران حمل و نقل سه کشور ایران، هند و روسیه رسید اما هنوز به تکمیل نهایی نرسیده است. فعال کردن هرچه سریعتر این مسیر علاوه بر داشتن سود اقتصادی برای کشورهای منطقه نتایج بسیار ارزشمند اقتصادی و تجاری برای



رئیس انجمن حرفه‌ای دفاتر خدمات مسافرتی قم در گفتگو با «سفرنویسان» تشریح کرد:

گردشگری زیر تیغ مالیات و مجوز

بایید که مالیات صرفاً از «کارمزد» اخذ شود، یا این موضوع همچنان به عنوان پاشنه آشیل سودآوری دفاتر باقی مانده است؟

برای تشریح دقیق این مسئله، بهتر است مبحث مالیات را به دو بخش مجزا تفکیک کنیم: «مالیات بر عملکرد» و «مالیات بر ارزش افزوده». متأسفانه رویه‌ای که در منطق امور مالیاتی کشور تسری یافته، این است که ممیزان مجموع رویدادهای مالی و کل تراکنش‌های شرکت‌ها را ملاک عمل قرار می‌دهند و بر اساس آن، مالیات عملکرد و به تبع آن ارزش افزوده را محاسبه می‌کنند. این رویکرد کاملاً اشتباه و به دور از انصاف و منطق اقتصادی است.

البته راه‌اندازی «سامانه مؤدیان» فی‌نفسه اقدام مبارکی است که استارت خورده و روزبه‌روز در حال تکمیل و رفع نواقص است. هدف غایی این سامانه، حذف فرار مالیاتی و تحقق «عدالت

آقای رابط، یکی از چالش‌های بنیادین و کلابه‌های همیشگی فعالان این صنف، نحوه محاسبه و اخذ مالیات بر ارزش افزوده است. منطق اقتصادی حکم می‌کند که این مالیات باید بر «کارمزد» یا «سود خالص» آژانس‌ها اعمال شود، اما متأسفانه در بسیاری از رسیدگی‌های ممیزی، کل مبلغ تور یا خدمات ارائه شده مبنای محاسبات قرار می‌گیرد. از سوی دیگر، افزایش هزینه‌های سربار ناشی از این شیوه مالیاتی، توان رقابتی دفاتر رسمی را در برابر دلالان و فعالان غیرمجاز فضای مجازی، که غالباً از پرداخت مالیات می‌گریزند، به شدت کاهش داده است. حال با توجه به این فشارهای اقتصادی، جنابعالی مکانیزم فعلی دریافت مالیات بر ارزش افزوده را تا چه میزان با واقعیت‌های درآمدی و عملیاتی این صنف منطبق می‌دانید؟ آیا در استان قم و در سایه تعاملات با سازمان امور مالیاتی، توانسته‌اید به وحدت رویه‌ای دست

دفاتر خدمات مسافرتی به عنوان خط مقدم صنعت گردشگری، این روزها دوران پرفراز و نشیبی را سپری می‌کنند. از یک‌سو، تیغ تیز مالیات بر ارزش افزوده و نحوه محاسبه آن بر روی «کل گردش مالی» به جای «کارمزد»، نفس‌های اقتصادی این بنگاه‌ها را به شماره انداخته است و از سوی دیگر، سیاست‌های جدید تسهیل صدور مجوزها، نگرانی‌هایی جدی بابت ورود افراد غیرمتخصص و تنزل کیفیت خدمات ایجاد کرده است. در کنار این چالش‌های کلان، معضلات عملیاتی نظیر فرآیند معیوب استرداد بلیت قطار و عدم تناسب حق‌الزحمه‌ها با تورم، باری مضاعف بر دوش فعالان این عرصه گذاشته است.

ماهانمه «سفرنویسان» برای واکاوی دقیق این موانع و بررسی راهکارهای برون‌رفت از وضعیت موجود، به سراغ یکی از چهره‌های باسابقه صنفی رفته است. مهدی رابط، رئیس انجمن حرفه‌ای دفاتر خدمات مسافرتی استان قم، در این گفتگوی تفصیلی با نگاهی آسیب‌شناسانه، ضمن تشریح دستاوردهای تعاملی با سازمان امور مالیاتی در استان قم، به نقد صریح سیاست‌های «درگاه ملی مجوزها» پرداخته و راهکارهایی عملیاتی برای اصلاح چرخه معیوب فروش و استرداد بلیت‌های ریلی ارائه می‌دهد. آنچه در ادامه می‌خوانید، مشروح این گفتگوست که تصویری شفاف از واقعیت‌های امروز این صنف ترسیم می‌کند.

را تبدیل به مبل یا صنایع دستی می‌کند. در اینجا چون تغییر ایجاد شده و ارزشی افزوده شده، محصول نهایی مشمول مالیات ارزش افزوده می‌شود.

اما دفاتر مسافرتی چه چیزی تولید می‌کنند؟ ما صرفاً یک «بسته سفر» (پکیج) عرضه می‌کنیم که اجزای آن مشخص است: بلیت (حمل و نقل)، هتل (اقامت) و خدمات جانبی. نکته کلیدی اینجا است که برای بلیت هواپیما یا قطار، ارزش افزوده یکبار محاسبه و اخذ شده است. در هتل، بابت اقامت و خدمات، ارزش افزوده در صورت حساب لحاظ شده است. در رستوران و کترینگ هم همین‌طور. وقتی تمام اجزای این پکیج قبلاً ارزش افزوده‌شان پرداخت شده، چرا باید برای بار دوم روی کل مبلغ پکیج ارزش افزوده گرفته شود؟ این مصداق مالیات مضاعف است. اگر هم قرار باشد مالیاتی تعلق بگیرد، باید صرفاً بر روی همان درصد سود و کمیسیون دفتر لحاظ شود، نه کل مبلغ. بنده با همین استدلال‌ها توانسته‌ام برخی نمایندگان مجلس و اعضای کمیسیون‌ها را مجاب و همراه کنم و امیدواریم مسئولین دلسوز دست به دست هم دهند تا این بار اضافه و غیرمنطقی از روی دوش دفاتر برداشته شود.

سیاست کلان دولت در راه‌اندازی «درگاه ملی مجوزها» با هدف تسهیل فضای کسب و کار و رونق اشتغال‌زایی ترسیم شده است؛ اما در مقابل، بسیاری از پیشگسوتان صنف بر این باورند که حذف فیلترهای اهلیت‌سنجی فنی و تخصصی، عملاً منجر به ورود افراد غیرمتخصص، اشباع بازار و در نهایت تنزل کیفیت خدمات شده است. جناب‌عالی به عنوان ریاست انجمن، آیا این سطح از تسهیل‌گری و حذف شروط تخصصی در صدور مجوز بند «ب» را

معاونین و تمام کارشناسانی که همکاری کردند تشکر کنم.

نکته حقوقی مهمی که نباید فراموش کرد، اجرای ماده ۲۳۷ قانون مالیات‌های مستقیم است. قانون‌گذار تصریح کرده که برگ تشخیص مالیات باید بر اساس مأخذ صحیح و متکی به دلایل و اطلاعات کافی تنظیم شود، به‌طوری که برای مؤدی کاملاً روشن و واضح باشد. کارشناسی که برگ تشخیص صادر می‌کند، مسئول مستقیم گزارش است و اگر خدای ناکرده گزارشی خلاف واقع یا با «بیش‌برآوردی» صادر شود، این امر جرم و تخلف محسوب شده و قانون‌گذار برای آن تعزیرات مشخص کرده و در مراجع قضایی قابل پیگیری است. متأسفانه طبق گزارش‌هایی که در شورای هماهنگی انجمن‌های صنفی و حرفه‌ای کشور از سایر استان‌ها داریم، این معضل در اکثر نقاط کشور همچنان پابرجاست و میزان کل تراکنش‌های دستگاه‌های کارتخوان (POS) را مبنای درآمد قرار می‌دهند که کاملاً غلط است؛ چرا که مبنای سود حاصل از فعالیت (کمیسیون) باشد، نه کل گردش وجوه.

اما در خصوص بخش دوم یعنی «مالیات بر ارزش افزوده»، بنده به‌طور متقن، مستدل و مستند بر این باورم که دفاتر خدمات مسافرتی اساساً نباید مشمول مالیات بر ارزش افزوده باشند. این موضوع شبیه صنف پلافروشان است که ابتدا بر اصل طلا ارزش افزوده بستند، اما با پیگیری اتحادیه کشوری، اصل طلا از شمولیت خارج شد. اجازه دهید با یک مثال که اساتید فن هم می‌زنند موضوع را روشن کنم: ارزش افزوده زمانی معنا دارد که مثلاً نجاری تنه درختی را می‌خرد؛ این چوب خام به خودی خود ارزش نهایی را ندارد. نجار روی آن کار می‌کند، زحمت می‌کشد و آن

مالیاتی است؛ به این معنا که هرکس درآمد دارد، مالیات بپردازد و کسی که درآمدی ندارد، معاف باشد. اما این سامانه در حال حاضر دارای باگ‌ها و ایرادات فنی زیادی است که ما بارها آن‌ها را متذکر شده‌ایم و امیدواریم اصلاح شوند. یکی از این مشکلات، در بحث کدهای تعریف شده برای دفاتر (این تاکدها) نمود پیدا کرد. امسال در جریان محاسبه مالیات عملکرد سال ۱۴۰۲ که در شهریورماه پشت سر گذاشتیم، دخالت هوش مصنوعی و داده‌های خام سامانه مؤدیان منجر به محاسبه ارقام و اعداد نجومی و غیرمنطقی برای دفاتر شده بود.

در پاسخ به بخش دیگر سوال شما، باید عرض کنم که خوشبختانه در استان قم با تعامل سازنده و مساعدت مدیرکل محترم امور مالیاتی استان، توانستیم جلسات موثری برگزار کنیم. در این جلسات، معاونین و کارشناسان مالیاتی را نسبت به ماهیت واقعی درآمدهای دفاتر توجیه کردیم. ما هم به‌صورت شفاهی و هم کتبی، ضرایب و کمیسیون‌های واقعی دفاتر را اعلام و اثبات کردیم که ماهیت کار ما «حق‌العمل‌کاری» است و درآمد ما صرفاً همان درصد اندک کارمزد است، نه کل گردش مالی. این شفاف‌سازی سبب شد تا با دستور مدیرکل و نگاه مساعدت‌آمیز ایشان، همان میزان کمیسیون اعلامی ما ملاک عمل قرار گیرد. با همکاری بسیار خوب دادیار انتظامی مالیاتی و کارشناسان، پرونده‌ها مجدداً کارشناسی شد و با اجرای ماده ۲۳۸ قانون مالیات‌های مستقیم، آن مالیات‌های نجومی و غیرمنطقی تعدیل شد و به ارقامی منصفانه و قرین به عدالت تبدیل گردید که بحمدالله منجر به وصول هم شد. جا دارد همین‌جا از مدیرکل محترم،



فرصتی برای کار آفرینی می‌دانید یا آن را تهدیدی علیه اعتبار صنعت گردشگری ارزیابی می‌کنید؟ به‌ویژه با توجه به موقعیت استراتژیک قم به عنوان یک شهر زائرپذیر، آیا رشد قارچ‌گونه دفاتر بدون تخصص، موجب افزایش حجم شکایات و آسیب به اعتماد عمومی در این استان نشده است؟

در پاسخ به این پرسش مهم پیرامون «درگاه ملی مجوزها»، باید اذعان کنم که تا پیش از اجرایی شدن این طرح، خود بنده یکی از منتقدان جدی قوانین، آیین‌نامه‌ها و بخشنامه‌های حاکم بر صدور مجوزها بودم. ما با قوانینی مواجه بودیم که بیش از ۳۰ سال از صدور آن‌ها می‌گذشت و صرفاً صادر شده بودند، اما با وجود تغییر شرایط زمانه، هرگز مورد بازنگری یا اصلاح قرار نگرفته بودند. بنده شخصاً نسبت به برخی از این بنود، ایرادات اساسی وارد می‌دانستم و مکاتبات متعددی با مسئولین وقت، از جمله رئیس‌جمهور فقید، شهید رئیسی انجام دادم. استدلال ما این بود که الزاماتی همچون داشتن دفتر کار با متراژ ۴۰ متر، با توجه به تورم اقتصادی، هزینه‌های سرسام‌آور رهن و اجاره در کلان‌شهرها و مقتضیات روز، توجیه منطقی ندارد و باید تسهیلاتی متناسب با شرایط اقتصادی ایجاد شود. خوشبختانه این

پیگیری‌ها مؤثر واقع شد و ایشان دستور ویژه‌ای برای تشکیل کارگروه و بررسی موضوع صادر کردند. اما متأسفانه آنچه در عمل رخ داد، مصداق بارز ضرب‌المثل «نه به آن شوری شور، نه به این بی‌نمکی» شد. به دلیل عدم انجام کارشناسی‌های دقیق و همه‌جانبه بر روی زوایای این طرح، مسئولین با هدف ایجاد فضای اقتصادی باز، اشتغال‌زایی و مقابله با رانته‌ها و امضاهای طلایی - که البته اهداف مقدسی بودند - به سمت افراط در تسهیل‌گری رفتند. این رویکرد صحیح نبود که شرایط را چنان سهل و آسان کنیم که مخاطرات عمده‌ای برای دفاتر باسابقه ایجاد شود. همان‌طور که حضرت‌عالی اشاره فرمودید، متأسفانه امروز شاهد ورود افراد غیرمتخصص به این صنعت هستیم که لطامت و تبعات سنگینی به بدنه گردشگری وارد کرده‌اند. نتیجه این سیاست، اشباع بیش از حد بازار و کاهش شدید کیفیت خدمات بوده است.

البته در خصوص وضعیت استان قم، خداوند را شاکریم که شرایط متفاوت است. به لطف خدا و با نظارت‌های دقیق و رسیدگی‌های مستمری که در انجمن داریم، توانسته‌ایم فضا را مدیریت کنیم. طبق ارزیابی‌ها و نامه‌های رسمی که

مستندات آن نیز موجود است، استان قم در حال حاضر رتبه دوم کشوری را از نظر حسن عملکرد و کمترین میزان چالش کسب کرده است. ما با نظارت قوی و رسیدگی به شکایات، اجازه ندادیم حق کسی ضایع شود، اما این موفقیت نسبی در قم، نافی تهدید کلی موجود در سطح کشور نیست. واقعیت تلخ این است که این تهدید در جامعه پررنگ شده و ما حتی شاهد ورود اتباع خارجی و افرادی هستیم که هیچ‌گونه اهلیت و صلاحیتی ندارند، اما به راحتی وارد این عرصه می‌شوند. این روند نگران‌کننده باید در جایی متوقف شود و جلوی صدور بی‌رویه مجوز برای افراد فاقد صلاحیت گرفته شود تا اعتبار این صنعت بیش از این خدشه‌دار نگردد.

فروش بلیت قطار همواره به عنوان یکی از خدمات پایه و بنیادین دفاتر خدمات مسافرتی شناخته می‌شود؛ اما نرخ حق‌الزحمه یا همان کمیسیون فروش آن، سال‌هاست که هیچ‌گونه تناسبی با تورم و هزینه‌های جاری دفاتر ندارد. از سوی دیگر، در هنگام بروز چالش‌هایی نظیر کنسلی یا تأخیر حرکت قطارها، این آژانس است که به عنوان پیشخوان، مستقیماً با مسافر و گلایه‌های او روبروست، در حالی که قوانین استرداد و پروسه بازگشت وجه از سوی شرکت‌های ریلی، غالباً با تأخیر یا پیچیدگی‌های اداری همراه است. با عنایت به اینکه دفاتر خدمات مسافرتی عملاً بار اصلی پاسخگویی به مسافران ریلی را بر دوش می‌کشند، آیا نرخ‌های فعلی حق‌الزحمه فروش بلیت قطار را از نظر اقتصادی توجیه‌پذیر می‌دانید؟ و مشخصاً در مبحث «استرداد بلیت»، آیا خلأهای قانونی و تأخیر در بازگشت وجه از سوی شرکت‌های ریلی به حساب آژانس‌ها، فشاری مضاعف بر نقدبنگی و اعتبار دفاتر



وارد نمی‌کند؟ راهکار پیشنهادی جنابعالی برای اصلاح این چرخه معیوب چیست؟

در خصوص وضعیت ناوگان ریلی، خوشبختانه با انتصاب و تشریف‌فرمایی جناب آقای دکتر ذاکری که فردی فرهیخته، متخصص، با سابقه و کاملاً آشنا با دردها و چالش‌های سیستم ریلی هستند، بارقه‌های امید ایجاد شده است. در بدو ورود ایشان، شورای هماهنگی انجمن‌های صنفی و حرفه‌ای کشور دو نشست تخصصی با ایشان برگزار کرد. در این جلسات، با مشورت و همفکری انجام شده، خوشبختانه تصمیمات و اقدامات غیرکارشناسی مدیریت پیشین که منجر به اختلال در سیستم و حذف کلی فرصت فروش دفاتر نمایندگی شده بود، اصلاح گردید. جناب آقای ذاکری با درک صحیح از شرایط، این فرصت را مجدداً احیا کردند و سهمیه دفاتر را بازگرداندند. اگر بخواهم دقیق‌تر و تکمیل‌تر عرض کنم، ایشان فرآیند پیش‌فروش را زمان‌بندی کردند؛ بدین‌صورت که بازه زمانی ساعت ۸ تا ۱۱ صبح به پلتفرم‌های اینترنتی و فضای مجازی اختصاص یافت و از ساعت ۱۱ تا ۱۵، سهمیه‌ای ۵۰ درصدی برای دفاتر و نمایندگان رسمی رجا و راه‌آهن در نظر گرفته شد.

البته ما در همان جلسات خدمت جناب آقای ذاکری متذکر شدیم که با وجود بیش از ۶۰۰۰ دفتر نمایندگی فعال در سراسر کشور در مقابل حدود ۱۰ پلتفرم فروش آنلاین، تقسیم ۵۰-۵۰ سهمیه منطقی به نظر نمی‌رسد و سهم دفاتر باید متناسب با حجم و گستردگی آن‌ها افزایش یابد. ایشان نیز قول بررسی دادند و ان‌شاءالله امیدواریم سهمیه دفاتر افزایش یابد تا حقی که در دوره مدیریت قبلی ضایع شده بود، به طور کامل احقاق شود. اما در پاسخ به سوال شما

پیرامون نرخ کمیسیون؛ واقعیت این است که بیش از ۱۰ تا ۱۲ سال است که حق‌العمل فروش بلیت قطار روی عدد ثابت ۴ تا ۴.۵ درصد باقی مانده و هیچ تغییری نکرده است. تصور بنده این است که چون سیاست کلان مسئولین بر جلوگیری از افزایش قیمت بلیت برای رفاه حال عموم و اقشار کم‌درآمد جامعه است، این نرخ ثابت مانده و ما نیز به همین دلیل ترجیح دادیم در این مقطع کمتر روی افزایش قیمت مانور دهیم؛ هرچند که رسماً اعلام کرده‌ایم این مبلغ ناچیز حتی هزینه‌های جاری کانتر فروش را هم پوشش نمی‌دهد.

اما نکته بسیار مهم‌تر، تأمل‌برانگیزتر و منطقاً چالش‌برانگیزتر، موضوع «استرداد بلیت» است. در نظام اداری و به‌ویژه در جامعه اسلامی ما، شعار «تکریم ارباب رجوع» سرلوحه کار تمامی دوایر دولتی از جمله راه‌آهن است؛ اما متأسفانه در مقام عمل و در فرآیند استرداد، این تکریم محقق نمی‌شود. روال معیوب فعلی به این صورت است که وقتی دفتر بلیتی را می‌فروشد، پول را پرداخت می‌کند و کارمزد ۴.۵ درصدی خود را برمی‌دارد و مابقی (پس از کسر مالیات) به حساب راه‌آهن واریز می‌شود. حال اگر مسافر به هر دلیلی (تغییر برنامه، سفر به مشهد یا تبریز و...) بخواهد

بلیت را کنسل کند یا زمان آن را تغییر دهد، به دفتر مراجعه می‌کند. در اینجا دفاتر معمولاً از پذیرش استرداد طفره می‌روند و مسافر را به یکدیگر پاس می‌دهند. چرا؟ دلیل اصلی این است که دفتردار می‌گوید: «چرا من باید از جیب و سرمایه خودم، پول مسافر را نقد بپردازم و بعد منتظر بمانم تا راه‌آهن یک هفته، ۱۰ روز یا یک ماه دیگر پول من را بازگرداند؟»

نقصان بزرگ اینجاست که این فرآیند هیچ آورده‌ای برای دفتر ندارد؛ یعنی دفتر باید از نقدینگی خود هزینه کند، ریسک تأخیر بازگشت وجه را بپذیرد، اما حتی یک ریال کارمزد بابت عملیات استرداد دریافت نکند. کمیسیون فقط برای فروش تعریف شده و برای زحمت و عملیات استرداد هیچ حق‌الزحمه‌ای دیده نشده است که این کاملاً غیرمنطقی و ظالمانه است. بنده این موضوع را بارها، هم در زمان مدیریت آقای میعاد صالحی پیشنهاد دادم که استقبال کردند اما عمل نکردند، و هم اکنون به جناب آقای ذاکری پیشنهاد داده‌ام. ایشان شفاهاً قول اجرا داده‌اند و امیدوارم هرچه زودتر در دستور کار قرار گیرد. جا دارد از مسئولین دلسوزی که حرف دل دفاتر را می‌شنوند تشکر کنم و امیدوارم این نقیصه نیز مرتفع گردد.

دوگانگی «سود اقتصاد» و «زیان طبیعت»

بررسی اثرات گردشگری انبوه و ضرورت گذار به سوی پایداری

گویاترین مثال از این زخم‌هاست. حجم انبوه زباله‌های پلاستیکی و پسماندهایی که در جنگل و کنار ساحل‌ها می‌شوند، نه تنها چشمانداز طبیعت را نازیبا می‌کنند، بلکه برای سال‌ها در محیط باقی مانده و به تدریج به منابع آب و خاک نفوذ می‌کنند. علاوه بر این، فاضلاب هتل‌ها و اقامتگاه‌های غیراصولی، اکوسیستم‌های آبی و خشکی کشور را تهدید کرده و ساخت و سازهای بی‌ضابطه و احداث ویلاها در حریم جنگل و رودخانه‌ها، بلای جان جلوه‌های طبیعی منحصربه‌فرد شده است.

فشار فزاینده بر منابع طبیعی

گردشگری انبوه، به عنوان یک "مصرف کننده حریص" برای منابع طبیعی عمل می‌کند. در مناطق خشک و نیمه خشک ایران مانند اصفهان یا کرمان، توسعه بی‌رویه هتل‌ها و اقامتگاه‌های مجهز به استخر، فشار شدیدی بر آبهای زیرزمینی وارد می‌کند. این در حالی است که همین آب، مایحتاج اولیه کشاورزی و شرب جامعه محلی است. علاوه بر آب، مصرف انرژی نیز در این مناطق به شدت افزایش یافته و به بحران ناترازی در کشور دامن می‌زند.

مزاحمت و اختلال در زندگی حیات وحش

حضور انبوه گردشگران در مناطق حفاظت شده و زیستگاه‌های حساس، نظم طبیعی زندگی حیات وحش را بر هم می‌زند. سر و صدای ناشی از خودروها و اردوگاه‌ها، روشنایی شبانه و نزدیک شدن بیش از حد به حیوانات برای عکسبرداری، باعث ایجاد استرس در جانوران، تغییر الگوی تغذیه و حتی جابه‌جایی آنان از زیستگاه اصلی خود شده و در درازمدت بقای گونه‌های ارزشمند زیستمدان را به خطر می‌اندازد.

فرسایش خاک و تخریب منظر

مسیرهای پیاده‌روی در در طبیعت، به دلیل تردد بیش از حد کوهنوردان و گردشگران، دچار فرسایش شدید شده‌اند که نه تنها پوشش گیاهی حساس را در نواحی طبیعی، بخصوص کوهستان از بین می‌برد، بلکه باعث افزایش ایجاد رواناب در نواحی پاییندست می‌شود. گردشگران انبوه، از روی ناآگاهی، با لگدکوب کردن و چیدن گیاهان نادر، به این فرسایش دامن می‌زنند.

موارد و مثال‌های ذکر شده، تنها بخشی از "بهای پنهان"



دکتر زهرا زردست

دانشیار دانشکده محیط زیست دانشگاه تهران

گردشگری، تضمین توسعه یا تخریب طبیعت

صنعت گردشگری، همواره از دیرباز، نماد شکوفایی اقتصادی، شناخت سایر فرهنگ‌ها و پنجره‌ای به سوی دنیاهای ناشناخته بوده است. تصویر از این صنعت، مترادف با ایجاد اشتغال، درآمدزایی و رونق است. اما پشت این تصویر و پرزرق و برق، داستان دیگری در جریان است که کمتر در بروشورهای تبلیغاتی جای می‌گیرد. رونق گردشگری، در شکل انبوه و کنترل‌نشده، بهایی گزاف بر طبیعت و جوامع محلی تحمیل کرده که می‌توان آنرا در زباله‌های به جای مانده در دل جنگل‌های بکر، فرسایش خاک در مسیرهای کوهستانی، فشار بی‌امان بر منابع آبی مناطق خشک، و آشفتنی و مزاحمت برای گونه‌های جانوری به وضوح دید.

هدف از این نوشتار، معرفی اثرات و خسارت‌های گردشگری بی‌ضابطه بر پیکر طبیعت و سپس، معرفی گزینه‌های پایدار و مسئولانه‌تری مانند اکوتوریسم و گردشگری جامعه‌محور را به عنوان راهکارهای جایگزین است که بتوان از این طریق، دریچه‌ای برای «گذار» از یک گردشگری مصرف‌گرا و مخرب، به سوی نوعی از گردشگری با حداقل اثرات منفی که نقشی درمانگر در حفظ محیط زیست و توانمندسازی جوامع میزبان ایفا می‌کند، گشود.

ردی که بر طبیعت به جا می‌گذاریم

گردشگری انبوه، شامل فعالیت‌های توریستی بی‌ضابطه و تعداد بالای گردشگرانی که بدون برنامه‌ریزی و در نظر گرفتن ظرفیت طبیعت، به یک منطقه وارد می‌شود، همچون سیلابی ویرانگر ردی عمیق و گاه جبران ناپذیر بر پیکر طبیعت بر جای می‌گذارد که خود را در قالب چند بحران عمده نشان می‌دهد.

آلودگی و تخریب محیط زیست

تصویر سواحل شمال کشور ما در پایان فصل تابستان،

حفاظت از طبیعت است. مثال آن، توره‌های پرنده نگری در تالاب‌هاست که درآمد حاصل از آن صرف حفاظت از همان تالاب می‌شود.

گردشگری جامعه‌محور: میزبان، صاحب خانه است

در این مدل، مدیریت و منافع گردشگری مستقیماً به جامعه محلی باز می‌گردد. گردشگر در خانه‌های محلی اقامت می‌کند، از غذاهای بومی خورده و صنایع‌دستی منطقه را خریداری می‌کند. این کار باعث می‌شود پول به جیب همان افرادی برود که مستقیم از محیط زیست محافظت می‌کنند. نمونه‌های موفق این نوع گردشگری را می‌توان در روستاهای "ورزنه" در حاشیه زاینده‌رود مشاهده کرد.

گردشگری کم اثر: سفر عمیق و با کیفیت به جای لوکس

برخلاف گردشگری انبوه، در این نوع گردشگری، تعداد گردشگران محدود، مدت اقامت طولانی‌تر و هدف، "ادغام شدن با طبیعت و فرهنگ" به جای "تصرف" آن است. اقامت در "بوم‌گردی‌ها" در نقاطی مانند "جزیره هرمز" یا "روستای ابیانه" نمونه‌ای از این نوع گردشگری است که در آن، معماری بومی، غذای محلی و آرامش، بر امکانات لواس و شلوغی اولویت دارد.

نتیجه‌گیری: سفری پایدار، مسئولیت همگانی

همان‌طور که دیدیم، گردشگری می‌تواند هم چهره‌ای مخرب و هم تصویری حامی محیط زیست داشته باشد. انتخاب این چهره، تنها بر عهده دولت و فعالان این صنعت نیست، بلکه هر یک از ما به عنوان مسافر، در این میان نقشی تعیین‌کننده داریم. آینده طبیعت‌های بکر ایران، از جنگل‌های هیرکانی تا کویرهای شگفت‌انگیزش، به انتخاب‌های کوچک و بزرگ ما در سفر وابسته است. این گذار به سوی گردشگری پایدار، با گام‌های کوچک و آگاهانه هر مسافر آغاز می‌شود. گردشگران مسئول و آگاه، که پیش از سفر، در مورد فرهنگ و محیط مقصد مطالعه می‌کنند، حافظان طبیعت و حامیان جامعه محلی هستند، عمق تجربه را به کمیت و شمارش مقاصد ترجیح داده و به حریم طبیعت و آرامش ساکنان آن احترام می‌گذارند. صنعت گردشگری نیز در قبال این تحول مسئول است. از راهنمایان تور تا مدیران هتل‌ها، همه می‌توانند با آموزش مسافران، کاهش پسماند و استفاده از انرژی‌های پاک، در این مسیر پیشگام باشند.

به یاد داشته باشیم که طبیعت ایران، امانتی ارزشمند در دستان ماست. هر سفر ما می‌تواند همچون نوازشی بر چهره این امانت باشد، یا ضربه‌ای که اثری برای همیشه بر جای می‌گذارد.

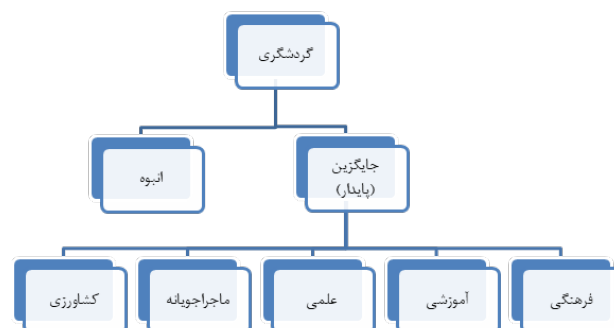
گردشگری انبوه است. رونق کوتاه مدت اقتصادی ناشی از این نوع گردشگری، در برابر خسارات درازمدت محیط زیستی، هزینه‌ای نیست که بتوان به سادگی از آن گذشت. به همین دلیل، ضرورت گذار به شکل‌های جایگزین و پایدارتر، بیش از هر زمان دیگری احساس می‌شود.

گردشگری مسئولانه و پایدار

در برابر گردشگری انبوه و مخرب، انواع گردشگری جایگزین و پایدارتر ظهور کرده‌اند. این انواع گردشگری پاسخی است به این پرسش که آیا می‌توانیم از سفر لذت ببریم، بدون اینکه طبیعت و فرهنگ میزبان را قربانی کنیم؟

گردشگری پایدار، به زبان ساده، یعنی "سفر کردن با آینده نگری". یعنی ما امروز به گونه‌ای سفر کنیم که فردا نیز فرزندانمان بتوانند از همان زیبایی‌ها و منابع بهره ببرند. این مدل بر سه اصل استوار است: حفاظت از محیط زیست، احترام به فرهنگ و جامعه محلی، و تضمین منافع اقتصادی برای مردم بومی.

در برخی از مدل‌ها، گردشگری جایگزین یا پایدار، عمدتاً مبتنی بر طبیعت است و شامل انواع فرهنگی، آموزشی، علمی، ماجراجویانه و گردشگری کشاورزی می‌شود (شکل ۱).



شکل-۱ انواع گردشگری با تاکید بر گردشگری جایگزین و پایدار (Perdian et al, ۲۰۲۴)

گردشگری پایدار خود را در شکل‌های جدید جذاب و مسئولانه‌تری نشان می‌دهد که برخی از آنها در ایران نیز در حال رشد هستند که در ادامه به آنها پرداخته می‌شود. ذکر این نکته ضروری است که این گذار از گردشگری مخرب به پایدار، دیگر یک انتخاب نیست، بلکه یک ضرورت برای بقای صنعت گردشگری و سرمایه‌های بی‌جان‌شین کشورمان است.

اکوتوریسم: سفر حافظ طبیعت

اکوتوریسم به سفر به مناطق طبیعی با کمترین اثر منفی و حتی با تأثیر مثبت اطلاق می‌شود. در این نوع سفر، گردشگر نه یک مصرف‌کننده، که یک مشارکت‌کننده در

بازاندیشی در اقتصاد گردشگری ایران

فرصت‌ها، چالش‌ها و راهبردهای تحول



فاضل وارسته

مدرس دانشگاه و تحلیلگر استراتژیک صنایع

چگونه می‌توان با سیاست‌گذاری هوشمند و مشارکت بخش خصوصی، گردشگری را به موتور ارزآوری و توسعه منطقه‌ای ایران تبدیل کرد



صنعت گردشگری، امروز دیگر صرفاً یک فعالیت تفریحی نیست؛ بلکه به‌عنوان یکی از مولدترین بخش‌های خدماتی در اقتصاد جهانی، نقش مهمی در رشد اقتصادی، اشتغال‌زایی، ارزآوری و تنوع‌بخشی به ساختار درآمدی کشورها ایفا می‌کند. ایران با برخورداری از میراث فرهنگی غنی، طبیعت چهارفصل، تنوع اقلیمی و جاذبه‌های تاریخی و مذهبی، ظرفیت بالقوه‌ای برای تبدیل شدن به یکی از قطب‌های گردشگری منطقه دارد. با این حال، تحقق این ظرفیت نیازمند نگاهی استراتژیک به «اقتصاد گردشگری» از منظر کسب‌وکار، زیرساخت، بازارپایی و سیاست‌گذاری است. در این یادداشت، ابتدا مروری بر وضعیت کمی گردشگری ایران خواهیم داشت، سپس تحلیل فرصت‌ها و چالش‌ها از منظر اقتصادی-کسب‌وکاری ارائه می‌شود و در پایان، مجموعه‌ای از توصیه‌های راهبردی برای فعالان و تصمیم‌گیران این حوزه مطرح خواهد شد.

وضعیت کمی گردشگری ایران از دریچه آمارها

در سال‌های اخیر، صنعت گردشگری ایران شاهد بازگشتی قابل‌توجه پس از دوران رکود ناشی از همه‌گیری کرونا بوده است. بر اساس گزارش‌های رسمی ایران در سال منتهی به مارس ۲۰۲۵ حدود ۷ میلیون گردشگر بین‌المللی را میزبانی کرده و درآمدی بین ۷ تا ۷.۴ میلیارد دلار از محل گردشگری کسب کرده است. با وجود این رشد چشمگیر، این رقم تنها نزدیک به یک‌سوم هدف‌گذاری توسعه‌ای کشور در حوزه گردشگری محسوب می‌شود، که نشان از شکاف میان ظرفیت بالقوه و عملکرد واقعی دارد. از منظر فرهنگی، ایران

با برخورداری از بیش از ۲۸ تا ۲۹ اثر ثبت‌شده در فهرست میراث جهانی یونسکو و هزاران جاذبه تاریخی، طبیعی و مذهبی، از مزیت رقابتی قابل‌توجهی در منطقه برخوردار است؛ ظرفیتی که در صورت بهره‌برداری راهبردی، می‌تواند مبنای «محصول‌سازی» حرفه‌ای در صنعت گردشگری قرار گیرد.

بر اساس داده‌های UNWTO و منابع داخلی، ایران در سال ۲۰۲۳ میزبان حدود ۵.۹ تا ۶ میلیون گردشگر خارجی بوده است. درآمد حاصل از این گردشگری در سال ۱۴۰۳ (۲۰۲۴ میلادی) حدود ۷ میلیارد دلار برآورد شده و سهم گردشگری مستقیم از تولید ناخالص داخلی کشور در سال ۲۰۲۳ حدود ۱.۷٪ بوده است. پیش‌بینی‌ها نشان می‌دهد این سهم تا سال ۲۰۳۴ می‌تواند به ۶.۱٪ برسد، اگر سیاست‌گذاری‌ها و سرمایه‌گذاری‌ها به‌درستی هدایت شوند.

از سوی دیگر، رشد هزینه‌کرد گردشگران خارجی در سال ۲۰۲۳ حدود ۸۳.۶٪ و گردشگران داخلی حدود ۱۸.۷٪ بوده است؛ نشانه‌ای از افزایش تقاضا و پویایی بازار داخلی گردشگری. با وجود این، سهم ایران از بازار جهانی گردشگری همچنان کمتر از ظرفیت واقعی آن است.

فرصت‌های اقتصادی؛ از تنوع جاذبه تا ارزآوری

ایران از شمال تا جنوب، از کوه تا دریا، از شهرهای تاریخی تا روستاهای بکر، ظرفیت جذب مخاطبان متنوعی را دارد؛ از گردشگران طبیعت‌گرد و فرهنگی گرفته تا سلامت‌جو و زائر. رشد گردشگری داخلی در شرایط محدودیت‌های بین‌المللی، فرصت مهمی برای توسعه خدمات و کسب‌وکارهای محلی



در حال انجام-از توسعهی هتلها و فرودگاهها گرفته تا بهبود مسیرهای ارتباطی و خطوط هوایی جدید-افق تازه‌ای برای رشد اقتصادی در این بخش گشوده‌اند. چنانچه سیاست‌گذاری‌های حمایتی، تسهیل سرمایه‌گذاری خصوصی و بازاریابی هدفمند در کنار توسعهی زیرساخت‌های دیجیتال پیش برود، می‌توان انتظار داشت گردشگری به یکی از مهم‌ترین پیشران‌های اقتصاد غیرنفتی ایران بدل شود؛ صنعتی که نه فقط ثروت، بلکه تعامل فرهنگی، تصویر جهانی مثبت و ثبات اجتماعی به همراه دارد.

چالش‌های ساختاری؛ از زیرساخت تا برندینگ

با وجود ظرفیت بالا، سهم ایران در بازار گردشگری جهانی و منطقه‌ای کمتر از انتظار است. کیفیت خدمات اقامتی، ضعف در برندینگ مقصد، محدودیت‌های ویزا و ادراک امنیتی، از جمله موانعی هستند که بر تصمیم گردشگران خارجی تأثیر می‌گذارند. تمرکز گردشگران ورودی بر کشورهای همسایه و ضعف در نفوذ به بازارهای دورتر نیز نشان‌دهنده نیاز به بازنگری در سیاست‌های بازاریابی و دیپلماسی گردشگری است.

از سوی دیگر، نبود نگاه بلندمدت به گردشگری پایدار و مشارکت جوامع محلی، موجب کاهش اثرات مثبت منطقه‌ای و اشتغال‌زایی شده است.

پیامدهای اقتصادی برای کسب‌وکارها

هر گردشگر، علاوه بر هزینه اقامت، مصرف‌کننده خدمات حمل‌ونقل، غذا، صنایع دستی و تفریح است؛ این یعنی فرصت برای کسب‌وکارهای کوچک، مناطق کمتر توسعه‌یافته و کارآفرینی منطقه‌ای. بخش خصوصی می‌تواند با مشارکت دولت، در حوزه‌هایی چون هتلداری، تورگردانی،

فراهم کرده است.

در شرایط کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی، گردشگری می‌تواند یکی از موتورهای اصلی ارزآوری و تنوع‌بخشی به اقتصاد کشور باشد. پروژه‌های زیرساختی در حال اجرا، از جمله توسعه هتلها، اقامتگاه‌های بوم‌گردی، مسیرهای جدید و خطوط هوایی، زمینه‌ساز رشد کسب‌وکارهای مرتبط هستند.

ایران با برخورداری از تنوع جغرافیایی و فرهنگی کم‌نظیر، مجموعه‌ای از فرصت‌های اقتصادی چندبعدی را در حوزه گردشگری در اختیار دارد. گستره‌ی طبیعی کشور از سواحل خزر تا خلیج فارس، از رشته‌کوه‌های البرز و زاگرس تا کویرهای مرکزی، بستر مناسبی برای جذب گردشگران طبیعت‌گرد، ماجراجو و سلامت‌جو فراهم کرده است. در کنار آن، میراث تاریخی و فرهنگی غنی ایران-از شهرهای کهنی چون اصفهان، شیراز و یزد تا روستاهای بکر با معماری اصیل-ایران را به مقصدی چندوجهی برای گردشگران فرهنگی و مذهبی تبدیل کرده است.

در سال‌های اخیر، رشد گردشگری داخلی در نتیجه محدودیت‌های بین‌المللی و افزایش هزینه‌های سفر خارجی، موجب تقویت بازار خدمات محلی و ایجاد فرصت‌های تازه برای کسب‌وکارهای خرد و متوسط در حوزه‌هایی چون اقامتگاه‌های بوم‌گردی، صنایع دستی، رستوران‌های محلی و تورهای تجربه‌محور شده است. این روند نه تنها به اشتغال‌زایی منطقه‌ای کمک می‌کند، بلکه زمینه‌ساز پویایی اقتصادی در مناطق کمتر توسعه‌یافته نیز هست.

از منظر کلان اقتصادی، گردشگری می‌تواند در شرایط کاهش وابستگی به درآمدهای نفتی، نقش یک موتور جایگزین برای ارزآوری پایدار را ایفا کند. سرمایه‌گذاری‌های زیرساختی

صدور مجوزها، کاهش بروکراسی و تضمین امنیت سرمایه‌گذاری، از الزامات جذب سرمایه در این صنعت است. همکاری دولت و بخش خصوصی می‌تواند مسیر توسعه پروژه‌های بزرگ مقیاس مانند مناطق گردشگری ویژه و خوشه‌های بوم‌گردی را هموار سازد.

پنجم، توجه به گردشگری پایدار و توسعه منطقه‌ای ضرورتی اجتناب‌ناپذیر است. حفاظت از محیط‌زیست، مشارکت جوامع محلی در مدیریت مقاصد، و توزیع متوازن منابع و فرصت‌ها میان استان‌ها، منجر به عدالت اقتصادی و اجتماعی در بخش گردشگری خواهد شد.

پایش داده‌ها و تصمیم‌گیری هوشمند باید به رکن اصلی سیاست‌گذاری بدل شود. ایجاد سامانه جامع اطلاعات گردشگری با تمرکز بر داده‌های مربوط به ورود گردشگران، سطح رضایت، هزینه‌کرد و اشتغال، امکان تحلیل مستمر روندها و اصلاح سریع تصمیمات را فراهم می‌کند. بدین ترتیب، اقتصاد گردشگری ایران می‌تواند از یک بخش منفعل خدماتی، به صنعتی پویا، داده‌محور و اثرگذار بر رشد ملی تبدیل شود - صنعتی که نه تنها منبع درآمد، بلکه ابزار دیپلماسی فرهنگی و تصویرسازی مثبت از ایران در جهان خواهد بود.

جمع‌بندی

گردشگری امروز یک «محصول تجربه‌ای چندبعدی» است که کیفیت و ارزش اقتصادی آن از هم‌نشینی چهار عامل اصلی بقای سفر تشکیل می‌شود: تجربه/تعامل فرهنگی، امنیت، زیرساخت دیجیتال و سیاست‌گذاری عمومی. برای ایران - کشوری با میراث فرهنگی و طبیعی بسیار و همزمان ریسک‌های ژئوپلیتیکی و محدودیت‌های نهادی - تبدیل ظرفیت بالقوه به درآمد و اشتغال پایدار نیازمند سیاست‌گذاری هم‌زمان و «آستانه‌محور» است: تا زمانی که سطح توسعه اقتصادی، دیجیتال‌سازی و تسهیل دولتی به آستانه مؤثر نرسد، رشد درآمدی گردشگری ناقص و نابرابر خواهد ماند.

امروزه گردشگری ایران در نقطه‌ای حساس ایستاده است؛ ظرفیت‌های عظیم از یک‌سو و چالش‌های ساختاری از سوی دیگر. اگر نگاه استراتژیک، مشارکت بخش خصوصی، سیاست‌گذاری هوشمند و توجه به توسعه پایدار در کنار هم قرار گیرند، این صنعت می‌تواند نه تنها به رشد کمی بلکه به بلوغ کیفی و اثرگذاری اقتصادی برسد. اکنون زمان آن است که گردشگری، از حاشیه به متن اقتصاد ایران منتقل شود. تمامی مسائل راهکار دارند...



حمل‌ونقل و صنایع دستی، مزیت رقابتی ایجاد کند. تنوع در مدل‌های گردشگری (سلامت، بوم‌گردی، مذهبی، ورزشی) امکان درآمدزایی چندوجهی را فراهم می‌کند. جذب گردشگر خارجی، ضمن افزایش درآمد داخلی، موجب کاهش خروج ارز و تقویت اقتصاد ملی می‌شود.

توصیه‌های راهبردی؛ مسیر تحول

تحول پایدار در اقتصاد گردشگری ایران مستلزم رویکردی جامع و چندبعدی است که هم‌زمان بر برندینگ، زیرساخت، تنوع بازار و سیاست‌گذاری هوشمند تمرکز داشته باشد. نخست، برندینگ مقصد گردشگری ایران باید در کانون راهبردها قرار گیرد. ایران باید در سطح جهانی به‌عنوان مقصدی امن، متنوع و ارزشمند از نظر فرهنگی و طبیعی معرفی شود. طراحی پیام‌های بازاریابی باید متناسب با ویژگی‌های مخاطبان در بازارهای مختلف باشد؛ به‌عنوان نمونه، تأکید بر اصالت فرهنگی برای بازارهای اروپایی، طبیعت‌گردی و بوم‌گردی برای بازارهای آسیایی، و گردشگری مذهبی برای کشورهای منطقه.

در گام دوم، ارتقای زیرساخت‌ها و کیفیت خدمات گردشگری اهمیت بنیادین دارد. توسعه هتل‌ها و اقامتگاه‌های استاندارد، آموزش نیروی انسانی متخصص در حوزه هتلداری، راهنمایی گردشگران و خدمات چندزبانه، در کنار گسترش حمل‌ونقل داخلی و دسترسی آسان به مقاصد کمتر شناخته‌شده، پیش‌شرط جذب گردشگران با ارزش اقتصادی بالاتر است.

سومین محور، توسعه بازارهای نوظهور گردشگری است. گردشگری سلامت، بوم‌گردی و زیارتی سه حوزه‌ای هستند که می‌توانند با طراحی بسته‌های ترکیبی و ارائه خدمات جامع، سهم بیشتری از بازار منطقه‌ای و جهانی را به خود اختصاص دهند. این تنوع محصولی، به پایداری درآمد و کاهش آسیب‌پذیری در برابر شوک‌های سیاسی یا اقتصادی کمک می‌کند.

چهارم، مشارکت فعال بخش خصوصی و حمایت سیاستی دولت باید تقویت شود. ارائه مشوق‌های مالیاتی، تسهیل



بهترین متعلق به میهمان است

هتل‌های پارسیان را به صورت آنلاین رزرو کنید



هتل‌های پارسیان
PARSIAN HOTELS

 **pih.ir**



محمد قائدومی

ایرانگرد و جهانگرد

سفر به دل خراسان جنوبی





تابلوهای محل عبور یوز ایرانی بود. تمام مسیر چشمم
به بیابان بود که شاید دوباره در قلمرو یوزها یک یوز از
جلو چشمانمان عبور کند... اما ندیدیم که ندیدیم.

شاهرود: قاره کوچک

اولین توقفمان شاهرود بود؛ شهری که به "قاره کوچک"
معروف است. برای رفع خستگی، یک اقامتگاه فوق‌العاده
پیدا کردیم. غذای محلی‌شان عالی بود؛ غذایی که
چوپان‌ها می‌پزند به نام دیگی: گوشت را لای برنج با
ادویه‌های مخصوص زیر خاک می‌گذارند و روی آن ذغال
می‌ریزند. شب عالی را سپری کردیم. صبح هم با یک
صبحانه محلی خوش‌طعم اقامتگاه را ترک کردیم تا به
سمت مقصد بعدی برویم.

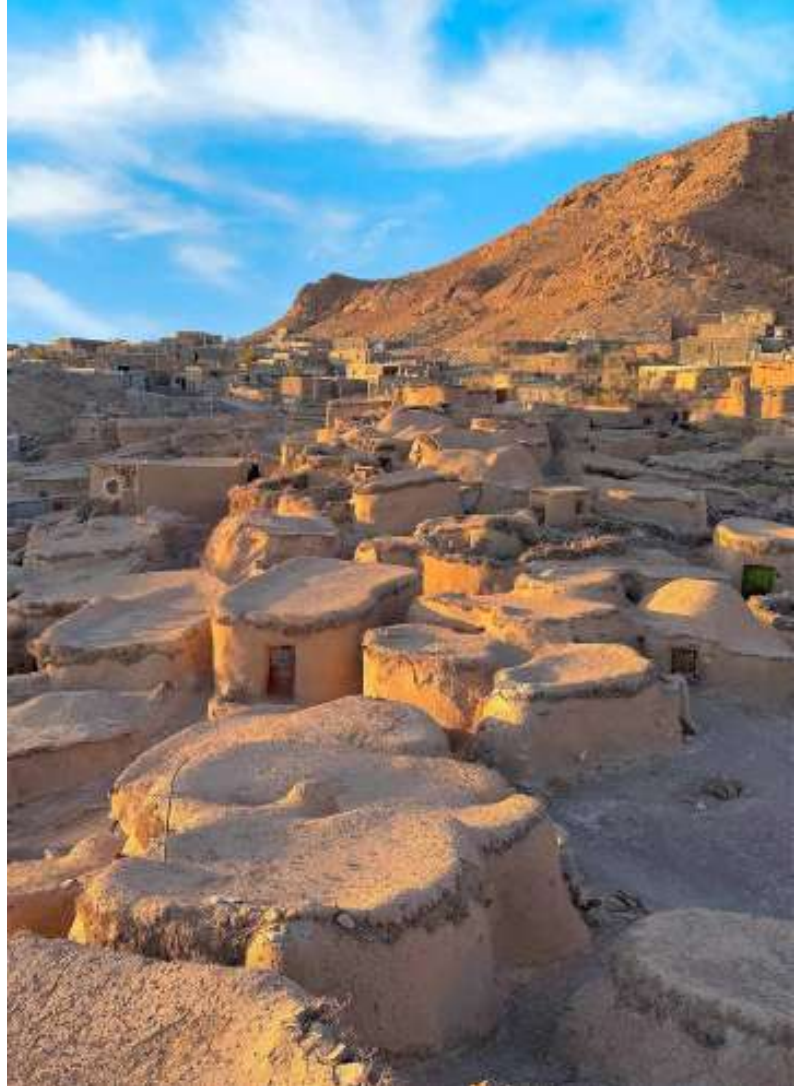
نیشابور: شهر فیروزه، شعر

بعد از رسیدن به نیشابور، به سمت روستای شهریار رفتیم؛

برای اولین بار که به فکر سفر به خراسان جنوبی
افتادم، حس عجیبی داشتم. نمی‌دانستم چه
چیزی در انتظارم است. تصورم از منطقه، یک مسیر
طولانی و بیابانی با چند لوکیشن تاریخی دور از هم بود که
باید کیلومترها رانندگی کنم تا ببینمشان.

من رانندگی را (البته خارج از ترافیک!) نوعی تراپی می‌دانم.
برای همین مشتاق بودم در جاده‌های خلوت و آرام با
گوش دادن به موزیک‌های ملایم حال و هوای مسیر را زندگی
کنم. اما چیزی که در نهایت هیجانم را بالا می‌برد، دیدن
آسیاب‌های بادی نشتی‌فان، شنیدن موسیقی محلی،
رقص‌های سنتی و از همه مهم‌تر، خوردن تنها غذای بنفش
ایران بود؛ غذایی که همیشه برایم جذاب بود و دوست
داشتم تجربه‌اش کنم. اینها بود که عاقبت مرا به سمت
خراسان جنوبی کشاند.

مسیر تهران تا نیشابور راحت و استاندارد بود. اما چیزی
که غافلگیرمان کرد، جاده شاهرود تا سبزوار بود که پر از





پیر از باغ‌های سیب. چیدن سیب‌های قرمز و آبدار آن‌قدر دلنشین بود که قابل وصف نیست. پس از عبور از باغات، به آبخار بار رسیدیم؛ انتظار دیدن آبخار در دل بیابان را نداشتیم. یک تناقض شیرین در دل کویر.

مگر می‌شود نیشابور رفت و خیام و عطار را ندید؟ من که عاشق خیام هستم شاید چون یک بوشهری‌ام و دیدن مراسم خیام‌خوانی در تمام زندگی‌ام جاری بوده و هست. حتماً باید سری به آرامگاهش می‌زدم. سپس از آرامگاه کمال‌الملک در کنار آرامگاه عطار دیدن کردیم.

و خب... مگر می‌شود نیشابور آمد و فیروزه و شربت ریواس نخرید؟ من که نتوانستم مقاومت کنم!

حرکت به سمت خواف و نشتیفان

هوا تاریک شده بود و هنوز راه زیادی تا نشتیفان داشتیم. هیچ‌وقت پایم را در آن منطقه نگذاشته بودم و از مسیر بی‌خبر بودم. جاده خلوت، بدون نور، بدون پلیس... کمی استرس داشتم. برای اینکه خوابم نگیرد، یک تاک‌شو در یوتیوب پلی کردم. اینترنت هرچند قطع و وصل می‌شد، اما کمک کرد بیدار بمانم.

وقتی رسیدیم، اقامتگاهم دقیقاً روبه‌روی آسیاب‌های بادی نشتیفان بود. از شدت ذوق، لحظه‌شماری می‌کردم صبح برسد.

نشتیفان: ملاقات با میراث باد

صبح قبل از صبحانه در اقامتگاه چرخی زدم و عکاسی کردم. بعد به سمت آسیاب‌ها رفتیم. دیدنشان از نزدیک واقعاً شگفت‌انگیز بود. بعدتر پیش حاج علی‌محمد اعتباری، یکی از میراث‌داران زنده نشتیفان رفتیم. سنش بالا بود و سخت می‌شنید، اما با جان و دل برایمان توضیح داد. میگفت قبل از رونق هرات، گندم زیادی برای آسیاب کردن به اینجا می‌آوردند. اما متأسفانه حالا هیچ خبری از این تعاملات نبود.

جمله‌ای گفت که توی ذهنم ماند:

«باد را فرشته‌ها برای روزی ما می‌آوردند.»

از پشت آسیاب‌ها که بالا رفتیم، قبرستانی قدیمی با سنگ‌قبرهای عجیب دیدیم که نشان از قدمت بسیار زیاد منطقه داشت. پایین آسیاب‌ها هم قنات‌های متعدد قرار داشت؛ و این خودش یک معماست که چطور در دل چنین اقلیمی این حجم آب جاری‌ست.

سنگان و دیدار با دو مسجد تاریخی

به سمت سنگان رفتیم. اولین مسجد، مسجد ابوبکر صدیق بود؛ متعلق به دوره سلجوقیان و مربوط به مسلمانان حنفی،



میلیون) باعث شد صرف نظر کنیم.

در مسیر، از مسجد ملک زوزن دیدن کردیم؛ ۹۰۰ سال قدمت دارد و نیمه کاره مانده "یک باشکوه قدمت دار ۹۰۰ ساله، اما در کمال تأسف نیمه کاره. چون در زمان حمله مغول کار ساخت آن نیمه تمام رها شده است. هرچه به ماخونیک نزدیکتر می شدیم استرسمان بیشتر می شد؛ جاده خلوت، کامیون ها و موتورهای نقاب دار... اما از هدفمان نمی گذشتیم. چیزی که در ورودی روستا شوکه امان کرد، کوچک بودن قد و قواره مردم به خصوص کودکان بود. انگار توهم زده بودم. انگار که وارد سرزمین رویا و خیال شده بودم. در کسری از ثانیه کودکان زیادی ماشین را احاطه کردند، حقیقت را بگویم از هجومشان کمی ترسیدیم، اما جلوتر پسر بچه ای تنها را دیدیم که گفت: «من راهنمای محلیم، سوارم کن شهر و نشونت میدم»

ما را به کوچه پس کوچه های کاهگلی و خانه های کوچک برد. فقر به وضوح دیده می شد. از او خواستم ما را به ارتفاع ببرد تا غروب را از بالا ببینیم. آنجا بچه های دیگر هم به ما پیوستن و برایمان شعر خواندند:

«کوه ماخونیک بلند

آتش قند قند

خاکش تویتا

مردمش قد کوتاه»

بعد قنات محلی را نشانمان داد. کم کم هجوم بچه ها برای گرفتن پول زیاد شد و چون بیش از آنچه که داشتیم و به لیدر کوچک محلی مان داده بودیم پولی همراه نداشتیم که بهشان بدهیم، تصمیم گرفتیم سریع روستا را ترک کنم.

بیرجند: شهر تمیز، آرام و غیر منتظره

راه افتادیم سمت بیرجند. انگیزه ام؟ غذای بنفش قوروت بادمجان! وقتی رسیدیم، باورم نمی شد شهر تا این اندازه تمیز، منظم و زیبا باشد. ابتدا به عمارت تاریخی شریف رفتیم؛ بنایی مربوط به اوایل پهلوی. بر فراز شهر نشستیم، دمنوش خوردیم و به چشم انداز وسیع بیرجند خیره شدیم.

بعد به قلعه بیرجند رفتیم؛ روی بلندترین تپه و مشرف به تمام شهر. گرسنگی را در مجموعه گردشگری بادامشک برطرف کردیم؛ مجموعه ای زیبا، به روز و کامل. قوروت بادمجان را امتحان کردم و بله، فوق العاده بود. امکان نداشت بیرجند بیایم و باغ اکبری (ثبت جهانی) را نبینیم. درختان سر به فلک کشیده و عمارت میان آنها، حس زندگی اشرافی قدیم را زنده می کرد.

صبح روز بعد دنبال صبحانه محلی گشتیم و حلیم نیشابوری و آش شله مشهدی خوردیم؛ با لپه! طعمش عالی بود. بعد

که متأسفانه رسیدگی نشده بود. بعد به مسجد جامع سنگان رفتیم؛ ۷۵۰ سال قدمت دارد و مربوط به دوره خوارزمشاهیان است. چیزی که توجه مان را جلب کرد، ایوان کج سمت راست بود. مسئول مسجد می گفت از ابتدا همین طور ساخته شده. هر چند معلوم نیست واقعاً اینچنین بوده یا حاصل فرسایش زمان است.

مدرسه غیاثیه خرگرد: یک شاهکار تیموری

بعد از ناهار، به سمت یکی از شگفت انگیزترین لوکیشن ها حرکت کردیم؛ مدرسه غیاثیه خرگرد شاهکاری از دوره تیموریان و یکی از کامل ترین نمونه های دانشگاه های دوران اسلامی. وقتی وارد محوطه شدم، واقعاً گل از گلم شکفت. معماری بی نظیری داشت. بعد از بازدید، تصمیم گرفتیم شب را کنار آسیاب ها برگردیم و زیر آسمان پرستاره شان آرام بگیریم.

روستای ماخونیک: سرزمین لی لی پوت ها

صبح راهی مرز افغانستان شدیم. مقصد: روستای ماخونیک؛ مشهور به سرزمین لی لی پوت های ایران. یکی از هفت روستای شگفت انگیز جهان. تا نزدیکی تایباد که رسیده بودیم، وسوسه شدیم به هرات برویم، اما پاسپورت همراهمان نبود و موضوع طالبان و هزینه ویزا (حدود ۸







دیدن این سازه‌ی عظیم و پیچیده، حس شگفتی و احترام به مهارت و دانش گذشتگان را دوباره در من زنده کرد. در کنار این میراث ارزشمند، برای لحظاتی ایستادیم و از عظمت کاریز و جریان آب زیرزمینی که قرن‌هاست پابرجاست، لذت بردیم.

سبزوار: پایان سفر

شب به سبزوار رسیدیم؛ شهری که شاید عجیب به نظر برسد، اما تنها یک اقامتگاه بوم‌گردی داخل شهر داشت. بقیه اقامتگاه‌ها خارج از شهر بودند و فاصله‌شان آن‌قدر زیاد بود که انتخاب‌شان منطقی نبود.

راستش را بخواهید، من عاشق کمپ زدن و ماندن در طبیعت و اقامت در بوم‌گردی‌های مختلفم. هر شهر و هر روستا حس و حال خاص خودش را دارد؛ از رنگ‌و‌لعب خانه‌ها گرفته تا غذاهای محلی، شب‌نشینی‌های صمیمانه با میزبان، و داستان‌هایی که فقط همان‌جا می‌شود شنید. شاید به همین دلیل است که با وجود علاقه زیاد به داشتن کمپر، سال‌هاست قیدش را زده‌ام... چون هیچ‌چیز جای تجربه‌های محلی و بومی را نمی‌گیرد.

وقتی رسیدیم به اقامتگاه، اولین سؤال طبیعی‌مان این بود: «کجا می‌تونیم دوش بگیریم؟ و جواب... کاملاً غیرمنتظره



به باغ رحیم‌آباد رفتیم؛ از دوره قاجار. تنها چیزی که ناراحت‌م کرد این بود که داخل چنین بنای تاریخی، یک اداره دولتی فعالیت داشت که باعث فرسایش بیشتر بنا می‌شد. آخرین دیدنی بیرجند، کاخ کلاه‌فرنگی بود؛ واقعاً محشر بود. با شوق و ذوق تماشایش کردیم و درنهایت بیرجند را با خاطراتی زیبا ترک کردیم.

غار فارسان: طبیعت وحشی

به سمت روستای ثغوری در قاین رفته تا غار فارسان را ببینم. در مسیر، زرشک و آب‌زرشک خریدیم و خوردیم که واقعاً انرژی‌بخش بود. مسیر غار خاکی و پرشیب بود. وسط راه یک روباه دیدیم که با دیدن ما به سرعت پابه فرار گذاشت. نزدیک غار، با صدای کوچکی پرنده‌های بزرگ احتمالاً کرکس‌ها به پرواز درآمدند. تنها بودیم، ارتفاع زیاد بود و باد شدید... ترسیدیم، اما عقب نکشیدیم. غار را دیدیم، عکس گرفتیم و برگشتیم. مسیر برگشت سخت بود اما بالاخره رسیدیم پایین.

ناهار را کنار رودخانه‌ای کوچک و میان درختان پاییزی خوردیم و به سمت سبزوار حرکت کردیم. در مسیر برگشت از غار فارسان، سری هم زدیم به قنات قصبه گناباد؛ که قدیمی‌ترین و عمیق‌ترین کاریز جهان شناخته می‌شود.







دل زمین می‌جوشد و مثل یک رگه‌ی زنده، همیشه جریان دارد. در مسیر ورود آب به مجموعه، افراد زیادی را می‌دیدیم که به‌خاطر اعتقاد به تقدس آب، به درها و نرده‌ها دخیل بسته بودند. خیلی‌ها هم از آب چشمه می‌خوردند یا داخل بطری می‌ریختند و با خودشان می‌بردند. اطراف چشمه هم کلبه‌های اقامتی و سرویس بهداشتی هست؛ برای کسانی که دوست دارند شب را همان‌جا بمانند و هوای خنک منطقه را تجربه کنند.

حس پایان سفر

این سفر برای من واقعاً خاطره‌انگیز بود. هر بار که به چنین مکان‌هایی می‌روم، دوباره یادم می‌افتد که ما چه سازه‌های عظیم و ارزشمندی داریم؛ بناهایی که بعد از این همه سال هنوز پابرجا هستند و از سرتاسر دنیا بازدیدکنندگانی برای دیدن‌شان می‌آیند. اما عجیب این‌جاست که خیلی از مردم خودمان نه‌تنها از نزدیک، بلکه حتی عکس آن را هم ندیده‌اند. این‌ها بخش مهمی از تاریخ، فرهنگ، سخت‌کوشی و هویت مردمان کویر هستند. رانندگی بیش از ۳۰۰۰ کیلومتر و دیدن این همه زیبایی، مثل همیشه ارزشش را داشت و همیشه در ذهنم خواهد ماند. خوشحالم که تا زنده‌ام توانستم این‌جاها را ببینم و بابت سلامت و توانایی سفر کردن، خدا را شکر می‌کنم.

بود. گفتند: «اقامتگاه دوش نداره.» با ناباوری پرسیدم: «یعنی چی؟!» صاحب‌اقامتگاه توضیح داد: هیچ اقامتگاهی داخل شهر سبزوار حمام نداره. چون ساختمان‌های قدیمی‌اند و همان سرویس بهداشتی را هم با کلی سختی مجوز گرفته‌اند. برای من که سال‌هاست سفر می‌کنم، این اولین باری بود که در یک اقامتگاه حمام وجود نداشت! با ناراحتی به خودم گفتم: «کاش قبل از رزرو به این موضوع اشاره کرده بودند.....»

بازگشت به سمت تهران

در مسیر برگشت، یک توقف کوتاه برای خرید سوغاتی‌های شاهرود داشتیم و مثل همیشه، پسته تازه‌ی دامغان که نمی‌شود از کنارش بی‌تفاوت گذشت. بعد از آن، برای دیدن آخرین لوکیشن سفر و خوردن ناهار، راه افتادیم به سمت چشمه‌علی دامغان.

چشمه‌علی: بنایی وسط آب

چشمه‌علی مربوط به دوره‌ی قاجاریه است و در سال ۱۳۴۸ به‌عنوان اثر ملی ایران ثبت شده. این مجموعه توسط آقا محمدخان و فتح‌علی‌شاه ساخته شده و جذاب‌ترین بخشش، بنای تاریخی زیبایی است که وسط آب قرار گرفته؛ آبی که از





ترفندهای طلایی سفر:

راهنمای جامع برای مسافران هوشمند

عرفان فکری | طبیعت‌گرد و جهانگرد
این نکات حاصل سال‌ها تجربه
سفر در مسیرهای مختلف است.

تجارب و توصیه‌های عمومی از زبان حرفه‌ای‌ها

آمادگی و تجهیزات هوشمند

- چک‌لیست ثابت بسازید.
- پاوربانک و کابل اضافه حیاتی است.
- سرمایه‌گذاری روی کفش راحت و خشک.
- لباس‌ها را رول کنید؛ کیسه لباس کثیف بردارید.
- چمدان کوچک انتخاب کنید.
- چاقوی چندکاره و جوراب اضافه.
- تقلات سالم همراه داشته باشید.

امنیت، سلامت و مدارک

- ذخیره دیجیتالی تمام مدارک.
- دو کارت بانکی مجزا داشته باشید.
- بطری آب همیشه کنارتان باشد.
- اشتراک برنامه سفر با فرد معتمد.
- هواشناسی را چندمنبعی چک کنید.
- دوری از مسیرهای خلوت شبانه و جریان‌های ساحلی.
- در طبیعت فقط از مسیر مشخص بروید.

تجربه بومی و ارتباطات

- غذاهای محلی را در نقاط غیرتوریستی بیابید.
- از مردم محلی سوال بپرسید (بهترین راهنما).
- استفاده از سیم‌کارت محلی.
- حمل و نقل عمومی؛ به صرفه و واقعی.
- یادگیری چند جمله کلیدی به زبان مقصد.
- بول خرد برای بازارها؛ اول قیمت بپرسید.
- قبل عکاسی از افراد اجازه بگیرید.

مدیریت مالی و خاطرات

- اپلیکیشن ثبت هزینه نصب کنید.
- فعالیت‌ها و رویدادهای رایگان را بیابید.
- دفترچه یادداشت سفر داشته باشید.
- عکس‌هایی بگیرید که داستان دارند.
- نوشتن محلی با رعایت بهداشت.
- در پایان سفر جمع‌بندی کنید.

ارتقای سطح ماجراجویی: ترفندهای نیمه حرفه‌ای و تمام حرفه‌ای



عرفان فکری | مدرسن و جهانگرد باتجربه
"حرفه‌ای بودن بهش مدیریت
ریسک و احترام به طبیعت."

راهنمای تخصصی برای طبیعت‌گردان، راهنماها و تولیدکنندگان محتوا



ترفندهای نیمه حرفه‌ای

60%

هواشناسی دقیق:
استفاده از Windy برای باد و رطوبت.



نقشه آفلاین: داتلود
مناطق در گوگل مپس برای نقاط کور.



هدلامپ:
دست‌های آزاد برای پیمایش شبانه.



محل کمپ:
جهت باد را برای امنیت چادر بسنجید.



ثبت حس‌ها: نوشتن بوها،
صداها و دما برای سفرنامه.



طناب پاراکورد:
ابزار نجات و تعمیرات.



حامی باشید:
خرید از تورهای کوچک محلی.



تعامل بومی: یادگیری غذا و
مصاحبه با مردم محلی.



ترفندهای کاملاً حرفه‌ای

40%

ثبت مختصات: ثبت محل کمپ با
GPS قبل از تاریکی.



تحلیل ریسک: شناسایی نقاط
امن، خطر و دسترسی به امداد.



ثبت حرفه‌ای: عکاسی RAW و
ضبط صدای محیط برای مستند.



نقشه اضطراری: طراحی مسیر
جایگزین و خروج سریع.



اصول Leave No Trace:

سفر بدون کوچکترین ردپا و آسیب.



طبیعت خانه ماست؛ حرفه‌ای سفر کنیم.



هتل آتانا، ۵ ستاره اما فراتر

ATANAHOTEL.ORG
@ATANAHOTEL.IR

۰۲۱-۴۱۹۱۲

تهران، میدان فلسطین

ATANA
HOTEL *****

نقشه راه صنعت گردشگری ایران

فصل سوم

راهکارهایی برای مشارکت بخش‌های مختلف صنعت گردشگری



ناملایماتی بر سر راه ما بوده، اما خطمشی حرفه‌ای خود را با جدیت دنبال کرده‌ایم تا بستری برای گفت‌وگوی کارشناسانه و بی‌طرفانه فراهم کنیم.

در سومین گام از این پروژه، ۲۰ متخصص گردشگری در گفت‌وگو با سفرنویسان، نظرات خود را درباره راهکارهایی برای مشارکت بخش‌های مختلف صنعت گردشگری (دولتی، خصوصی، محلی و بین‌المللی) در تهیه و اجرای نقشه راه، ارائه کرده‌اند. این دیدگاه‌ها، تصویری روشن از موانع موجود و راهکارهای پیشنهادی ترسیم می‌کند.

از شما دعوت می‌کنیم تا با مطالعه این نظرات کارشناسی، در این مسیر همراه ما باشید و با دیدی دقیق‌تر، به بررسی وضعیت کنونی گردشگری ایران بپردازید. امید است این تلاش بتواند گامی مؤثر در تدوین نقشه راهی واقع‌بینانه و هدفمند برای آینده این صنعت باشد.

صنعت گردشگری ایران، با تمام ظرفیت‌ها و پتانسیل‌های بی‌نظیر خود، همچنان با چالش‌های متعددی روبه‌رو است که مانع از

دستیابی به جایگاه شایسته آن در سطح منطقه و جهان شده است. تهیه یک نقشه راه منسجم و عملیاتی، ضرورتی انکارناپذیر برای توسعه این صنعت است. اما این نقشه راه، تنها زمانی کارآمد خواهد بود که بر اساس نظرات کارشناسی، تحلیل‌های دقیق و بررسی‌های میدانی تدوین شود.

در راستای این هدف، مجله سفرنویسان با پایبندی به رسالت رسانه‌ای خود و فارغ از هرگونه حواشی و سازوکارهای بالادستی، تلاش کرده است تا با نگاهی مستقل و هدفمند، چالش‌های اساسی گردشگری کشور را از دیدگاه متخصصان این حوزه بررسی کند. در این مسیر، هرچند



بهار بیشمی

عضو هیات علمی پژوهشگاه میراث فرهنگی،
هنری و گردشگری



لیلا اژدری

مدیر کل سابق دفتر بازاریابی و
توسعه گردشگری خارجی

برای دستیابی به مشارکت حداکثری و مؤثر در فرآیند تدوین و پیاده‌سازی نقشه راه گردشگری، تغییر پارادایم به سوی الگوی جامع «سه‌پی» (Public-Private-People) امری اجتناب‌ناپذیر و حیاتی است. این الگو فراتر از تعاملات سنتی دوگانه، مثلثی کارآمد و هم‌افزا میان دولت، بخش خصوصی و عموم مردم ترسیم می‌کند که می‌تواند به عنوان زیربنای هماهنگی در توسعه پایدار عمل کند. در این اکوسیستم، نقش‌آفرینی سازمان‌های مردم‌نهاد (NGOها)، اصناف تخصصی و حتی نخبگان و فعالان مستقلی که لزوماً در قالب‌های رسمی صنفی نمی‌گنجند، بسیار حائز اهمیت است؛ چراکه این گروه‌ها با تکیه بر منابع، دانش میدانی و تجربیات زیسته خود، به عنوان موتور محرک و نیروی پیشران در تحقق اهداف نقشه راه عمل می‌کنند. اما برای هدایت صحیح این نیروها، ساختاری منسجم و بالادستی تحت عنوان «شورای عالی گردشگری» یا کمیته‌ای بین‌دستگاهی مورد نیاز است تا به عنوان مغز متفکر استراتژیک وارد عمل شود.

کارکرد اصلی این شورا، تدوین برنامه‌های راهبردی و تبدیل آن‌ها به الزامات اجرایی از مجرای هیئت دولت است؛ به گونه‌ای که وزرا و تمامی دستگاه‌های اجرایی خود را ملزم به رعایت بندهای نقشه راه بدانند. زمانی که سیاست‌های کلان در این سطح عالی تصویب و ابلاغ شود، بستر قانونی و حمایتی لازم برای نقش‌آفرینی واقعی بخش خصوصی، سازمان‌های مردم‌نهاد و جوامع محلی مهیا می‌گردد. در واقع، این شورا با ایفای نقش حلقه اتصال میان حاکمیت و بدنه اجرایی صنعت، جریانی نظام‌مند ایجاد می‌کند که در آن سیاست‌های کلان به اقدامات عملیاتی ملموس تبدیل می‌شوند. نکته کلیدی در این فرآیند، «همسوسازی» و «اقتاع» است؛ بدین معنا که تمامی ذی‌نفعان باید ضمن درک ضرورت برنامه‌های تدوین‌شده، در یک مسیر مشترک قرار گیرند. تنها در سایه چنین ساختاری است که می‌توان اطمینان حاصل کرد که نقشه راه گردشگری نه یک سند بایگانی‌شده، بلکه برنامه‌ای زنده است که با همگرایی دولت و ملت، به سمت توسعه‌ای متوازن و پایدار حرکت می‌کند.

تدوین و اجرای موفق نقشه راه گردشگری در کشور، پیش از هر چیز نیازمند گذار از رویکردهای سنتی و حرکت به سوی ایجاد یک زیست‌بوم پویا و چندوجهی است. نکته‌ی قانونی در این مسیر، درک تفاوت میان تعاملات «مکانیکال» و «ارگانیک» است. در حالی که تعاملات مکانیکال صرفاً بر پایه الزامات قانونی و فرآیندهای خشک اداری شکل می‌گیرند، صنعت گردشگری امروز تشنه‌ی تعاملات ارگانیک است؛ مشارکتی خودجوش که در آن ذینفعان نه به حکم قانون، بلکه بر اساس منافع مشترک و اهداف همسو گرد هم می‌آیند. برای تحقق این سطح از بلوغ سازمانی، ضروری است که دیوارهای نامرئی میان بخش دولتی، خصوصی، جوامع محلی و نهادهای مدنی برچیده شود. برگزاری نشست‌های راهبردی مشترک و فرابخشی، نه تنها به اشتراک‌گذاری دانش کمک می‌کند، بلکه به خلق یک چشم‌انداز واحد که مورد توافق تمامی طرفین باشد، می‌انجامد. در این میان، تکنولوژی نقش تسهیل‌گر را ایفا می‌کند؛ ایجاد پلتفرم‌های آنلاین جامع برای تبادل نظر و دریافت بازخورد، می‌تواند صدای تمامی حلقه‌های زنجیره ارزش گردشگری را به گوش تصمیم‌گیران برساند.

با این حال، زیربنای تمامی این تعاملات، عنصر حیاتی «اعتماد» و «شفافیت» در سیاست‌گذاری‌هاست. بدون شفافیت در فرآیندها، مشارکت واقعی شکل نخواهد گرفت. در بُعد اجرایی، حرکت به سمت مدل‌های استاندارد جهانی نظیر مشارکت عمومی-خصوصی اجتناب‌ناپذیر است. این الگو امکان تأمین مالی مشترک، ریسک‌پذیری متوازن و هم‌افزایی در ابتکارات اجرایی را فراهم می‌آورد. همزمان، نباید از رکن انسانی غافل شد؛ توانمندسازی جوامع محلی از طریق آموزش‌های هدفمند و ترویج گردشگری مسئولانه، ضامن پایداری اجتماعی پروژه‌هاست. علاوه بر این، در حوزه اقتصاد گردشگری، همکاری در برگزاری کمپین‌های بازاریابی مشترک و بهره‌گیری از ابزارهای دیجیتال مارکتینگ، راهکاری هوشمندانه برای کاهش هزینه‌ها و افزایش ضریب نفوذ در بازارهای هدف محسوب می‌شود. در نهایت، یک نقشه راه کارآمد، سندی ایستا نیست؛ بلکه نیازمند مکانیزم‌های دقیق پایش، ارزیابی مستمر و استراتژی‌های مدیریت بحران است تا تاب‌آوری صنعت در برابر شوک‌های محیطی و اجتماعی تضمین گردد و رشدی متوازن و پایدار برای گردشگری ایران رقم بخورد.



الهام کزازی
مشاور و مدیر
بازاریابی هتلداری



نرگس شجاعی
مدرس و پژوهشگر
حوزه گردشگری

تحقق واقعی مشارکت در تدوین و اجرای نقشه راه گردشگری، پیش از هر سازوکار اجرایی، در گرو تغییری بنیادین در پارادایم ذهنی متولیان دولتی این صنعت است. وزارتخانه و نهادهای حاکمیتی باید با عبور هوشمندانه از نگاه انحصارگرایانه و تصدی‌گری‌های مرسوم، رویکردی کاملاً «فرابخشی» اتخاذ کنند. این بلوغ مدیریتی بدان معناست که حاکمیت ضمن احترام به حدود وظایف و صلاحیت‌های ذاتی سایر نهادهای دولتی و تشکلهای خصوصی، باید تمام توان استراتژیک خود را معطوف به «تسهیل‌گری» و هموارسازی مسیر ناهموار توسعه برای سرمایه‌گذاران و فعالان میدانی کند. در واقع، دولت باید به جای ایجاد دیوان‌سالاری، نقش کاتالیزور را در فرآیند توسعه ایفا نماید. در گام بعدی، ایجاد توازن میان «دانش تئوریک» و «واقعیت‌های بازار» نقشی حیاتی در کارآمدی نقشه راه دارد.

اگرچه بهره‌گیری از نظریات آکادمیک و پشتوانه علمی اساتید دانشگاه برای ترسیم چهارچوب‌های کلان ضروری است، اما برنامه‌ریزی انتزاعی بدون در نظر گرفتن مقتضیات اقتصادی، محکوم به شکست است. از این‌رو، ضروری است که در اتاق‌های فکر و تصمیم‌گیری، وزن ویژه‌ای برای نظرات مجربان امر و فعالان اقتصادی قائل شد؛ کسانی که مستقیماً با چالش‌های کسب درآمد، ریسک سرمایه و نوسانات بازار دست‌وپنجه نرم می‌کنند و درک واقع‌بینانه‌تری از موانع اجرایی دارند.

علاوه بر این، نباید از ظرفیت «خرد جهانی» غافل شد. متأسفانه تاکنون به دلایل متعدد، استفاده از تخصص مشاوران بین‌المللی که سابقه طراحی مقاصد موفق گردشگری را در کارنامه دارند، مغفول مانده است. لازم است با رفع محدودیت‌ها، پای این تجربیات به نظام برنامه‌ریزی کشور باز شود؛ البته با این شرط حیاتی و ظریف که مشاوران خارجی منتخب، شناخت عمیق و دقیقی از بوم‌شناسی، فرهنگ و ارزش‌های اجتماعی ایران داشته باشند تا نسخه‌های تجویزی آن‌ها قابلیت بومی‌سازی و اجرا در اتمسفر گردشگری کشور را داشته باشد.

دستیابی به هم‌افزایی واقعی و مشارکت مؤثر میان اضلاع چهارگانه صنعت گردشگری شامل بخش‌های دولتی، خصوصی، جوامع محلی و عرصه بین‌الملل در بستر اجرای نقشه راه، بیش از هر چیز نیازمند معماری مجدد زیرساخت‌های قانونی، مالی و نهادی است. نقطه عزمیت این تحول، استقرار یک چارچوب نهادی منسجم و مقتدر است که بتواند فراتر از ساختارهای اداری معمول، به عنوان مرکز ثقل هماهنگی عمل کند. در این راستا، ارتقای جایگاه وزارتخانه و تعریف دقیق مأموریت‌های آن برای پرهیز از تداخل وظایف و موازی‌کاری‌ها میان دستگاه‌های اجرایی، امری حیاتی محسوب می‌شود. چنین نهاد بالادستی با برگزاری نشست‌های راهبردی منظم و تدوین مقررات شفاف، نقش تنظیم‌گری خود را ایفا کرده و چتر حمایتی لازم را برای سایر بازیگران فراهم می‌آورد تا کارآمدی سیستم به حداکثر برسد.

در لایه اجرایی و اقتصادی، گذار از تصدی‌گری صرف دولتی به سمت بهره‌گیری هوشمندانه از مدل‌های مشارکت عمومی-خصوصی (PPP) راهکاری راهبردی است. در این الگو، دولت با تسهیل‌گری و مانع‌زدایی، زمینه را برای ورود سرمایه‌های فنی و مالی بخش خصوصی مهیا می‌سازد که خروجی آن نوسازی زیرساخت‌ها، ارتقای کیفیت خدمات و مدیریت هوشمند مقاصد گردشگری خواهد بود. همزمان با اصلاحات ساختاری در داخل، نگاه به افق‌های جهانی نیز در این نقشه راه جایگاه ویژه‌ای دارد. تقویت دیپلماسی گردشگری، حضور مؤثر در رویدادهای بین‌المللی و انعقاد تفاهم‌نامه‌های استراتژیک، نه تنها تصویر برند ملی را ارتقا می‌بخشد، بلکه جریان‌های حیاتی جذب سرمایه‌گذاری خارجی را فعال می‌کند. با این حال، پایداری و قوام تمامی این اقدامات در گرو پیوند عمیق با لایه زیرین صنعت، یعنی جوامع محلی است. هیچ نقشه راهی بدون توانمندسازی جامعه میزبان به سرانجام مطلوب نمی‌رسد. با دخیل کردن مردم بومی در منافع اقتصادی و فرآیندهای توسعه از طریق آموزش و آگاهی‌بخشی، نه تنها هویت فرهنگی مقاصد به عنوان یک دارایی ارزشمند حفظ می‌شود، بلکه حس میزبانی و تعلق خاطر ایجاد شده در جامعه محلی، مستقیماً بر کیفیت تجربه و رضایت گردشگران اثر می‌گذارد.



احمد دیناری

مدیر کل میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی
استان خراسان شمالی



مرتضی احمدی

پژوهشگر و مشاور مدیریت
و برنامه ریزی توسعه گردشگری

برای تضمین مشارکت ارگانیک و فراگیر در تدوین و اجرای نقشه راه گردشگری، عبور از تمرکزگرایی محض و استقرار یک ساختار سلسله‌مراتبی نظام‌مند، راهکاری اجتناب‌ناپذیر است. پیشنهاد محوری و عملیاتی در این زمینه، تشکیل «شورای راهبردی ملی توسعه گردشگری» است که نه به صورت انتزاعی، بلکه بر پایه واقعیت‌های جغرافیایی و آمایش سرزمینی کشور بنا شده باشد. در این الگو، پهنه‌ی جغرافیایی ایران به شش یا هفت منطقه کلان گردشگری تقسیم می‌شود تا هر منطقه بر اساس ظرفیت‌های بومی و مزیت‌های رقابتی منحصربه‌فرد خود، صدایی رسا و نماینده‌ای فعال در شورای ملی داشته باشد. این رویکرد، مستلزم شکل‌گیری شوراهای منطقه‌ای متناظر است که به عنوان بازوهای عملیاتی شورای ملی عمل کرده و ضمن هماهنگی درونی، گزارش‌های عملکردی خود را به صورت مدون به مرکز ارائه دهند. برای ضمانت اجرایی مصوبات و بخشیدن وزن سیاسی لازم به این شوراهای در سطح مناطق، استاندار استان منتخب در هر منطقه به عنوان ریاست شورا و مدیرکل میراث فرهنگی و گردشگری همان استان به عنوان دبیر، راهبری امور را بر عهده خواهند داشت تا قدرت اجرایی و تخصصی در کنار هم قرار گیرند.

اما کارآمدی این ساختار عظیم در گرو تنوع، جامعیت و توازن در ترکیب اعضای آن است. این شورا باید تالار گفتگویی برای تمام ذی‌نفعان واقعی اکوسیستم گردشگری باشد؛ ترکیبی که از دستگاه‌های دولتی، نهادهای حاکمیتی و بازوهای نظارتی آغاز شده و تا تشکلهای صنفی بخش خصوصی، نخبگان کارشناسی و نمایندگان مجمع‌های استانی مجلس شورای اسلامی امتداد می‌یابد. نکته متمایز و پیشرو در این پیشنهاد، ضرورت نگاه به برون و فراهم‌سازی بستر حضور نهادهای بین‌المللی تأثیرگذار در سطح ملی است تا دانش روز و استانداردهای جهانی به جریان‌های تصمیم‌گیری تزریق شود. چنین معماری دقیقی در ساختار مدیریتی، زمینه را برای گذار از تصمیمات جزیره‌ای و پراکنده به سمت یک هم‌افزایی ملی فراهم می‌کند. زمانی که تمامی ارکان قدرت و اجرا، از مقامات سیاسی تا فعالان اقتصادی و مشاوران بین‌المللی در یک چارچوب واحد و تعریف‌شده گرد هم آیند، نقشه راه گردشگری از یک سند کاغذی به برنامه‌ای زنده، پایدار و عملیاتی تبدیل می‌شود که توانایی ایجاد تحول ملموس و موفقیت‌های چشمگیر در صنعت گردشگری کشور را خواهد داشت.

نخستین و شاید حیاتی‌ترین گام برای تضمین کارآمدی نقشه راه گردشگری، تغییر رویکرد از «مشارکت دیرنگام» به «هم‌آفرینی از نقطه صفر» است. آسیب‌شناسی طرح‌های ناکام پیشین نشان می‌دهد که نگاه زینتی به ذی‌نفعان و دعوت از آن‌ها در مراحل پایانی، تنها به گسست میان برنامه‌ریزی و اجرا منجر شده است. برای عبور از این چالش، ضروری است که تمامی کنشگران کلیدی اعم از دولت، بخش خصوصی، جوامع محلی و شرکای بین‌المللی، نه به عنوان مجری صرف، بلکه به عنوان طراحان اصلی در فرآیند تدوین حضور داشته باشند. اما این همگرایی نیازمند یک کانون مدیریت متمرکز است؛ استقرار یک نهاد راهبر یا دبیرخانه‌ای مستقل که فارغ از ماهیت دولتی یا غیردولتی‌اش، وظیفه پایش مستمر و جلوگیری از رها شدن اهداف در پیچ‌وخم‌های اجرایی را بر عهده گیرد، شرط بقای نقشه راه است.

در این زیست‌بوم، بازتعریف دیپلماسی میان «علم» و «بازار» نیز اجتناب‌ناپذیر می‌نماید. دانشگاه‌ها نباید جزایری جدا افتاده باشند؛ بلکه پژوهش‌های آکادمیک باید دقیقاً بر مدار نیازهای واقعی و چالش‌های عملیاتی صنعت تنظیم شوند. این مهم محقق نمی‌شود مگر آنکه بخش خصوصی نیازهای مهارتی خود را شفاف‌سازی و دانشگاه‌ها نیز از تولید علم برای علم فاصله بگیرند. از سوی دیگر، درک عمیق مفهوم «هم‌سرنوشتی» در زنجیره ارزش گردشگری برای تمامی بازیگران حیاتی است. گردشگری صنعتی است که اجزای آن به مثابه حلقه‌های یک زنجیر عمل و لغو یک تور یا ناکارآمدی یک بخش، تنها ضرر یک بنگاه نیست، بلکه تکانه‌ای منفی است که به هتل‌داران، رستوران‌ها، اقتصاد جامعه محلی و حتی درآمدهای مالیاتی دولت منتقل می‌شود. لذا ایجاد درک مشترک از این منافع درهم‌تنیده، انگیزه همکاری را دوچندان می‌کند. صعود از پله‌های پایین «نردبان مشارکت» به سطوح عالی همکاری، نیازمند محرک‌های ملموس اقتصادی است. الگوبرداری هوشمندانه از تجربیات موفق کشورهای نظیر ترکیه و مالزی نشان می‌دهد که طراحی نظام‌های تشویقی مالی و تسهیلات هدفمند، می‌تواند به عنوان نیروی پیش‌ران برای جلب مشارکت واقعی بخش خصوصی عمل کند. تنها با تلفیق این ساختارهای انگیزشی، نهادی و علمی است که می‌توان به توسعه‌ای پایدار، متوازن و جامعه‌محور در صنعت گردشگری ایران دست یافت.



فرزاد زارع

مشاور و مدیر بازاریابی هتلداری



مجتنبی جاودان

عضو هیئت علمی گروه گردشگری دانشگاه خوارزمی و عضو هیئت مدیره انجمن علمی گردشگری ایران

دستیابی به موفقیت پایدار در فرآیند پیچیده تدوین و اجرای نقشه راه گردشگری، بیش از هر متغیر دیگری، در گرو گذار از تصمیم‌گیری‌های انفرادی به سمت مشارکت همه‌جانبه و ارگانیک است. نخستین گام عملیاتی در این مسیر، معماری یک «زیست‌بوم تعاملی» است؛ فضایی که در آن گردش اطلاعات آزادانه جریان یابد. ایجاد پلتفرم‌های دیجیتال و پورتال‌های جامع که تمامی ذینفعان بتوانند بی‌واسطه در آن به تبادل ایده و نقد بپردازند، در کنار تشکیل کارگروه‌های تخصصی ترکیبی و برگزاری مستمر نشست‌های هم‌اندیشی، می‌تواند نبض گفتمان را در بدنه صنعت زنده نگه دارد. اما شرط کارآمدی این تعاملات، تفکیک دقیق و شفاف «مرزهای ماموریت» است. در این تقسیم کار ملی، دولت باید از تصدی‌گری فاصله گرفته و بر ریل‌گذاری قانونی، توسعه زیرساخت و تخصیص بودجه‌های حمایتی متمرکز شود؛ بخش خصوصی به عنوان موتور محرک، مسئولیت سرمایه‌گذاری، نوآوری در محصول و ارتقای کیفیت خدمات را بر عهده گیرد؛ جوامع محلی نقش پاسداران میراث فرهنگی و محور توسعه پایدار را ایفا کنند و بازوی بین‌المللی بر جذب گردشگر و انتقال تجربیات جهانی متمرکز شود. با این حال، اعتماد متقابل تنها در بستر «شفافیت رادیکال» شکل می‌گیرد. انتشار عمومی داده‌های آماری، نقشه‌های توسعه و نتایج پژوهش‌ها در پایگاه‌های داده قابل‌دسترس، پیش‌شرط توانمندسازی ذینفعان است. همزمان، برای نهادینه‌سازی فرهنگ مشارکت، باید از ابزارهای تشویقی مالی و معنوی و همچنین برنامه‌های آموزشی هدفمند بهره برد تا ظرفیت‌های انسانی صنعت ارتقا یابد. نکته حیاتی دیگر، درک ماهیت پویای نقشه راه است؛ این سند نباید متنی مقدس و تغییرناپذیر پنداشته شود، بلکه نیازمند استقرار سیستم‌های نظارتی هوشمند و مکانیزم‌های بازخورد است تا بتواند در برابر نوسانات محیطی، انعطاف‌پذیری و تاب‌آوری لازم را از خود نشان دهد. در نهایت، روح حاکم بر تمامی این فرآیندها باید تلفیقی از «تعهد به پایداری» و «تکنولوژی» باشد. اولویت‌بخشی به حفظ محیط‌زیست و هویت بومی در کنار بهره‌گیری جسورانه از فناوری‌های لبه دانش نظیر هوش مصنوعی و بلاکچین در مدیریت مقاصد، نه تنها بهره‌وری را تضمین می‌کند، بلکه تصویر گردشگری ایران را مدرن و پیشرو ترسیم خواهد کرد. در سایه چنین هم‌افزایی هوشمندانه‌ای است که توسعه همه‌جانبه محقق می‌شود.

گذار از سیاست‌گذاری‌های متمرکز و تک‌بعدی به سمت «حکمرانی مشارکتی»، شرط بنیادین موفقیت و کارآمدی در تدوین و اجرای نقشه راه گردشگری است. این تغییر پارادایم مستلزم آن است که میز تصمیم‌گیری از انحصار بدنه دولت خارج شده و به اکوسیستمی تعاملی برای حضور فعال تمامی ذینفعان، از نهادهای حاکمیتی و تشکلهای صنفی گرفته تا جامعه علمی، رسانه‌ای و فعالان بخش خصوصی تبدیل شود. اهمیت سیاست‌گذاری مشارکتی در آن است که برنامه‌های کلان، میان‌مدت و اقدامات ضربتی، نه در فضای انتزاعی و دور از واقعیت، بلکه دقیقاً منطبق بر نیازهای میدانی و گره‌های کور صنعت طراحی می‌شوند و در نتیجه، ضریب نفوذ و موفقیت اجرایی آن‌ها به طرز چشمگیری افزایش می‌یابد. در لایه حاکمیتی، درک ضرورت «همگرایی بین‌دستگاهی» حیاتی است. تحقق اهداف کمی و بلندپروازانه در اسناد بالادستی، نظیر جذب میلیون‌ها گردشگر، بدون هم‌افزایی واقعی میان نهادهای متولی زیرساخت غیرممکن است؛ چراکه گردشگری صنعتی متکی بر زنجیره‌ای از خدمات حمل‌ونقل و دسترسی است. احیاء و تشکیل منظم و هدفمند «شورای عالی میراث فرهنگی و گردشگری» به عنوان عالی‌ترین نهاد هماهنگ‌کننده، می‌تواند خلاءهای ارتباطی میان دستگاه‌ها را پر کرده و ضمانت اجرایی لازم را فراهم آورد. در بخش خصوصی، پراکندگی موجود باید جای خود را به انسجام ساختاریافته دهد. اتحادیه‌های هتل‌داران، راهنمایان و کسب‌وکارهای خرد نیازمند پلتفرمی واحد برای هم‌اندیشی هستند. الگوبرداری از ساختارهای موفق جهانی نظیر مدل شبکه‌ای «تورسب» در ترکیه، نشان می‌دهد که ایجاد ساختارهای هم‌ارز که در آن بخش عمومی و خصوصی بر اساس مزیت‌های رقابتی به اجماع می‌رسند، کلید یکپارچگی و پرهیز از موازی‌کاری است. حلقه مفقوده‌نمایی در این زنجیره، فقدان سیستم‌های نظارتی داده‌محور است. سرعت و پیچیدگی تحولات صنعت گردشگری به گونه‌ای است که دولت به تنهایی و با ابزارهای سنتی قادر به رصد لحظه‌ای آن نیست. بنابراین، تأسیس «مرکز ملی رصد و پایش گردشگری» برای جمع‌آوری، پردازش و تحلیل داده‌های حیاتی-از جریان سرمایه‌گذاری و درآمد تا شاخص‌های اشتغال-امری اجتناب‌ناپذیر است. تنها با تکیه بر خروجی‌های دقیق این مرکز است که می‌توان تصمیم‌گیری را از سلیقه‌محوری به سمت «مدیریت مبتنی بر شواهد» هدایت کرد و از انحراف نقشه راه در طول زمان جلوگیری نمود.



حسن تقی‌زاده انصاری

عضو هیئت رئیسه مجمع تشکل‌های گردشگری کشور



مصطفی شفیعی شکیب

ریاست سابق جامعه تورگردانان ایران

نقطه عزم برای تحقق مشارکت فراگیر و عبور از چالش‌های موجود در اکوسیستم گردشگری، اصلاح بنیادین در نگرش حاکم بر بدنه اجرایی و گذار به سوی شایسته‌سالاری تخصصی در دولت است. نمی‌توان انتظار داشت که با انتصابات مقطعی، سیاسی و فاقد پشتوانه علمی، سکان‌داری این صنعت پیچیده و چندوجهی به ساحل مقصود برسد؛ لذا حضور پایدار و مؤثر نخبگان و خبرگان در لایه‌های تصمیم‌ساز حاکمیتی، پیش‌شرط هرگونه تعامل موفق است. بر این اساس، تشکیل کمیته‌های مشترک و چندوجهی با حضور نمایندگان واقعی بخش خصوصی، جوامع محلی و شرکای بین‌المللی، نه یک انتخاب تشریفاتی، بلکه یک ضرورت استراتژیک برای شکستن انحصار دولتی است. البته کارآمدی این کمیته‌ها در گرو تعریف دقیق و شفاف «حدود اختیارات و مسئولیت‌ها» است تا از تداخل وظایف و اصطکاک‌های فرسایشی جلوگیری شود.

در بعد عملیاتی، تعامل نباید به جلسات اداری محدود شود؛ برگزاری کارگاه‌های تخصصی مستمر و ایجاد مکانیزم‌های دقیق برای اخذ بازخورد و نظرسنجی از ذی‌نفعان، حیاتی‌ترین ابزار برای شناسایی گره‌های کور و نگرانی‌های واقعی فعالان صنعت است. همزمان، برای ترغیب بخش خصوصی به حضور پررنگ‌تر، نیازمند طراحی مدل‌های جذاب مشارکت عمومی-خصوصی (PPP) هستیم که با چاشنی مشوق‌های ملموس مالی نظیر معافیت‌های مالیاتی هدفمند و اعطای جوایز ملی به کسب‌وکارهای پیشرو، ریسک سرمایه‌گذاری را کاهش داده و انگیزه فعالیت را دوجندان کند. در عرصه بین‌الملل نیز نباید خود را از انباشت دانش جهانی محروم کرد. استفاده از مشاوره خبرگان بین‌المللی برای انتقال «بهترین شیوه‌ها» (Best Practices) و اجرای برنامه‌های عملیاتی نظیر تورهای آشناسازی (FAM Trips)، دریچه‌ای نو به روی مدیریت مدرن مقاصد می‌گشاید. در نهایت، هیچ نقشه‌راهی بدون سنجه‌های دقیق قابل مدیریت نیست. استقرار سیستم‌های پایش و ارزیابی عملکرد، ضمن تضمین شفافیت، نقاط ضعف اجرا را آشکار می‌سازد. غایت تمامی این اقدامات، رسیدن به یک «توافق برد-برد» است؛ جایی که با هم‌راستاسازی منافع متضاد، تمامی شرکا-از سرمایه‌گذار کلان تا جامعه محلی-خود را در سود این نقشه راه سهیم بدانند و برای تحقق یک چشم‌انداز یکپارچه و مشترک تلاش کنند.

تحقق‌پذیری و ضمانت اجرای نقشه راه گردشگری، بیش از هر چیز در گرو گذار از تصمیم‌گیری‌های جزیره‌ای و دستوری به سمت یک نظام مشارکتی چندوجهی است. برای عملیاتی‌کردن این رویکرد، نخستین گام ضروری نهادسازی از طریق تشکیل شوراهای کمیته‌های مشورتی عالی‌رتبه است. این محافل نباید صرفاً تشریفاتی باشند، بلکه باید نمایندگان دولت، بخش خصوصی، جوامع محلی و نهادهای بین‌المللی را به عنوان ارکان تصمیم‌ساز گرد هم آورند. این هم‌نشینی استراتژیک در قالب جلسات منظم، بستر را برای خرد جمعی فراهم کرده و اجازه می‌دهد سیاست‌ها و برنامه‌ها پیش از تصویب، از زوایای مختلف چکش‌کاری شوند تا تصمیماتی پخته و مبتنی بر واقعیت اتخاذ گردد. همزمان، برای هم‌سوسازی ادبیات و ایجاد درک مشترک از چالش‌ها و فرصت‌های نوظهور، برگزاری کارگاه‌ها و سمینارهای تخصصی اجتناب‌ناپذیر است؛ چراکه تعامل سازنده و کاهش سوءتفاهم‌ها میان ذی‌نفعان، تنها در سایه آگاهی‌بخشی و تبادل نظر مستمر شکل می‌گیرد.

با این حال، اراده برای مشارکت، نیازمند زیرساخت قانونی محکم و مشوق‌های اقتصادی ملموس است. دولت باید با بازنگری در قوانین و تدوین مقررات تسهیل‌گر، فرش قرمزی برای ورود فعالان بخش خصوصی و محلی پهن کند. این حمایت‌ها می‌تواند در قالب بسته‌های تشویقی نظیر اعطای تسهیلات مالی ارزان‌قیمت، اعمال معافیت‌های مالیاتی هدفمند و ایجاد چتر حمایتی حقوقی برای سرمایه‌گذاران نمود یابد. در فاز اجرایی، تعریف پروژه‌های مشترک میان دولت و بخش خصوصی، راهکاری آزموده شده برای تقسیم ریسک و افزایش بهره‌وری است؛ پروژه‌هایی که می‌توانند دامنه‌ای وسیع از توسعه زیرساخت‌های فیزیکی تا طراحی کمپین‌های بازاریابی بین‌المللی و اقدامات حفاظتی زیست‌محیطی را در بر گیرند. علاوه بر این، در عصر دیجیتال، نمی‌توان از نقش تکنولوژی غافل شد؛ ایجاد پلتفرم‌های آنلاین و اشتراکی برای تسهیل ارتباطات، مدیریت دانش و به اشتراک‌گذاری منابع و تجربیات، سرعت و چابکی این همکاری را تضمین می‌کند. در نهایت، باید در نظر داشت که این راهکارها نسخه‌ای ثابت و ایستا نیستند و با توجه به پویایی ذاتی صنعت گردشگری و نیازهای خاص کشور، نیازمند پایش مستمر، ارزیابی دقیق و به‌روزرسانی هستند تا موفقیت نقشه راه در بلندمدت تضمین گردد.



محمد ابراهیمی لاریجانی
شهردار تنکابن و متخصص گردشگری



محسن امامی
مدیر عامل انجمن متخصصان گردشگری ایران

رمز موفقیت در جلب مشارکت حداکثری و گذار از چالش‌های اجرایی در صنعت گردشگری، نه در صدور بخشنامه‌های دستوری پسینی، بلکه در «مهندسی دقیق و واقع‌بینانه» نقشه راه در همان فاز نخستین تدوین نهفته است. مشارکت مؤثر، امری تزریقی نیست که بتوان پس از نگارش برنامه به بدنه صنعت تحمیل کرد؛ بلکه باید به صورت ارگانیک و بر مبنای شناخت عمیق از «ظرفیت‌های زیستی» و توانمندی‌های ذاتی هر یک از بازیگران دولتی، خصوصی، محلی و بین‌المللی در تار و پود سند گنجانده شود. به بیانی دیگر، نقشه راه کارآمد سندی است که همچون آیینه‌ای تمام‌نما، بازتاب‌دهنده‌ی پتانسیل‌های واقعی و نه آرمانی ذی‌نفعان باشد و سهم هر بازیگر را دقیقاً متناسب با وزن و کارکرد تخصصی‌اش تعریف کند.

در این معماری عملیاتی، جایگاه هر مهره باید بر اساس مزیت نسبی آن تعیین گردد. برای نمونه، شهرداری‌ها به عنوان متولیان مدیریت شهری، اهرم‌های اجرایی قدرتمندی در توسعه زیرساخت‌ها و مبلمان شهری دارند که باید در متن نقشه راه به‌صراحت لحاظ شود. در سوی دیگر، نهادهای فراملی نظیر یونسکو و سازمان جهانی گردشگری، حامل اعتبار و استانداردهای جهانی‌اند که نقش آفرینی آن‌ها می‌تواند برندینگ مقصد را متحول سازد. به موازات آن، نهادهای حاکمیتی در تأمین امنیت و تسهیلات قانونی، و بازوهای تخصصی بخش خصوصی همچون جامعه هتلداران و ... در لایه عملیاتی و ارائه خدمات، هرکدام دارای مختصات و توانمندی‌های منحصربه‌فردی هستند. هنر تدوین‌گران نقشه راه در این است که این قطعات پازل را به‌گونه‌ای کنار هم بچینند که هیچ ظرفیتی مغفول نماند و هیچ وظیفه‌ای فراتر از توان به‌نهادی تحمیل نشود. اگر فرآیند تدوین بر پایه این «تطابق تکوینی» میان برنامه و ظرفیت شکل گیرد، مشارکت در مرحله اجرا به امری خودجوش و اجتناب‌ناپذیر بدل خواهد شد؛ چراکه هر نهاد، نقشه راه را نه یک دستورالعمل بیرونی، بلکه امتداد مأموریت‌های ذاتی خود می‌یابد. در مقابل، هرگونه ناهماهنگی میان اهداف ترسیم‌شده و واقعیت‌های میدانی، یا نادیده‌گرفتن پتانسیل‌های تخصصی به مثابه خطایی استراتژیک است که با هیچ دستورالعمل الحاقی و بخشنامه‌ای قابل جبران نخواهد بود. بنابراین، تضمین مشارکت موفق، محصول یک فرآیند دقیق «ظرفیت‌سنجی» و «تقسیم کار هوشمند» در لحظه تولد نقشه راه است.

شاه‌کلید تحقق مشارکت فراگیر و کارآمد در مسیر تدوین و اجرای نقشه راه صنعت گردشگری، در گرو یک جراحی عمیق ساختاری و گذار هوشمندانه از «تصدی‌گری دولتی» به سوی «میدان‌داری بخش خصوصی» است. دولت باید با عقب‌نشینی تاکتیکی از لایه اجرا و عملیات، جایگاه خود را به مقام عالی نظارت، سیاست‌گذاری کلان و حمایت‌گری ارتقا دهد. این تغییر پارادایم و واگذاری تدریجی امور، نه تنها قفل‌های فرسوده بوروکراسی را می‌شکند و چابکی و بهره‌وری را به شریان‌های صنعت تزریق می‌کند، بلکه به بخش خصوصی این جسارت و فضا را می‌دهد تا با اتکا به دانش فنی، مدیریت منابع و انگیزه‌های اقتصادی خود، به بازیگر اصلی و پیشران واقعی توسعه زیرساخت‌ها و اجرای برنامه‌ها بدل شود. اما این موتور محرک برای حرکت پرشتاب، نیازمند سوخت مالی پایدار است؛ لذا بهره‌گیری استراتژیک از اهرم‌های مالی متنوع، اعم از تسهیلات بانکی داخلی و خطوط اعتباری و فاینانس‌های خارجی، یک ضرورت انکارناپذیر برای خروج از رکود زیرساختی محسوب می‌شود. هموارسازی مسیر برای جذب سرمایه‌گذاری‌های کلان و هدایت هوشمندانه آن‌ها به سمت پروژه‌های زیربنایی، اقامتی و خدمات رفاهی، می‌تواند فرآیند توسعه مقصد را به‌طرز چشمگیری تسریع کند؛ جایی که دولت چارچوب قانونی امن را فراهم می‌کند و بخش خصوصی با اطمینان سرمایه می‌آورد. در این منظومه چندوجهی، نباید از نقش حیاتی، هویت‌بخش و پایدارکننده «جوامع محلی» غافل شد. ساکنان بومی به عنوان حافظان اصلی میراث و آگاه‌ترین قشر به ظرفیت‌های پنهان منطقه‌ای، رکن رکین توسعه پایدار هستند. دخیل کردن فعالان آن‌ها در فرآیندهای برنامه‌ریزی و تصمیم‌سازی، سدی محکم در برابر تخریب محیط‌زیست و استحاله فرهنگی می‌سازد و با گره‌زدن اقتصاد گردشگری به معیشت بومی، درآمدهای پایداری را برای مناطق کمترتوسعه‌یافته به ارمغان می‌آورد. در نهایت، تکمیل این پازل نیازمند نگاهی برون‌گرا و جهانی است. دیپلماسی فعال گردشگری، تقویت تعاملات سازنده با سازمان‌های بین‌المللی و امن‌سازی فضا برای ورود سرمایه‌گذاران خارجی، می‌تواند ایران را به مقصدی رقابت‌پذیر در تراز جهانی تبدیل کند. تلاقی هماهنگ این چهار رکن دولت ناظر، بخش خصوصی مجری، جامعه محلی توانمند و شرکای بین‌المللی همان فرمول طلایی برای اجرای موفقیت‌آمیز نقشه راه گردشگری است.



رضا خادم الرضا

عضو هیئت مدیره

انجمن گردشگری سلامت ایران



هادی رفیعی

عضو هیئت علمی گروه اقتصاد گردشگری

پژوهشکده گردشگری جهاد دانشگاهی

تحقق یک نقشه راه کارآمد و جامع در صنعت گردشگری، بیش از هر چیز نیازمند گذار از فعالیت‌های جزیره‌ای به سوی خلق یک اکوسیستم یکپارچه و هم‌افزاست. در گام نخست، ترمیم گسل‌های تاریخی میان دولت و بخش خصوصی ضروری است؛ چالشی که ریشه در ضعف قوانین و فقدان سیاست‌های حمایتی مؤثر دارد. دولت باید با تدوین چارچوب‌های قانونی مستحکم، بستر امن را برای رشد فعالیت‌های بخش خصوصی فراهم آورد و خود با تغییر نقش از تصدی‌گری به تسهیل‌گری، بر توسعه زیرساخت‌های کلان و بنیادین نظیر فرودگاه‌ها و شریان‌های ارتباطی متمرکز شود. به موازات این اصلاحات ساختاری، تشکلهای صنفی و انجمن‌های گردشگری که متأسفانه بعضاً دچار تشتت آرا و پراکندگی هستند، باید با دستیابی به بلوغ سازمانی و انسجام درونی، به عنوان یک صدای واحد و مقتدر در مجامع بین‌المللی ظاهر شوند تا بتوانند با انتقال صحیح برند گردشگری ایران، سهم کشور را در بازارهای جهانی احیا کنند.

اما این سخت‌افزار توسعه، بدون نیروی انسانی ماهر و مدیریت داده‌محور کارایی نخواهد داشت. توانمندسازی سرمایه انسانی از طریق هم‌راستاسازی آموزش‌های دانشگاهی با نیازهای واقعی بازار و تعریف استانداردهای مهارتی نوین، سوخت اصلی این موتور توسعه است. در کنار آن، «داده» به عنوان سرمایه استراتژیک عصر جدید، نقشی حیاتی ایفا می‌کند. استقرار سامانه‌های اطلاعاتی اشتراکی برای رصد دقیق آمار و وضعیت هتل‌ها و مراکز خدماتی، تصمیم‌گیری مدیریتی را از وادی حدس و گمان به عرصه یقین و شفافیت منتقل می‌کند. در لایه محصول و محتوا، بازگشت به اصالت و تعامل سازنده با جوامع محلی، کلید تمایز است. طراحی بسته‌های سفر مبتنی بر زیست‌بوم و فرهنگ بومی، نه تنها به حفظ میراث و سنت‌ها کمک می‌کند، بلکه تجربه‌ای ناب و اصیل را به گردشگر امروزی عرضه می‌دارد. تکمیل این پازل نیازمند یک استراتژی ارتباطی و نظارتی دقیق است. هم‌افزایی با رسانه‌ها و برگزاری رویدادهای تخصصی برای اصلاح تصویر ایران و اعتمادسازی بین‌المللی از یک سو، و تشکیل تیم‌های پژوهشی برای پایش مستمر اثرات سیاست‌ها و تضمین ایمنی و کیفیت تجربه گردشگر از سوی دیگر، ضامن پایداری این مسیر خواهد بود. تنها در سایه چنین رویکرد چندوجهی و همکارانه‌ای است که می‌توان به اهداف بلندمدت توسعه پایدار دست یافت.

دستیابی به یک وفاق ملی و عملیاتی برای تدوین نقشه راه گردشگری، مستلزم گذار بنیادین از پارادایم‌های سنتی و بخشی‌نگر به سوی رویکردی مبتنی بر «حکمرانی شبکه‌ای و یکپارچه» است. واقعیت انکارناپذیر این است که ماهیت صنعت گردشگری، پدیده‌ای چندوجهی، شناور و فرابخشی است که مدیریت و هدایت آن هرگز در انحصار و توان وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی به‌تنهایی نمی‌گنجد؛ موفقیت در این عرصه در گرو ایجاد هم‌افزایی ارگانیک و درهم‌تنیده میان منظومه‌ای از نهادهای حاکمیتی است. در این اکوسیستم پیچیده، وزارت راه و شهرسازی به عنوان تأمین‌کننده شریان‌های حیاتی دسترسی، وزارت بهداشت به عنوان ضامن استانداردهای سلامت، وزارت جهاد کشاورزی در حوزه اگروتوریسم و وزارت علوم در تربیت سرمایه انسانی متخصص، همگی حلقه‌هایی متصل به هم هستند که باید خود را نه ناظر بیرونی، بلکه متولیان اصلی و ذی‌نفعان مستقیم این نقشه راه دانسته و مأموریت‌های سازمانی خود را با اهداف کلان گردشگری هم‌راستا کنند. در تقسیم کار، مرزبندی وظایف میان «دولت» و «بخش خصوصی» باید شفاف، استراتژیک و مکمل یکدیگر باشد؛ دولت باید با فاصله گرفتن از تصدی‌گری، نقش «تسهیل‌گر» و تأمین‌کننده زیرساخت‌های کلان و پرهزینه را بر عهده گیرد تا بستر امن برای ورود سرمایه‌های بخش خصوصی فراهم گردد. اما نکته در این مسیر، «هدایت هوشمند و هدفمند سرمایه» بر اساس اصول آمایش سرزمینی و شناخت دقیق مزیت‌های هر استان است. توسعه کورکورانه و فاقد استراتژی که صرفاً بر پایه تبلیغات باشد، می‌تواند به آفت خطرناک «اشباع ظرفیت» منجر شود؛ آفتی که نه تنها توازن بازار را بر هم می‌زند، بلکه با کالایی‌سازی افراطی و فشار بیش از حد بر منابع، اصالت بکر مقاصد طبیعی، فرهنگی و سنتی را قربانی می‌کند. موتور محرک و ضامن بقای این مشارکت، ایجاد حس «اعتماد متقابل» و «امنیت سرمایه» در بخش خصوصی است. فعالان اقتصادی و سرمایه‌گذاران باید به این باور برسند که دولت نه یک رقیب، بلکه شریکی استراتژیک است که منافع مشروع اقتصادی آن‌ها را به رسمیت شناخته و تضمین می‌کند. زمانی که بخش خصوصی، حاکمیت را حامی قدرتمند و بستر ساز توسعه ببیند، مشارکت از حالت شعاری خارج و به جریانی پویا برای شکوفایی صنعت تبدیل خواهد شد.



سه‌ند عقدایی

عضو هیئت مدیره انجمن صنفی
دفاتر خدمات مسافرتی تهران



فرید جواهرزاده

رئیس انجمن علمی طبیعت‌گردی ایران

برای عبور از پراکندگی‌های مدیریتی و دستیابی به یک همگرایی پایدار در تدوین و اجرای نقشه راه، ضروری است که تمامی اجزای نامتجانس صنعت گردشگری در قالب یک «نهاد فراگیر و منسجم» گرد هم آیند. پیشنهاد راهبردی در این زمینه، تأسیس ساختاری تحت عنوان «سازمان نظام گردشگری» است که با الگوبرداری هوشمندانه از تجربیات موفق نهادهای صنفی ریشه‌دار و مقتدر نظیر نظام پزشکی یا کانون وکلا طراحی شده باشد. در این معماری نوین سازمانی، تمامی حلقه‌های زنجیره ارزش گردشگری از هتل‌داران و دفاتر خدمات مسافرتی گرفته تا راهنمایان تور و سرمایه‌گذاران نه به صورت جزایر مستقل، بلکه به عنوان اعضای یک پیکره واحد تعریف می‌شوند که سهم و «وزن تصمیم‌گیری» آن‌ها دقیقاً متناسب با نقش، تعداد و جایگاه اقتصادی‌شان در این زنجیره تنظیم می‌گردد تا از هرگونه انحصارگرایی جلوگیری شود. منطق حاکم بر این ساختار، بر پایه «عدالت توزیعی» و «واقعیت‌های آماری» استوار است؛ درست همان‌گونه که در نظام پزشکی، تراکم متخصصان در یک منطقه تعیین‌کننده میزان نمایندگی آنان در سطوح کلان است، در نظام گردشگری پیشنهادی نیز باید ضریب نفوذ و تعداد فعالان هر صنف در استان‌های مختلف، ملاک توزیع قدرت باشد. برای نمونه، استانی که قطب هتلداری کشور محسوب می‌شود یا استانی که کانون تمرکز آژانس‌های مسافرتی است، باید به طور طبیعی سهم مؤثرتری در کرسی‌های تصمیم‌سازی ملی داشته باشد. کارکرد حیاتی دیگر این مدل، ایجاد یک «مکانیسم درونی و کارآمد برای حل اختلاف» است. چالش‌های فرساینده‌ی امروز، نظیر مناقشات همیشگی میان هتل‌داران و آژانس‌ها بر سر مسائلی همچون نرخ‌گذاری‌های ارزی که اغلب به دلیل نبود یک ساختار واحد به تضادهای آشکار و آسیب‌زا تبدیل می‌شود، در این ساختار به جای کشیده شدن به فضای عمومی و ایجاد تنش در بازار، در کمیسیون‌های تخصصی داخلی و از طریق دیالوگ صنفی مدیریت و حل‌وفصل خواهد شد. بر این اساس، دکتر احمد دیناری با تکیه بر پژوهش‌های مدون و پیش‌نویس‌های قانونی تهیه‌شده در این حوزه، بر این باور است که استقرار این نظام صنفی قدرتمند، حلقه مفقوده توسعه گردشگری ایران است و ارائه و تصویب این طرح توسط متولیان امر، می‌تواند نقطه عطف اصلاحات ساختاری در این صنعت باشد.

بازخوانی هوشمندانه‌ی تجربیات گذشته، نخستین و شاید مطمئن‌ترین گام برای ترسیم نقشه‌ی راهی کارآمد در مشارکت‌دهی ذی‌نفعان صنعت گردشگری است. نمی‌توان از یاد برد که در دهه ۸۰، تجربه موفق تدوین طرح جامع گردشگری کشور با حضور مستقیم متخصصان سازمان جهانی گردشگری در تهران، الگویی ساختارمند از تعاملات بین‌المللی و ملی را ارائه داد که امروز نیز بازگشت به آن مدل و بهره‌گیری از آن شالوده، می‌تواند راهگشای بسیاری از گره‌های مدیریتی باشد. باید پذیرفت که ماهیت چندوجهی و درهم‌تنیده‌ی صنعت گردشگری که زنجیره‌ای وسیع از حمل‌ونقل و اقامت تا زیرساخت‌های ارتباطی را شامل می‌شود، اجازه‌ی مدیریت انتزاعی یا واگذاری صفر تا صدی به یک بخش خاص (صرفاً دولتی یا صرفاً خصوصی) را نمی‌دهد. راهکار نهایی در خلق یک «شبکه هوشمند مشترک» نهفته است؛ شبکه‌ای که در آن تمامی بازیگران دولتی و خصوصی نه به صورت جزیره‌ای، بلکه در یک مدار واحد و هم‌افزا برای خلق تجربه متمایز گردشگری حرکت کنند. در این معماری نوین مدیریتی، اگرچه ریل‌گذاری و سیاست‌گذاری‌های کلان حاکمیتی باید در سطح عالی وزارتخانه متمرکز باشد، اما لایه تصمیم‌سازی عملیاتی و اجرایی نیازمند تمرکززدایی و انتقال به سطوح منطقه‌ای است. احیای مدل «مدیریت منطقه‌ای مقاصد» که پیش‌تر در طرح جامع تجربه شده بود و کشور را به قطب‌های گردشگری متشکل از چندین استان همگن تقسیم می‌کرد، راهکاری راهبردی برای خروج از دیوان‌سالاری مرکزی و مدیریت مبتنی بر واقعیت‌های بومی است. همزمان، ارتقای جایگاه راهبردی وزارتخانه در نظام حاکمیتی باید با استراتژی جسورانه‌ی «واگذاری تصدی‌گری» همراه شود. فرآیند تفویض اختیارات اجرایی به تشکلهای حرفه‌ای و صنفی که در سال‌های اخیر در قالب الگوی مشارکت عمومی-خصوصی (PPP) آغاز شده، باید با شتاب بیشتری تا سرانجام اصلاح ساختار قوانین و مقررات دست و پاگیر ادامه یابد. غایت این تحول ساختاری، گذر از گردشگری دولتی به سمت «گردشگری جامعه‌محور» است. تجربه‌ی درخشان توانمندسازی جوامع محلی در مناطقی نظیر قشم، گواهی روشن بر کارآمدی این رویکرد است که نشان می‌دهد چگونه اعتماد به ظرفیت‌های بومی می‌تواند تعاملات میان‌بخشی را تقویت کند. تعمیم این الگوی موفق به سراسر پهنه جغرافیایی ایران، ضامن ارتقای کیفیت خدمات و پایداری صنعت در چارچوبی هماهنگ خواهد بود.



مصطفی سروی

نائب رئیس هیئت مدیره

جامعه تورگردانان ایران



آرش نور آقایی

مدیر مسئول مجله گیلگمش

تحقق عینی و عملیاتی نقشه راه گردشگری به عنوان سندی بالادستی، بیش از هر چیز نیازمند ترمیم گسل‌های ارتباطی و ایجاد یک هم‌افزایی ارگانیک میان اضلاع چهارگانه دولت، بخش خصوصی، جوامع محلی و عرصه بین‌الملل است. متأسفانه، یکی از موانع بنیادین و آسیب‌های جدی در اکوسیستم فعلی، وجود انشقاق و تفرقه‌ی درون‌ساطاری در بدنه بخش خصوصی است که مانع از شکل‌گیری یک صدای واحد و قدرتمند شده است. این گسست با رویکردهای سلیقه‌ای برخی مدیران در سال‌های اخیر که با نگاهی تبعیض‌آمیز تنها به بخش‌های خاصی از صنعت نزدیک شده و از کلیت زنجیره غافل مانده‌اند، تشدید شده است. برای عبور از این چالش، نیازمند گذار به مدیریت علمی و داده‌محور هستیم. بهره‌گیری از ابزارهای دقیق نظیر «حساب‌های اقماری گردشگری» (TSA) برای تحلیل موشکافانه بهره‌وری در حلقه‌های مختلف زنجیره ارزش، امری حیاتی است. این پایش آماری به سیاست‌گذاران اجازه می‌دهد تا نقاط کور و حلقه‌های ضعیف زنجیره تأمین را شناسایی کرده و منابع محدود و زمان مدیریتی را نه بر اساس چانه‌زنی، بلکه بر مبنای نیاز واقعی و اولویت‌های استراتژیک به بخش‌های آسیب‌پذیرتر تخصیص دهند تا توازن در کل سیستم برقرار گردد. همزمان، حصارهای مدیریتی باید برچیده شود. با توجه به ماهیت فرامرزی و پویای صنعت گردشگری، بسنده کردن به دانش بومی کافی نیست؛ لذا دعوت از نخبگان و استراتژیست‌های بین‌المللی برای تزریق خون تازه و ایده‌های نوین به کالبد مدیریتی کشور، یک ضرورت اجتناب‌ناپذیر برای همگامی با روندهای جهانی است. در سوی دیگر معادله، بخش خصوصی باید پارادایم فکری خود را تغییر دهد و منافع بنگاهی و سودآوری خود را در راستای منافع کلان ملی بازتعریف کند. اما شاید بزرگ‌ترین چالش ساختاری، انفعال و روزمرگی حاکم بر بخش دولتی است. دستگاه اجرایی کنونی به جای ایفای نقش حاکمیتی، سیاست‌گذاری کلان و آینده‌نگری، گرفتار امور اجرایی روزمره شده است. این ناکارآمدی با پراکندگی و تشتت مراکز تصمیم‌گیری تشدید می‌شود؛ چراکه تولید واقعی گردشگری عملاً میان وزارتخانه‌های متعدد تقسیم شده و انحصار آن در وزارت میراث فرهنگی توهمی بیش نیست. فقدان یک فرماندهی واحد و یکپارچه، فرآیندها را پیچیده، فرسایشی و طولانی کرده و عملاً مانع از تحقق اهداف بلندمدت نقشه راه می‌شود.

نقطه کانونی و شاه‌کلید موفقیت، دستیابی به «وحدت نظر» و هم‌راستایی استراتژیک میان تمامی ذی‌نفعان است. بدون وجود یک فهم مشترک، هرگونه تلاشی محکوم به هدررفت منابع خواهد بود. اما این همگرایی در خلأ شکل نمی‌گیرد؛ نخستین گام حیاتی و زیربنایی، ایجاد اتمسفری سرشار از «اطمینان و ثبات سیاسی» در کشور است. امنیت روانی و ثبات در متغیرهای کلان، بستر اصلی است که فعالان دولتی و سرمایه‌گذاران خصوصی را قادر می‌سازد تا از روزمرگی و تصمیمات کوتاه‌مدت فاصله گرفته و با جسارت برای افق‌های دوردست برنامه‌ریزی کنند. این اطمینان خاطر، خود باید بر پایه‌ی شناختی جامع، علمی و چندوجهی از اکوسیستم گردشگری استوار باشد؛ شناختی که نه تنها ابعاد تاریخی، جغرافیایی و فرهنگی سرزمین را در بر می‌گیرد، بلکه با نگاهی دقیق به لایه‌های مختلف اجتماعی و نیازهای اقشار گوناگون مردم، تمامی سناریوهای محتمل و حتی شوک‌های پیش‌بینی‌ناپذیر محیطی را رصد و تحلیل کند.

زمانی که این بینش عمیق و مشترک حاصل شود و تمامی ارکان تصمیم‌گیر و اجرایی به آن باور قلبی پیدا کنند، بستر برای گذار به مرحله «همگرایی عملیاتی» فراهم می‌گردد. در این نقطه طلایی است که تمامی بازیگران از هتل‌داران، تورگردانان و جامعه میزبان تا سیاست‌گذاران کلان دولتی و شرکای راهبردی بین‌المللی-همچون اجزای یک ارکستر هماهنگ، در یک راستا و برای تحقق هدفی واحد به حرکت درمی‌آیند. این همان مفهوم متعالی است که سازمان جهانی گردشگری نیز تحت عنوان «هارمونی» یا هماهنگی اجتماعی بر آن تأکید داشته است؛ وضعیتی که در آن منافع فردی در راستای منافع جمعی بازتعریف می‌شود. البته در این مسیر دینامیک، وجود تضارب آرا و اختلاف‌نظر نه تنها اجتناب‌ناپذیر، بلکه در صورت مدیریت صحیح، سازنده است؛ چراکه دیالکتیک و چالش‌های فکری می‌تواند موتور محرک رشد و پختگی باشد. اما هنر مدیریت کلان در آن است که این تکتک‌آرا در نهایت به «وحدت کلمه» و وفاق ملی ختم شود. این بلوغ فکری و عملیاتی، لازمه‌ی گذار تاریخی گردشگری ایران از یک رویکرد سنتی، محفلی و سلیقه‌ای به سمت یک «صنعت مدرن، ساختارمند و پیشرو» است؛ جایی که تکتک بازیگران، نقش حیاتی و غیرقابل‌جایگزین خود را در پازل بزرگ نقشه راه بازشناخته و با ایمانی راسخ در اجرای دقیق آن مشارکت می‌جویند.



محمد شیرکوند
پژوهشگر و کارشناس
صنعت گردشگری



مهران امیر حسینی
استاد دانشگاه
و فعال گردشگری و هتلداری

سنگ بنای مشارکت مؤثر در تدوین نقشه راه گردشگری، پیش از هر تعاملی، در «الزام آور بودن» اجرای اسناد راهبردی توسط بدنه دولت نهفته است. اگرچه اسناد موجود نیازمند بازنگری هستند، اما چالش اصلی، فقدان ضمانت اجراست. برای عبور از این سد، وزارت میراث فرهنگی، گردشگری و صنایع دستی نیازمند یک نوسازی عمیق در ساختار سرمایه انسانی است. بدنه مدیریتی این وزارتخانه، از شخص وزیر تا معاونین و مدیران کل، باید به سلاح تخصص و تسلط بر ادبیات روز گردشگری بین المللی مجهز باشند. تنها یک ساختار تکنوکرات و مسلط به قواعد بازی جهانی است که توانایی اقناع هیئت دولت و تبدیل نقشه راه به یک اولویت حاکمیتی را خواهد داشت. اما در سوی دیگر معادله، بخش خصوصی نیز با بحران «فقر دانش» و «گسست نسلی» دست به گریبان است. آسیب شناسی نهادهای مدنی و صنفی گردشگری نشان می دهد که این تشکلهای به محافلی بسته تبدیل شده اند که راه را بر نخبگان، دانش محور و زیر ۴۰ سال که تجربه های ارزشمند بین المللی دارند، بسته اند.

این نهادها که عمدتاً بر رویکردهای سنتی، مصاحبه های رسانه ای و انتقادات فاقد راهکار تکیه دارند، از جریان نوین و سرمایه انسانی که در دهه اخیر در اکوسیستم گردشگری رشد کرده، عقب مانده اند. این شکاف دانشی باعث شده تا تصمیم سازان دولتی و خصوصی، داده های حیاتی سازمان های مرجع جهانی نظیر «شورای جهانی سفر و گردشگری» (WTTC) و نهادهای وابسته به سازمان ملل را نادیده گرفته و به جای الگوبرداری از مقاصد موفق و «اگزوتیک» جهانی، در دایره بسته دیدگاه های داخلی گرفتار شوند. علاوه بر این، اکوسیستم گردشگری ایران از پدیده «جزایر جدا افتاده» رنج می برد. بازیگران قدرتمند و مدرنی همچون آژانس های مسافرتی آنلاین (OTAها) که نبض بازار را در دست دارند، عملاً هیچ ارتباط ارگانیک با نهادهای صنفی سنتی ندارند و در فرآیندهای تصمیم سازی غایب اند. همزمان، ناهماهنگی میان متولیان گردشگری و صنعت حمل و نقل-به ویژه در مدیریت بحران پروازها-پاشنه آشیل این صنعت شده است. تنها زمانی می توان به تدوین یک نقشه راه عملیاتی امید داشت که این حلقه های مقفوده به هم متصل شوند و وزارتخانه، تشکلهای صنفی، نخبگان جوان و غول های تکنولوژی و حمل و نقل، نه در تقابل، بلکه در یک پلتفرم واحد و هم افزا گرد هم آیند.

شرط نخستین و بنیادین برای تحقق همگرایی واقعی و عبور از شعارهای ویتربینی در تدوین و اجرای نقشه راه گردشگری، «همسوسازی منافع» تمامی ذینفعان است. تا زمانی که معادله های شفاف و بردبرد تعریف نشود که در آن سودآوری و انتفاع تمامی اضلاع این چهارضلعی شامل بخش دولتی، خصوصی، جامعه محلی و شرکای بین المللی تضمین گردد، سخن گفتن از مشارکت مؤثر، سرابی بیش نخواهد بود. در حال حاضر، یکی از جدی ترین گره های کور و موانع ساختاری در این مسیر، تداخل نقش ها و تعارض منافع آشکار در بدنه دولت است. دولت امروز به جای آنکه در جایگاه حاکمیتی خود بنشیند، در قامت یک رقیب قدرتمند و انحصارگر برای بخش خصوصی ظاهر شده است؛ به طوری که وزارتخانه ها و نهادهای دولتی با تملک و بهره برداری از انبوهی از هتل ها، مهمانسراها و مراکز اقامتی، عملاً هم نقش «رگولاتور، قانون گذار و ناظر» را ایفا می کنند و هم به عنوان «بازیگر اقتصادی» سهم بزرگی از بازار را در اختیار دارند. این دوگانگی نقش، فضای رقابت سالم را مسموم کرده و اعتماد بخش خصوصی را خدشه دار ساخته است. برای برون رفت از این بن بست و دستیابی به تعاملی سازنده، نیازمند درک عمیق ماهیت «چتری» و زنجیره های صنعت گردشگری هستیم. این صنعت یک اکوسیستم به هم پیوسته و ارگانیک است که در آن، تکروی و نفع طلبی بخشی معنایی ندارد. نمی توان در جزیره های امن نشست و انتظار داشت که هتل داران به سودآوری کلان برسند، در حالی که آژانس های مسافرتی، شبکه حمل و نقل یا راهنمایان تور در بحران به سر می برند. ضعف و ناتوانی در هر حلقه از این زنجیره، همچون دومینو عمل کرده و بر کارایی و تصویر کل سیستم اثر منفی می گذارد. راهکار عملیاتی، رسیدن به یک «زبان مشترک» و میثاق نامه ای ملی تحت عنوان «توسعه پایدار گردشگری» است. تمامی ارکان صنعت باید حول این محور متحد شوند و خود را اعضای یک تیم واحد ببینند. برنامه ریزی ها باید دقیقاً متناسب با ظرفیت های بومی و واقعیت های داخلی تدوین شود، به گونه ای که سهم و منافع چه مالی و چه غیرمالی برای تکتک بازیگران و سازمان ها به وضوح تعریف و تضمین شده باشد. تنها با خلق چنین فضایی از شفافیت، عدالت در توزیع منافع و رفع تعارضات دولتی است که می توان دیوار بی اعتمادی را فرو ریخت و ماشین توسعه گردشگری کشور را در مسیری صحیح به حرکت درآورد.



جلال عباسی

معاون سرمایه گذاری گردشگری، میراث فرهنگی
و صنایع دستی استان تهران



محمد پناه

رئیس کمیته گردشگری سلامت انجمن
متخصصان گردشگری ایران

تدوین و اجرای یک نقشه راه کارآمد در صنعت گردشگری ایران، بیش از آنکه نیازمند دستورالعمل‌های تکلیفی و همایش‌های نمادین باشد، در گرو بازتعریف مفهوم ذینفعان در یک اکوسیستم اقتصادی مشترک است. به عنوان یک تحلیلگر سرمایه‌گذاری، معتقدم بزرگ‌ترین مانع فعلی در تحقق نقشه‌های راه، «تضاد منافع» و «جزیره‌ای عمل کردن» بخش‌های مختلف است؛ بنابراین راهکار بنیادین، گذار از مدل‌های دستوری به مدل‌های مبتنی بر مشارکت در سود و ریسک است. برای همگرا کردن بخش دولتی و خصوصی، باید ساختار مشارکت عمومی-خصوصی (PPP) را از یک واژه لوکس در اسناد بالادستی، به یک قرارداد حقوقی شفاف و لازم‌الاجرا تبدیل کنیم. دولت به جای تصدی‌گری، باید آورده خود را در قالب زمین، مجوزها و تضمین‌های حاکمیتی به میان آورد و بخش خصوصی، مدیریت بهره‌برداری و تأمین سرمایه را بر عهده گیرد. در این مدل، نقشه راه توسط دولت «ابلاغ» نمی‌شود، بلکه در قالب کنسرسیوم‌های توسعه منطقه‌ای و با حق رأی واقعی بخش خصوصی «توافق» می‌شود. در بعد جامعه محلی، رویکرد سنتی که آنها را صرفاً نیروی کار ساده می‌بیند، محکوم به شکست است. راهکار عملیاتی برای مشارکت پایدار جامعه محلی، سهامدار کردن آنها در زنجیره ارزش است. ایجاد تعاونی‌های تأمین‌کننده محلی که به صورت قراردادی و استانداردسازی شده به هتل‌ها و تورها خدمات می‌دهند، یا تخصیص درصدی از درآمدهای مناطق نمونه گردشگری به توسعه زیرساخت‌های همان منطقه، حس مالکیت و امنیت سرمایه را برای سرمایه‌گذار خارجی نیز تضمین می‌کند، چرا که جامعه میزبان خود را حافظ منافع پروژه می‌داند. از سوی دیگر، برای جلب مشارکت بخش بین‌المللی در اجرای این نقشه راه، باید ادبیات مالی ما تغییر کند. سرمایه‌گذار خارجی با دعوت‌نامه فرهنگی جذب نمی‌شود؛ او نیازمند مدل‌های مالی شفاف، قابلیت خروج سرمایه و پوشش نوسانات نرخ ارز است. پیشنهاد مشخص، ایجاد «صندوق‌های سرمایه‌گذاری مشترک ارزی-ریالی» ذیل نقشه راه ملی است که در آن دولت ریسک‌های سیاسی را بیمه و بخش خصوصی داخلی، شریک اجرایی برندهای بین‌المللی شود. همگرایی این چهار بخش تنها زمانی رخ می‌دهد که نقشه راه گردشگری نه به عنوان یک سند فرهنگی، بلکه به عنوان یک «بیزینس پلن ملی» تدوین شود که در آن سود هر بخش، در گرو موفقیت بخش دیگر تعریف شده باشد.

نقطه عزیمت برای معماری یک مشارکت همه‌جانبه و کارآمد در تدوین و اجرای نقشه راه گردشگری، «بازتعریف و تفکیک دقیق وظایف ذاتی» هر یک از اضلاع این اکوسیستم است. این فرآیند بنیادین باید با شناسایی و نقش‌دهی صحیح به سه گروه اصلی شامل دستگاه‌های حاکمیتی، تشکلهای صنفی و بدنه بخش خصوصی آغاز شود. در لایه نخست، دستگاه‌های متولی نظیر وزارت میراث فرهنگی و وزارت بهداشت باید سیاست‌های کلان خود را با یکدیگر هم‌راستا کنند. به عنوان مثال، اسناد بالادستی نظام سلامت که بر احیا و ترویج «طب سنتی ایرانی» تأکید دارند، باید به عنوان یک پیوست استراتژیک در دل نقشه راه گردشگری جای گیرند. وظیفه حاکمیت در این بخش، تنها سیاست‌گذاری نیست، بلکه تأمین منابع مالی پایدار، شفاف‌سازی جریان هزینه‌ها و بسترسازی برای معرفی ظرفیت‌های بومی درمانی است. در لایه میانی، تشکلهای گردشگری به عنوان حلقه واسطه و کاتالیزور ارتباطی میان حاکمیت و بخش خصوصی عمل می‌کنند و وظیفه دارند تا صدای واقعیت‌های بازار را به گوش سیاست‌گذاران برسانند. اما بازوی اجرایی و موتور محرک این نقشه راه، بخش خصوصی است که باید از مجرای نهادهای قدرتمندی همچون «اتاق بازرگانی» به عنوان پارلمان بخش خصوصی و شرکت‌های تعاونی وارد میدان شود. اتاق بازرگانی می‌تواند با ارائه راهکارهای عملیاتی، مسیر اجرای برنامه‌ها را هموار سازد. نکته کلیدی و متمایز در این رویکرد، لزوم ایجاد یک «هم‌افزایی استراتژیک میان صنعت گردشگری و حوزه سلامت» است. این پیوند باید بر پایه چهار رکن اساسی شامل «گردشگری پزشکی»، «طبیعت‌درمانی»، «گردشگری تندرستی» و «طب سنتی ایرانی» استوار گردد. استفاده از ظرفیت نخبگان هر دو حوزه برای فعال‌سازی این چهار محور، می‌تواند ایران را به قطب گردشگری سلامت منطقه تبدیل کند. در نهایت، تکمیل این پازل نیازمند دیپلماسی فعال در عرصه بین‌الملل است. بهره‌گیری هوشمندانه از ظرفیت پیمان‌های منطقه‌ای و جهانی نظیر سازمان همکاری‌های شانگهای، گروه بریکس و سازمان آکو، دریچه‌ای است که می‌تواند زیرساخت‌های سلامت و گردشگری ایران را به بازارهای جهانی متصل کرده و ضمن جذب گردشگران خارجی، استانداردها و شناخت جهانی از پتانسیل‌های بی‌نظیر گردشگری سلامت کشور را ارتقا بخشد.



کتاب «مدیریت هتلداری: چگونه هوش مصنوعی، تجربه هتل را متحول می‌کند»، تحلیلی جامع و پیشرو از تقاطع فناوری و صنعت مهمان‌نوازی است که با هدف ارتقای توان رقابتی و نوسازی زیرساخت‌های اقامتی تدوین شده است. این اثر با تمرکز بر کاربردهای عملیاتی هوش مصنوعی، راهکارهایی نوین برای افزایش درآمدهای عملیاتی و کاهش هوشمندانه هزینه‌ها ارائه می‌دهد و به مدیران هتل‌ها کمک می‌کند تا با پیاده‌سازی استراتژی‌های فناورانه، بهره‌وری سازمان خود را متحول سازند. این کتاب نه تنها یک راهنمای اجرایی برای گذار به هتلداری مدرن و هوشمند است، بلکه به عنوان مرجعی علمی برای دانشجویان و پژوهشگران، چالش‌ها و فرصت‌های آینده این صنعت را تبیین کرده و مسیری روشن برای ارتقای جایگاه صنعت گردشگری در بازار جهانی ترسیم می‌کند.

هتلداری نوین با نگاهی متفاوت و روزآمد به تمامی زوایای هتل از جمله نحوه مدیریت، ساختار منابع انسانی، شرح وظایف و عملکرد، حرکت به سوی هدف بر مبنای استراتژی‌های روز، بازاریابی و مشتری‌مداری و انواع فناوری‌های سخت‌افزاری و نرم‌افزاری به ویژه هوش مصنوعی، می‌کوشد که بهره‌وری این صنعت را به حداکثر برساند. این کتاب می‌تواند در راستای پیشرفت و توسعه صنعت میهمان‌نوازی و هتلداری در ایران، منبع مفیدی برای مدیران بخش گردشگری و هتلداری، دانشجویان این رشته و تمامی علاقه‌مندان به این صنعت باشد.





در دنیای پرچالش صنعت گردشگری، این کتابچه به‌عنوان یک مرجع راهبردی و عملیاتی برای مدیریت بحران در هتل‌ها و مراکز اقامتی تدوین شده است تا پاسخی به نیاز حیاتی امنیت و تاب‌آوری در برابر تهدیدهایی همچون جنگ، بلایای طبیعی و بحران‌های بهداشتی باشد. این اثر در چهار فصل مدون، نقشه‌ی راهی کامل از «اقدامات پیشگیرانه»، «دستورالعمل‌های واکنش سریع حین بحران» و «استراتژی‌های بازیابی و نوسازی» را برای تمامی دپارتمان‌های هتل-از پذیرش و خانه‌داری تا فنی و منابع انسانی-ارائه می‌دهد. این کتاب با تلفیق استانداردهای بین‌المللی و مقتضیات بومی، ابزاری ضروری برای مدیران، کارکنان و سیاست‌گذاران گردشگری است تا ضمن حفظ جان و سرمایه، اعتماد مهمانان را بازگردانده و چالش‌ها را به فرصتی برای نمایش اوج حرفه‌ای‌گری و تعهد به ایمنی تبدیل کنند.

کتاب «دستنامه‌ای برای تحلیل وضع موجود مقاصد گردشگری سلامت» به قلم دکتر آزاده کاظمی‌نیا، پاسخی راهبردی و آسیب‌شناسانه به چرایی عدم شکوفایی کامل ظرفیت‌های گردشگری سلامت در ایران است. این اثر با عبور از مباحث تئوریک صرف، در قالب هشت فصل مدون، نقشه‌ی راهی علمی برای تحلیل محیط کلان، ارزیابی رقبای رفتارشناسی مشتریان و سیاست‌گذاری مقاصد ارائه می‌دهد و با تمرکز بر مطالعه موردی استان گیلان، شکاف میان دانش نظری و واقعیت‌های اجرایی را پر می‌کند. این کتاب به‌عنوان یک مرجع تصمیم‌سازی، ابزاری حیاتی برای سیاست‌گذاران، سرمایه‌گذاران و مدیران مقاصد است تا با بهره‌گیری از داده‌های به‌روز و تحلیل‌های دقیق، از مرحله آزمون و خطا عبور کرده و به تدوین استراتژی‌های هوشمندانه و توسعه پایدار در این بازار رقابتی بپردازند.





یونیفورم
دیسپلین



مرجع تخصصی یونیفورم سازمانی، هتلی و پذیرایی

تهران | بلوار مرزداران | بلاک ۱۴۸ | طبقه اول + کیش | طبقه همکف تجاری برج صدف | غرفه ۱۳



۰۹۳۴۷۶۹۷۵۶۴ - ۰۹۰۳۲۵۱۲۰۲۷



disciplineuniforms



مهربانی
سفرهای زیاده
روماک



ROMAK
residence
اقامتگاه لوکس روماک

مازندران، تنکابن، نشتارود، ساحل ۴

☎ ۰۹۹۶۶۸۸۳۹۱۹

📱 @romakresidence

