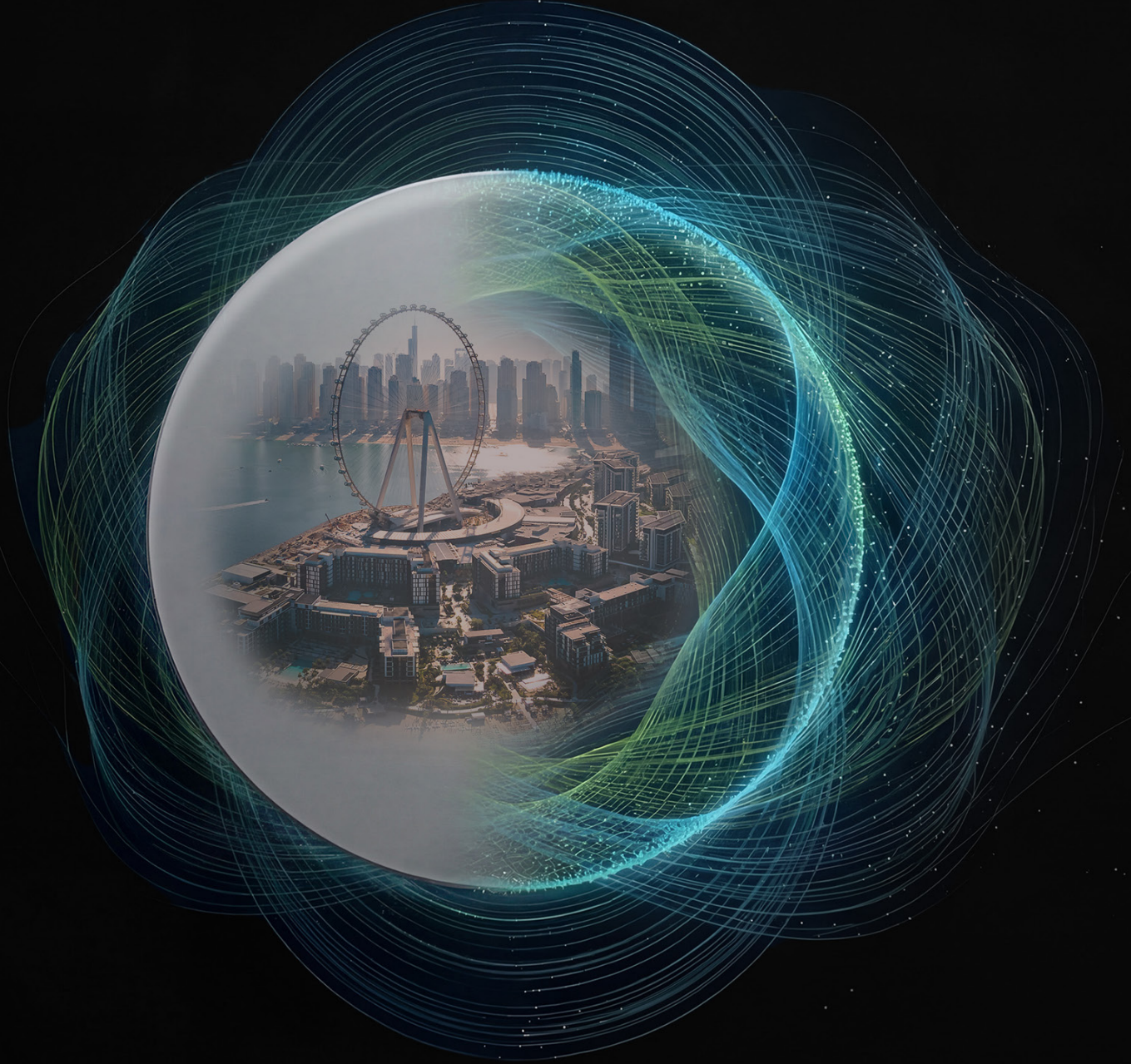


Deloitte.

Together makes progress



واقع قطاع السياحة والضيافة في مشهد
إقليمي متغير: المضاعفات على قطاع
السياحة في الشرق الأوسط

Resilience Redefined

100
مئة عام
Years in the Middle East

استهل قطاع السياحة في منطقة الشرق الأوسط عام 2026 بانطلاقة قوية، بعد أن سجل في عام 2025 أعلى معدلات أداء في العالم قياساً إلى معدلات ما قبل جائحة كوفيد-19. فقد تجاوز عدد السياح والزوار القادمين إلى المنطقة من مختلف دول العالم نسبة 39% تقريباً، مقارنة بعام 2019. يعكس هذا التعافي القوي الجاذبية المتزايدة لمنطقة الشرق الأوسط باعتبارها وجهة سياحية حيوية، مع تعزيز هذه الجاذبية بانتشار البنية التحتية الحديثة، بالإضافة إلى الغنى والتنوع الثقافي.

لقد سببت الأحداث التي عصفت بالمنطقة مؤخراً انتكاسة مؤقتة لقطاع السياحة في منطقة الشرق الأوسط، بعد أن كان يسجل معدلات نمو مرتفعة، معززة بارتفاع عدد السياح والزوار، وبقدرة دول مجلس التعاون الخليجي على الربط الجوي بين دول العالم، وارتفاع الطلب على الفعاليات. حدث هذا التراجع المؤقت في النمو تحت تأثير عاملين:

1. التوقف المؤقت لرحلات الطيران، وتغيير مسار الرحلات الجوية، الأمر الذي أثر سلباً على الربط الجوي؛
2. ارتفاع في رغبة المسافرين بالبحث عن وجهات سياحية بديلة، ما أدى إلى تراجع في عدد حجوزات القادمين، وفي تدفق حركة السياح.

لقد أدى هذان العاملان إلى تقليص الطلب القصير الأجل على السفر، وإلى إعادة تشكيل سلوك الحجوزات، وقد تضررت من جراء ذلك فئات المسافرين المتميزين/ذوي الإنفاق المرتفع ومسافري الترانزيت، حيث تعتمد هذه الفئات على الربط الجوي بين العالم.

الدعم الحكومي الاستباقي لاستقرار قطاع السياحة



تشير البيانات إلى أن حالات عدم الاستقرار كانت دائماً تترك تأثيرات مدمرة على معدلات الإشغال الفندقي، ومتوسط الأسعار اليومية، ومعدل الإيراد لكل غرفة متاحة في كل من الدول المتأثرة مباشرة بعدم الاستقرار، والدول المجاورة لها أيضاً. ترتبط سرعة التعافي من هذا الأمر ارتباطاً وثيقاً بالسلامة المدركة، وبجودة التنسيق بين القطاعين العام والخاص. من المتوقع أن تعاني كل من دولة قطر، والمملكة العربية السعودية، ودولة الإمارات العربية المتحدة من تراجع أولي في فئة السياح ذوي الإنفاق المرتفع القادمين بداعي الترفيه، وكذلك في فئة ركاب الترانزيت (يؤثر هذا الأمر على معدل الصرف اليومي في مدن الدخول الرئيسية). كما ستعاني هذه الدول من ارتفاع حاد في معدل إلغاء الحجوزات القصيرة الأجل. في الوقت نفسه، شهدت السعودية تأثيراً محدوداً في حركة المطارات، لا سيما تلك الموجودة في مدينة الرياض. ونتيجة لهذا الأمر، تحولت الرياض إلى نقطة دخول وخروج بديلة للمسافرين القادمين إليها عبر الطرق البرية من المناطق التي تراجعت فيها حركة بعض المطارات. لذلك، تشهد دول المنطقة اليوم ميولاً أكبر نحو السياحة المحلية على الرغم من صغر حجمها، مقارنة بالسياحة العالمية المتراجعة حالياً. كما أن اللافت في الحلول للمشكلة الحالية هو التنسيق الرفيع المستوى بين الجهات الحكومية وقطاع الفنادق الضيافة لتقديم الدعم إلى المسافرين المتأثرين بالأحداث الأخيرة. لقد تحركت الجهات المعنية في دولة الإمارات بسرعة إلى التخفيف من تأثير توقف الرحلات الجوية من خلال الإيعاز إلى الفنادق بتمديد إقامة النزلاء غير القادرين على المغادرة، حيث تكفلت الدولة بدفع التكاليف المترتبة على ذلك. لم تكتفِ الجهات الحكومية بذلك، بل قدمت أيضاً دعماً مباشراً إلى للشركات العاملة في قطاع السياحة؛ على سبيل المثال، أعلنت دائرة الاقتصاد والسياحة في دبي عن إلغاء الرسوم لمدة ثلاثة شهور بهدف تخفيف الأعباء المالية على تلك الشركات ودعمها (رسوم تعديل الرخص التجارية، ورسوم الإعلانات على الرخص التجارية، والرسوم المحلية على الرخص التجارية، والرسوم الاختيارية المتعلقة بالاسم التجاري)².

صياغة استراتيجيات فعالة لتمكين مشغلي الفنادق



عملياً، لقد بدأ تحويل هذه الخطوات إلى استراتيجيات تكتيكية لتحفيز الطلب، حيث تبادر عدة فنادق إلى تقديم حزمة عروض ترويجية وبأسعار مغرية جداً، لا سيما خلال فترات الذروة مثل عطلات الأعياد. ومن المتوقع أن يسفر ذلك عن تحفيز الطلب من المواطنين والمقيمين الراغبين في عدم السفر خارجاً. ونتيجة لاستمرار الغموض الذي يلف مشهد السفر حالياً، قد تصبح فئة المقيمين أحد العوامل الرئيسية المحفزة للطلب على خدمات الفنادق والضيافة خلال هذه الأوقات، ما يدفع مشغلي الفنادق إلى إعادة دراسة عروضهم التي تستهدف الزوار المحليين، الباحثين عن عروض مغرية ومرنة.

بالتوازي، يتجه مشغلو الفنادق نحو تسويق العروض التي تعزز القيمة المدركة، وتنشط الطلب في آن معاً. يمكن أن تتميز هذه العروض في دمج الإقامة الفندقية في عرض موحد مع الاستمتاع بالمرافق الترفيهية المجاورة للفنادق، مثل مدن الملاهي ومنزهات الألعاب المائية. يجعل ذلك هذه العروض مغرية أكثر، ويزيد من إنفاق النزلاء في المرافق الفندقية، وفي محلات المأكولات والمشروبات، والصالات الرياضية، والمرافق الترفيهية.³

في هذا المجال، تلعب إدارة التكاليف دوراً مهماً، حيث يتعين على مشغلي الفنادق المواءمة بين مستويات الموظفين، والمشتريات، والخدمات مع معدلات الإشغال المتقلبة دون أن يؤثر ذلك على جودة تجربة العملاء. في الوقت نفسه، من الضروري أن يبادر مشغلو الفنادق إلى المزيد من التنسيق مع شركات الطيران، والجهات المسؤولة عن الوجهات السياحية، وشركاء التوزيع من أجل المحافظة على البروز وتحفيز الطلب. وسط هذا المشهد، تغدو المرونة عاملاً أساسياً، حيث يصبح المشغلون القادرون على التجاوب بسرعة مع مؤشرات الأسواق الفعلية في موقع أفضل من غيرهم للمحافظة على أدايتهم، والاستحواذ على فرص الطلب الناشئة.

إزاء هذه الأوضاع، يتعين على مشغلي الفنادق تصميم مخططات إشغال عديدة، واعتماد طريقة أكثر حيوية في تخطيط العمليات التشغيلية والأنشطة التجارية. ويشمل ذلك إعادة معايرة استراتيجيات التسعير، بحيث تؤخذ بعين الاعتبار التغيرات المفاجئة في أنماط الطلب، والاتجاه نحو نماذج تجارية تجمع بين الحجوزات القصيرة والأكثر مرونة، وكذلك تعزيز تركيزها على الأسواق المحلية والإقليمية التي لم تتأثر كثيراً بحركة السفر فيما بينها.

على ضوء ظروف السوق الراهنة، يتعين على مالكي ومشغلي الفنادق مراجعة اتفاقيات إدارة الفنادق المبرمة بينهم على أن تركز هذه المراجعة على سبل معالجة تأثيرات القوة القاهرة والظروف الاستثنائية بشكل عام نظراً لأن الأحكام الناتجة عن هذه المراجعة هي التي ستحدد المرونة المتاحة لهم للتعامل مع توقف أو تراجع الحركة التشغيلية لفنادقهم. على سبيل المثال، يميز القانون في دولة الإمارات بين القوة القاهرة الحقيقية، التي تجعل من تنفيذ الالتزامات التعاقدية أمراً مستحيلًا، والظروف الاستثنائية، التي قد تسمح بتعديل الالتزامات التعاقدية في الحالات التي يصبح فيها أداء هذه الالتزامات أمراً مرهقاً. يتبنى عدد كبير من القوانين السارية في دول أخرى مثل هذه المبادئ، ما يجعل من الأهمية بمكان أن توضح اتفاقيات إدارة الفنادق سبل التعامل مع توقف العمليات التشغيلية لفترات طويلة. كما تسلط هذه الاعتبارات الضوء على الحاجة للقدرة على التكيف التشغيلي، بما في ذلك القدرة على تجميع أو تشكيل فريق مشترك من العاملين في عدة فنادق أو ملكيتها لجهة واحدة مثل فرق المأكولات والمشروبات المشتركة بين عدة فنادق أو مطاعم بهدف المحافظة على مستويات الخدمة، وإدارة تكاليف القوى العاملة. أما من منظور الأولويات الأساسية، فيجب على جميع الأطراف الحرص على أن تتضمن الاتفاقيات بينهم قدرًا كافيًا من المرونة العملية، وتوزيع عادل للمخاطر، وخطط منطقية لمعالجة الطوارئ، مع دعم هذه الاتفاقيات بأدوات مثل اختبارات الأداء الواقعية، وخيارات التسعير الديناميكية، وتعديلات مؤقتة على الخدمات، بالإضافة إلى أحكام واضحة الصياغة حول القوة القاهرة والظروف الاستثنائية تحول دون نشوء النزاعات، وتحافظ على الاستقرار في ظل الظروف المتغيرة.



إستثمار استراتيجي في الأسواق المتغيرة



أما بالنسبة للمستثمرين، فيبدو الموقف أكثر دقة. على الرغم من تأثير الأوضاع الجيوسياسية الراهنة، تبقى الركائز الأساسية التي يقوم عليها الاستثمار في دول مجلس التعاون الخليجي على حالها، حيث لا تزال استراتيجيات خط المشاريع، وتنوع القاعدة الاقتصادية الذي تقوده الدولة تجذب رؤوس الأموال. مثلاً، تبقى رؤية المملكة 2030، وإكسبو 2030، وبطولة كأس العالم لكرة القدم 2034، والمشاريع العملاقة تعزز خط الأشغال في السعودية؛ بينما دخلت دولة الإمارات هذه الفترة بزيادة عالية في عدد السياح، وباعتبارها ملاذاً آمناً لرؤوس الأموال. على نحو مماثل، تحافظ دولة قطر على ميزاتها الهيكلية، متضمنة إرثها باستضافة الفعاليات الضخمة (من أبرزها كأس العالم)، وتوسيع السياحة الرياضية ولأغراض الأعمال، بالإضافة إلى استهداف تنوع مصادر الدخل لتشمل الأسواق العالمية القيمة، مثل الرياضة، والمؤتمرات، والسياحة الفاخرة. كما أنه من المرجح أن تتأثر التدفقات الرأسمالية بالأوضاع الحالية، ومن المتوقع أيضاً أن يصبح المستثمرون أكثر دقة في اختيار الأصول التي تستطيع الصمود لفترات أطول أمام توقف حركة السفر، وأمام المزيد من المخاطر المدركة. من الناحية القانونية ومنظور المعاملات، تسلط هذه القوى المحركة الضوء على أهمية الهيكلة الحمائية لرأس المال خلال المفاوضات حيث يسعى المستثمرون إلى تضمين الاتفاقيات أحكام من شأنها الحدّ من التعرّض للآثار السلبية في الظروف التجارية المتقلبة. تشمل هذه الأحكام ما يلي:

معايير أفضل لقياس الأداء مع آليات علاجية تضمن بقاء المشغل مسؤولاً عن تدني مستويات الأداء.

حقوق واضحة لفسخ التعاقد في حال تواصل الانخفاض في إجمالي الأرباح التشغيلية وفي الإيرادات لكل غرفة متاحة.

إعطاء الأولوية للعوائد المستحقة للمالك قبل استحقاق رسوم الحوافز.

تحديد حد أقصى للتكاليف التمريرية في الحالات التي يؤدي فيها التقلب في تكاليف العمالة، والمرافق العامة، والتأمين إلى تآكل في الربحية المستحقة للمالك.

متطلبات تأمين متشددة تضمن استجابة انقطاع الأعمال وسياسات الملكية بقدر كافٍ للفعاليات غير المتضررة وتوقف العمليات التشغيلية لفترات طويلة.

على الرغم من أنه يجوز لاتفاقيات إدارة الفنادق مراعاة الاستثناء من حالات الفشل في اختبار الأداء خلال حوادث القوة القاهرة الفعلية، يجب صياغة هذه الحالات الاستثنائية بطريقة دقيقة وصارمة لمنع اتكال المشغل عليها خلال تقلبات السوق الاعتيادية. في هذا المجال، يصبح رأس المال العامل اعتباراً حساساً نظراً لأنه قد يتعين على المالكين المساهمة في الاحتياطي الذي يدعم الأعمال التشغيلية خلال فترات توقف الأعمال. وقد أظهرت الدروس المستخلصة من دورات السوق الحديثة أن وجود احتياطات كافية كان أمراً ضرورياً لتمكين الفنادق من مواصلة أعمالها خلال حوادث القوة القاهرة. ولا يقل أهمية عن ذلك ضرورة أن تنص الاتفاقيات على بقاء هذه الحمائيات سارية المفعول خلال فترات توقف العمل الطويلة، لا سيما في الحالات التي قد تسفر فيها القوة القاهرة أو الظروف الاستثنائية عن عرقلة الأداء دون أن تجعله أمراً غير ممكناً من الناحية القانونية، الأمر الذي يؤكد على ضرورة أن تعالج العقود فترات توقف الأعمال الطويلة بطريقة واضحة لا لبس فيها. بالإضافة إلى الآليات التعاقدية الصرفة الهادفة إلى الحدّ من المخاطر، يعمل اختيار الأصول ذات محركات الطلب المتنوعة أيضاً كأحد أشكال التخفيف من تأثير المخاطر مع اقتتران ذلك بالوجهات السياحية المدعومة حكومياً، وبرامج الاستخدام المختلط، والأسواق التي تخضع لعمليات إصلاح اقتصادي منظمة، الأمر الذي يوفر المزيد من الأمان طويلة الأجل. لذلك، يجذب المستثمرون بشكل متزايد للاستثمار في المناطق ذات الاختصاص القضائي التي تزيل فيها القيود التنظيمية عن الأطر التنظيمية، وحقوق حيازة الأراضي، وبرامج التملك مثل دولة الإمارات العربية المتحدة التي نجحت في توسيع إمكانية التملك الحر من خلال الإصلاحات في تأشيرات الدخول والإقامة، وقواعد السماح للأجانب بالتملك بنسبة 100%. وكذلك الأمر في مملكة البحرين التي أجرت في عام 2025 تعديلات على قوانينها أجازت بموجبها حق التملك للأجانب بنسبة 100% في مجموعة واسعة من الأنشطة التجارية والعقارية، وبذلك نجحت في زيادة آليات حماية المستثمرين، وتحسين قابلية التنبؤ بخروج المستثمرين من الأسواق.

إن المشاريع التي تستطيع الصمود أكثر من غيرها في ظل الظروف الراهنة هي تلك التي تنطوي على الكثير من محفزات الطلب. بهذا المعنى، إن الأصول المرتبطة باستقطاب المقيمين المحليين، أو الوجهات السياحية المدعومة من الحكومة، أو الطلب المرتبط بالمعارض والمؤتمرات، أو المنظومات المتعددة الاستخدامات، ستبدو أكثر أماناً من الفنادق التي تعتمد على مصدر طلب واحد. في هذا المجال، تلعب التكنولوجيا وتحليلات البيانات دوراً محورياً. فكل من إشارات الطلب في الوقت الفعلي، ومراقبة الأسواق المصدريّة، وأدوات الإيرادات القائمة على السيناريوهات، من شأنها تمكين اتخاذ قرارات أسرع بشأن التسعير، ومزيج قنوات الخدمة، واستراتيجية المخزون.

ضبط المسار من أجل مستقبل أقوى لقطاع السياحة



تُظهر البيانات التاريخية أن قطاع السفر كان يتعافى بسرعة عندما تبادر الحكومات والقطاع نفسه بعجلة إلى تقليص الصعوبات أمام المسافرين. وقد تبين ذلك بوضوح خلال جائحة كورونا وما بعدها، ما يجعل الاتصالات الدقيقة خلال الأزمات لا تقل أهمية عن العمليات نفسها، حيث تصبح الإرشادات الواضحة حول حالة الرحلات الجوية، وإعادة الحجز، ودعم السياح، وتمكين السياح من العودة إلى أوطانهم عاملاً حاسماً في هذا المجال. في المستقبل المنظور، سيظل سوق السياحة والضيافة يعاني من توقف العمل. لكن في المنظور البعيد، يتوقف الأمر على ضبط المسار استناداً إلى أن دول مجلس التعاون الخليجي تحتفظ بالميزات الهيكلية، والحجم، ورأس المال، والدعم الحكومي. يجب ذلك أن يحدث أصحاب المصالح إلى تحسين نمذجة المخاطر، وتقصير دورات التوقعات، وإعادة موازنة المحافظ الاستثمارية لتتجه نحو المزيد من المرونة، واستقطاب الطلب المحلي والإقليمي. هؤلاء الذين يستطيعون الجمع بين التخطيط المنظم للسيناريوهات، والاستراتيجيات المرنة لتوليد الإيرادات، والاتصالات السريعة والموثوقة خلال الأزمات، سيجدون أنفسهم في موقف أقوى للتخفيف من حدة وتأثير الظروف الجيوسياسية، والاستفادة من فرص النمو الإقليمية فور عودة الوضوح.

معلومات إضافية:

مثلما يتغير سلوك المستهلكين، والتوقعات، والأسواق، كذلك تتغير الطرق التي تستخدمها الشركات لتمويل مشاريعها في قطاع السياحة والضيافة، والاستثمار فيه، والعمل على تطويره، والتأثير فيه. بناء على هذه الحقيقة، توفر ديلويت فرق عمل متنوعة تضم متخصصين من جميع أنحاء العالم، وقادرين على تصميم حلول تلائم الاحتياجات الخاصة لكل واحد من عملائها على اختلاف أنشطتهم في طيف السياحة والضيافة بأكمله. لمزيد من المعلومات، يُرجى الاتصال بالمؤلفين.

المؤلفون:



جان-ماري الأسمر

استشاري، البنية التحتية والعقارات، السفر، الضيافة والترفيه
ديلويت الشرق الأوسط



دنيا جولاني

شريك، مسؤولية الضيافة
ديلويت الشرق الأوسط



روهيت ماهيشواري

شريك، الاندماج والاستحواذ
ديلويت الشرق الأوسط



توم بولوك

شريك، إعادة الهيكلة، تحسين الأداء
وتحسين التكاليف
ديلويت الشرق الأوسط



حسن مالك

شريك، مسؤول الرياضة والسياحة
مسؤول مونيتر ديلويت
ديلويت الشرق الأوسط

التقارير:



يُرجى الاطلاع على أحدث النشرات الاقتصادية [بالنقر هنا](#)

يُرجى الاطلاع على أحدث النشرات العقارية [بالنقر هنا](#)

المصادر:



1. قطاع السياحة في الأمم المتحدة؛
2. وزارة الاقتصاد والسياحة؛
3. المواقع الإلكترونية لمشغلي الفنادق.





Deloitte Middle East hereby authorizes you to view the information provided in this publication, subject to the following conditions:

This publication has been written in general terms and therefore cannot be relied on to cover specific situations; application of the principles set out will depend upon the particular circumstances involved and we recommend that you obtain professional advice before acting or refraining from acting on any of the contents of this publication.

Deloitte Middle East" or "DME" refers to Deloitte & Touche (M.E.) which is the affiliate for the territories of Bahrain, Cyprus, Egypt, Iraq, Jordan, Kuwait, Lebanon, Libya, Oman, Palestinian Territories, Qatar, Saudi Arabia, Republic of the Sudan, United Arab Emirates, Yemen.

Deloitte EMEA BV, a limited liability company incorporated under the laws of Belgium (Deloitte EMEA), is a Member Firm of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL). Deloitte Middle East, or their affiliates are shareholders in Deloitte EMEA. Deloitte EMEA and DTTL do not provide services to clients.

Deloitte provides leading professional services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our people deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets and enable clients to transform and thrive. Building on its 180+ year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte's over 470,000 people worldwide work together every day to make an impact that matters at www.deloitte.com

DME would be pleased to advise readers on how to apply the principles set out in this publication to their specific circumstances. DME accepts no duty of care or liability for any loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of any material in this publication.

DME is a leading professional services organization established in the Middle East region with uninterrupted presence since 1926. DME's presence in the Middle East region is established through its affiliated independent legal entities, which are licensed to operate and to provide services under the applicable laws and regulations of the relevant country. DME's affiliates and related entities cannot oblige each other and/or DME, and when providing services, each affiliate and related entity engages directly and independently with its own clients and shall only be liable for its own acts or omissions and not those of any other affiliate.

DME provides services through 26 offices across 15 countries with more than 7,000 partners, directors and staff.

© 2026. For information, contact Deloitte [United Arab Emirates]. All rights reserved.

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL"), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the "Deloitte organization"). DTTL (also referred to as "Deloitte Global") and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see www.deloitte.com/about to learn more.

This publication contains general information only, and none of Deloitte EMEA (EMEA), its shareholders and affiliates is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties, or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this publication, and none of EMEA, the EMEA shareholders, their respective affiliates, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. EMEA, the EMEA shareholders and their respective affiliates are legally separate and independent entities.