الشراكة السياحية مع القطاع الخاص مع الإشارة إلى تجربة العراق

أ.اسماعيل محمد علي الدباغ* مهند جميل كاظم العامري**

المستخلص:

تعد الشراكة السياحية بين القطاعين العام والخاص أحد الأساليب المهمة لتفعيل الاستثمار السياحي وبالتالي النهوض بمستوى التنمية السياحية نحو الأفضل. وإذا كان القطاع العام يمتلك الإمكانات المالية والمادية وتنقصه الخبرات في الوقت نفسه ان القطاع الخاص يمتلك الخبرات وتنقصه الإمكانات المالية والمادية، فإن دمج الاثنين معاً في مشاريع سياحية حتماً سيولّد العديد من المزايا الإيجابية والتي تناولها البحث.

ويبدأ البحث باستعراض الجوانب النظرية الخاصة بمفهوم الشراكة مع القطاع الخاص ثم ينتقل إلى تجارب بعض البلدان العربية في هذا المجال (سوريا والجزائر) ثم ينتقل لمتابعة تجربة العراق في الشراكة السياحية مع القطاع الخاص قبل عام 2003 وبعدها ويقارن بين التجربتين.

وقد توصل البحث إلى ان تجربة الشراكة السياحية مع القطاع الخاص لم تكن نابعة من إيمان حقيقي بأهمية ومزايا هذه الشراكة وإنما ظروف الحرب والحصار الاقتصادي حتم على الحكومة العراقية اللجوء إلى الشراكة مع القطاع السياحي الخاص قبل عام 2003، وكذلك فشل القطاع العام بإدارة وتشغيل المشاريع السياحية بعد عام 2003 ولّد المزيد من اللجوء إلى القطاع الخاص لتلافي الإخفاقات الناجمة عن عجز القطاع العام في تحقيق نتائج مرضية على صعيد الاستثمار السياحي.

هذا وقد أوصى الباحث المسؤولين في القطاع السياحي على ضرورة الإيمان الحقيقي بأهمية ومزايا الشراكة مع القطاع السياحي الخاص مع التركيز على الشراكة مع شركات سياحية عالمية مشهور، ولها خبرات طويلة في هذا المجال، وأن لاتقتصر فقط على مشاريع قائمة بالأصل وفي محافظة بغداد فقط، وإنما يفترض أن تشمل مشاريع جديدة أينما توافرت المقومات السياحية وفي مختلف المحافظات العراقية.

Abstract

Tourism partnership between both the public and the private sectors is considered as one of the important styles to activate the tourism investment, and thus rising the level of tourism development towards the best. If the public sector has financial and material potentialities and lacks experiences, at the same time the private sector has experiences and lacks the financial and material potentialities, the integration of both in tourism projects definitely will generate several positive advantages which the research addressed.

The research begins with displaying the theoretical aspects related to the concept of partnership with the private sector, then it moves to the experiences of

* الجامعة المستنصرية / كلية العلوم السياحية .

** باحث .

مقبول للنشر بتأريخ 2014/11/25

مستل من رسالة ماجستير

some Arab countries in this field (Syria and Algeria), afterwards it moves towards the follow-up of the experience of Iraq in tourism partnership with the private sector pre and post 2003 and compares between both experiences.

The research has concluded that the experience of tourism partnership with the private sector did not stem from a real faith in the importance and advantages of this partnership, but war circumstances and economic blockade necessitated the resort of the Iraqi government to make a partnership with the tourism private sector pre 2003, as well as the failure of the public sector in managing and operating tourism projects post 2003 generated more resort to the private sector in order to avoid the failures resulted from the inability of the public sector in achieving satisfactory results at the level of tourism investment.

The researcher recommends the officials of tourism sector to really believe in the importance and advantages of partnership with tourism private sector as well as focusing on the partnership with famous international companies with long experiences in this field. And they should not be confined to already existent projects and in Baghdad only, but they are supposed to include new projects whenever tourism potentialities were available and in various Iraqi governorates.

المقدمة:

في المرحلة التي سبقت عام 2003 كان نظام الحكم في العراق نظاماً شمولياً يؤمن بسيطرة القطاع العام على زمام الأمور الاقتصادية بما فيها النشاط السياحي، إذ تشير المصادر إلى إن التوسع في القطاع السياحي العام قد شمل كل الأنشطة السياحية المختلفة إلى الحد الذي سيطر فيه القطاع العام على أكثر من 90% من القطاع السياحي. إلا أن الظروف التي مر بها العراق بعد دخوله الحرب مع جمهورية إيران الإسلامية والتي دامت ثمان سنوات أعقبها الحصار الاقتصادي لمدة ثلاث عشرة سنة، حتمت على الحكومة العراقية إشراك القطاع الخاص في إدارة وتشغيل العديد من المنشآت السياحية، وقد بدأت التجربة بالتعاقد مع شركات سياحية عالمية في بداية الأمر، إلا أنه مع انسحاب هذه الشركات ومغادرتها البلد أثناء الحرب مع جمهورية إيران الإسلامية، قامت الحكومة آنذاك باعتماد تجربة القطاع السياحي المختلط والتي تشكل جزءاً من أنواع الشراكة مع القطاع الخاص.

وبعد التغيير الذي حصل في 2003 تحول نظام الحكم من نظام شمولي إلى نظام يؤمن بالحرية الاقتصادية وبأهمية القطاع الخاص في مختلف الأنشطة الاقتصادية بما فيها النشاط السياحي. وبناءً على ذلك فقد توسعت حدود القطاع السياحي الخاص وانتعشت الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

ويرى الباحثان إن متابعة تجربة الشراكة مع القطاع الخاص في العراق ومقارنتها مع تجارب بعض الدول العربية يمكن أن تشكل بحثاً علمياً يستحق الاهتمام به لمعرفة ايجابيات وسلبيات هذه التجربة ويرى إمكانية التوسع فيها مستقبلاً.

الأهداف:

1- التعرف على مفهوم الشراكة مع القطاع الخاص وما هي خصائص هذه الشراكة وما هي المزايا التي يمكن أن توفرها، وما هي الأسباب والدوافع لإقامة الشراكة مع القطاع الخاص.
2- التعرف على واقع الشركة مع القطاع السياحي الخاص في عدد من البلدان العربية وإمكانية الاستفادة من تجربتها في هذا المجال.
3- متابعة تطور الشراكة السياحية مع القطاع السياحي الخاص في العراق منذ نشأتها حتى عام 2014.
4- وأخيراً الوصول إلى نتائج وتوصيات تدعم وتعزز الشراكة السياحية مع القطاع الخاص.

الفرضيات:

1- نفرض إن الشراكة السياحية بين القطاعين العام والخاص تحقق مكاسب وميزات ايجابية تزيد من كفاءة أداء النشاط السياحي في العراق.

2- نفرض إن الشراكة السياحية بين القطاعين العام والخاص يتمخض عنها سلبيات وتقلل من كفاءة أداء النشاط السياحي في العراق.

المنهج المعتمد:

سوف نعتمد على المنهج الوصفي باعتبار إن ظاهرة الشراكة مع القطاع الخاص تجربة حديثة العهد وإن الباحث قد عاصر هذه الظاهرة وتفاعل معها وبإمكانه إعطاء وصف دقيق لها مدعماً بالبيانات والإحصاءات التي تدعم عملية الوصف.

مجتمع البحث:

يتضمن مجتمع البحث كل الفنادق والمنشآت السياحية التي شُملت بتجربة الشراكة السياحية بين القطاعين العام والخاص في العراق.

الحدود الزمانية:

سوف نتابع تجربة الشراكة بين القطاعين العام والخاص منذ عقد السبعينيات من القرن العشرين وحتى عام 2014.

الحدود المكانية:

وتشمل كل ما تحقق من شراكة سياحية بين القطاعين العام والخاص في العراق باستثناء اقليم كردستان.

أولاً: مفهوم وتعريف الشراكة:

يُعدُّ مفهوم الشراكة مفهوماً حديثاً، فلم يظهر في القاموس إلا في سنة 1987 بالصيغة الآتية (نظام يجمع المتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين) أما في مجال العلاقات الدولية فإن أصل استعمال كلمة شراكة تم لأول مرة من طرف مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (CNUCED) في نهاية الثمانينيات من القرن العشرين.

لقد تم استعمال كلمة شراكة كثيراً من قبل الباحثين من دون إعطائها مفهوماً دقيقاً، وفي هذا الإطار يقترح (B.Ponson) "إنها تتمثل بكل أشكال التعاون ما بين مؤسسات أو منظمات لمؤسسة معينة، تهدف إلى تقوية فاعلية المتعاملين من أجل تحقيق الأهداف التي تم تحديدها"، فمفهوم الشراكة بهذا الشكل سيمثل التحالف الاستراتيجي، لكن ينبغي أن نفرق بين التحالف والاندماج والاقتناء بالشراكة، (B. Garrette Et P. Dussage)، إن الاندماج والاقتناء هو زوال المؤسسة المعينة لميلاد وحدة أو مؤسسة معينة جديدة، أما في التحالفات والشراكة تبقى المؤسسة تحافظ على استقلاليتها من حيث الأهداف والمصالح الخاصة وتقيم علاقات مشاركة لتحقيق بعض الأهداف المشتركة[1]، كما تُعدُّ الشراكة من أهم الموضوعات التي عرفتها التطورات الاقتصادية في العالم مؤخراً. ولقد تعرض هذا الموضوع إلى كثير من الجدية والإلحاح في العديد من الدول النامية، والعالم العربي والجديد في الأمر ان كثيراً من المؤسسات الدولية بدأت مؤخراً في فرض الخصخصة أو اللجوء إلى الشراكة كشرط للحصول على المساعدات التقنية والاقتصادية. ونظراً لما تتكبده الدول النامية من الديون الخارجية والفوائد المتراكمة عليها لذلك تتجنب اللجوء إلى الاقتراض والاستدانة من الدول الأخرى حتى لا تزيد من عبء الدين العام عليها. لذا نجدها قد لجأت إلى الأساليب الحديثة، ومن هذه الأساليب أسلوب الشراكة بين القطاع العام والخاص[2]، إذن الشراكة كمنهج عصري وسياسة اقتصادية هي من دون شك وليدة أوضاع الاقتصاديات الصناعية المتطورة في المدة ما بين السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين، إذن الشراكة هي الحل الرابط بين القطاع العام والقطاع الخاص، كما أن هناك عدة تعريفات للشراكة نذكر منها:

- "نمط أو إنموذج من العلاقات الخاصة المميزة والقائمة بين المؤسسات والمبني على التعاون الذي يتعدى العلاقات التجارية والهادفة إلى تحقيق غايات تلبي متطلبات المتعاملين[3]".
- "علاقة مشتركة قائمة على تحقيق المصالح المشتركة من جهة وتحديد مدى قدرات ومساهمات كل طرف من جهة أخرى للوصول إلى غايات منشودة ومتوقعة".

---

(1) د.فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادي والعشرين، ايتراك للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، 1999، ص24.

(2) د.سالم محمد عبود وآخرون، الاستثمار وفق نظام البناء والتشغيل والتمويل، الطبعة الأولى، دار الدكتور للنشر والتوزيع، بغداد، 2014، ص14.

(3) د.عبد السلام ابو قحف، السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989، ص24.

- "إنها إمكانية طلب واستشارة طرف ثان، (مؤسسة، تجمع، أشخاص) من أجل تحقيق وتجسيد غايات معينة خلال مدة زمنية معينة".
- "أنها ذلك الكيان المهني القائم بين الشراكات والمبني على علاقات متميزة عمادها البحث المشترك في المدى المتوسط أو الطويل الموجه إلى خلق وتوسيع المتطلبات الضرورية".[4]
- كما تعرف على أنها "عقد أو اتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء ويتعلق بنشاط إنتاجي أو خدمي أو تجاري[5].
- كما تعرف على أنها "اتفاقية يلتزم بمقتضاها شخصان طبيعيان أو معنويان، أو أكثر على المساهمة في مشروع مشترك بتقديم حصة من عمل أو مال بهدف اغتنام الربح الذي ينتج عنه أو بلوغ هدف اقتصادي ذي منفعة مشتركة كاحتكار السوق أو رفع مستوى المبيعات". ومن خلال هذا التعريف نستطيع استخلاص عناصر الشراكة كما يأتي:

1) الشراكة عبارة عن عقد يلتزم باشتراك شريكين أو أكثر سواء أكان الشريك طبيعياً أم معنوياً.
2) تتطلب الشراكة مساهمة بحصة من مال أو عمل بحسب ما يتفق عليه الشريكان.
3) المساهمة في النتائج المشروع من أرباح أو خسائر بحسب ما يتفق عليه الطريفان.

وينتج عن الشراكة أيضاً شخصاً معنوياً سيعيش حياة قانونية باكتسابه الاسم والمواطن وتُعدُّ الشراكة عقداً فهو الذي ينشئها ويبعثها إلى الحياة القانونية ويحدد شروطها وإدارتها والأجهزة التسييرية لهذه الهيأة الجديدة ويمكن أن تكون الموضوعات والمشاريع المتفق عليها مالية، فنية أو تجارية وحتى مشاريع علمية (البحث والتطوير)، ذات مدة طويلة أو متوسطة الأجل.[6]

انطلاقاً من التعريفات السابقة يمكننا تقديم تعريف شامل للشراكة على أنها "تتمثل في نشاط اقتصادي سينشأ بفضل تعاون الأشخاص ذوي المصالح المشتركة لانجاز مشروع معين ويمكن أن تكون نتيجة التعاون تجارية، مالية، تقنية ، تكنولوجية، زراعية، صناعية، سياحية...الخ". إلا إنه ما يهمنا هو الشراكة القائمة بين القطاع العام والقطاع الخاص في مجال النشاط السياحي والتي يمكن أن تعرف اجرائياً على انها "أنموذج من التعاون يقوم بين القطاع السياحي العام والقطاع السياحي الخاص للاستثمار في النشاط السياحي من أجل النهوض بمستوى التنمية السياحية ويأخذ هذا التعاون أشكالاً متعددة". وقد تمتد الشراكة مع القطاع الخاص حتى مع الشركات الأجنبية، وفي الغالب فإن معادلة الشراكة مع القطاع الخاص تقوم على أساس ان القطاع العام هو الذي يقدم الدعم والقطاع الخاص هو المتسلم للدعم.

ثانياً: خصائص الشراكة:

إن الشراكة ما هي إلا وسيلة أو أداة لتنظيم العلاقات المستقرة، ما بين وحدتين أو أكثر (دول أو مجموعات إقليمية)، وتتطلب هذه العملية جملة من الخصائص، منها، الآتي[7]:

1) التقارب والتعاون المشترك أي لا بد من الاتفاق حول حد أدنى من المرجعيات المشتركة تسمح بالتفاهم والاعتراف بالمصلحة العليا للأطراف المتعاقدة.
2) علاقات التكافؤ بين المتعاملين.
3) خاصية الحركة في تحقيق الأهداف المشتركة.
4) اتفاق طويل أو متوسط الأجل بين طرفين أحدهما وطني والآخر أجنبي لممارسة نشاط معين داخل دولة البلد المضيف.
5) قد يكون الطرف الوطني شخصية أو معنوية عامة أو خاصة.
6) لا تقتصر الشراكة على تقديم حصة في رأس المال، بل يمكن أن تتم من خلال تقديم خبرة أو نقل تكنولوجي أو دراية أو معرفة...الخ.
7) لا بد أن يكون لكل طرف الحق في إدارة المشروع (إدارة مشتركة) التقارب والتعاون المشترك على أساس الثقة وتقاسم المخاطر بغية تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.
8) التقاء أهداف المتعاملين (في الأقل في مجال النشاط المعني بالتعاون)، والتي ينبغي أن تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل والمعاملة المماثلة على مستوى مساهمات الشركاء والمتعاملين.
9) تنسيق القرارات والممارسات المتعلقة بالنشاط والوظيفة المعنية بالتعاون.

---

(4) د.معين امين السيد، الجزائر والشراكة الأجنبية، نادي الدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1999، ص13.

(5) Jason Wakeam, The Five Factors of a Strategic Alliance, IVEY BUSINESS JOURNAL, Improving the Practice of Management, IVEY MANAGAMENT SERVICES, May/June, London, Ontario, 2003, P.3-4.

(6) د.دحلب عبد الرزاق وحوالف حميمة، ملتقى وطني تحت عنوان "الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية"، الجزائر، 2002، ص7.

(7) بن عزوز محمد، الشراكة الأجنبية في الجزائر واقعها وآفاقها، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص12.

ثالثاً: المزايا التي توفرها الشراكة:

ويمكن إجمالها بما يأتي[8]:

1) تبادل الخبرات والتكنولوجيا بين تلك الموجودة في دول المركز (الشركات الأم) وتلك الناشئة في مختلف الفروع في الدول الأجنبية.
2) زيادة فرص التوظيف الاستثماري للمدخرات ورؤوس الأموال المحلية عند توظيفها مع المشروع الأجنبي، وتشجيع الأفراد والمستثمرين المحليين على عدم تهريب أموالهم للخارج، لكون المشروع المشترك سيعمل على تحقيق أهداف الاقتصاد الوطني عكس الاستثمار الأجنبي المملوك بصفة كاملة للطرف الأجنبي الذي يخدم مصالح دول المركز أساساً.
3) تساعد الشراكة على تخفيف العبء على ميزان المدفوعات حيث سيتم التقليل من التمويلات الرأس مالية إلى الخارج في شكل أرباح بقدر نصيب الشريك الأجنبي فقط، كون ان المشروع المشترك قائم في جزء كبير من رأس ماله على المدخرات الوطنية، كما تساعد أيضاً على رفع الطاقات التصديرية للبلد والتقليل من الاستيرادات وتوفير فرص العمل.
4) تشجيع المساهمة المحلية إلى جانب الشريك الأجنبي، هذا في الواقع يمثل ضماناً لهذا الأخير وتقليلاً للمخاطر.
5) سهولة اكتساب الأسواق المحلية والحصول على المواد الأولية وبراءات الاختراع والابتكارات والأيدي العاملة الرخيصة.
6) الإنتاج بتكاليف منخفضة.
7) التحويل التكنولوجي وتحويل مناهج التيسير وإمكانية الحصول على التمويل[9].
8) إقامة استثمارات مختلفة وهذا يسمح بخلق فرص عمل جديدة وتحسين الشغل عن طريق الاستغلال الأمثل للإمكانات المتوافرة.
9) تحسين أداء المؤسسات وقدرتها على المنافسة.

ويشير احد المصادر إلى أنه في الدول النامية تعمل الدول على تشجيع القطاع الخاص من خلال إعطاء المشروعات السياحية الخاصة أرضاً خاصة بالاستثمار السياحي، على أن يسدد ثمنها عن أقساط آجلة، بشرط انجاز المشروع خلال مدة لا تزيد عن ثلاث سنوات فإذا لم يتم انجاز المشروع تسحب الأرض. أما إذا تم انجاز المشروع السياحي فتتجه الدولة نحو تشجيع المشروع بإعفائه من الضرائب لمدة خمس سنوات وتفرض الرقابة الولائية غير الضارة على تلك المشروعات بحيث تكون رقابة موجهة وليس رقابة عدائية[10].

رابعاً: أسباب الشراكة:

هناك عدة أسباب تدعو للشراكة أهمها[11]:

أ- دولية الأسواق: شهدت تكاليف النقل والاتصال انخفاضاً وتقلصاً بارزاً نتيجة وسائل الإعلام الآلي وجاهزية المواصلات الخاصة مع ظهور شبكة الانترنت والذي يعد قفزة في عالم الاتصال ووسيلة لتسهيل مهام المبادلات التجارية، والتقنية بين الدول في إطار التعامل الدولي ، فضلاً عن الدور الذي تؤديه في إمداد المؤسسة الاقتصادية بكل المستجدات العالمية التي قد تؤثر فيها أو قد تتأثر بها. ان نظام دولية الأسواق في ظل هذا التطور إلا محدود للتكنولوجيا سيفرض على المؤسسة من جهة الاهتمام الدائم بهذا التطور ومحاولة التجاوب معه ومن جهة ثانية انفتاحاً أكيداً على جميع الأسواق بغرض تسويق منتجاتها.

ب- التطور التكنولوجي: ان التطور التكنولوجي عامل أساسيً في تطور المؤسسة الاقتصادية وفي رواج منتوجاتها وتعميمها على الأسواق الخارجية. ونظراً لكون التطور التكنولوجي عاملاً مستمراً يوماً بعد يوم فمن الصعب على المؤسسة الاقتصادية ان تواكبه دوماً نظراً لتكاليفه التي قد تشكل عبئاً أمام المؤسسة مما يستدعي اللجوء إلى سياسة الشراكة الإستراتيجية لتقليص تكاليف الأبحاث التكنولوجية.

---

(8) سميح مسعود برقاوي، المشروعات العربية المشتركة، الواقع والآفاق، مركز دراسات الوحدة العربية، سلسلة الثقافة القومية، الطبعة الأولى، بيروت، 1988، ص-ص:18-19.

(9) المجلس الاقتصادي الاجتماعي، لجنة افاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مساهمة من اجل اعادة تحديد السياسة السياحية الوطنية ، الدورة 16 نوفمبر، الجزائر، 2002، ص-ص:61-62.

(10) أحمد عبد السميع علام، علم الاقتصاد السياحي، الطبعة الاولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2008، ص-ص: 333-334.

(11) http://islamfin-go-forum.net/759.tppic 1/12/2012. مقالة منشورة على الموقع الالكتروني:

ت- التغيرات المتواترة للمحيط أو نمط التغير: إن أنماط التغير تشهد تطوراً كبيراً نتيجة للتغيرات المستجدة على المستويين الدولي والمحلي ونظراً لكون الوقت عاملاً أساسياً في سير المؤسسة في ديناميكيتها فإن هذا الأمر يستدعي أن تعمل المؤسسة ما في وسعها لتدارك النقص أو العجز الذي تعاني منه.

ث- المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية: إن نظام السوق يدفع المؤسسات الاقتصادية إلى استخدام كل طاقاتها في مواجهة المنافسة محلياً ودولياً والشراكة بوصفها وسيلة للتعاون والاتحاد بين المؤسسات الاقتصادية وبإمكانها مواجهة ظاهرة المنافسة باستغلال المؤسسة لإمكاناتها والتي تشكل ثقلاً لا بأس به.

ومن أهم الإمكانات:

- التقدم والابتكارات التكنولوجية. - اغتنام السوق -السيطرة والتحكم بواسطة التكاليف.

خامساً: أشكال الشراكة بين القطاع الحكومي والقطاع الخاص:

نظراً لعدم إمكانية الاعتماد على الإنفاق الحكومي وحده في إقامة مشروعات الخدمات العامة والبنية الأساسية فقد شهد العقد الأخير دعماً وتشجيعاً من الدول النامية –بل والصناعية- لمشاركة الاستثمار الخاص في تمويل وإقامة وتشغيل المشاريع الترويحية والسياحية من خلال تنمية وتطوير مرافق وخدمات البنية الأساسية بكفاءة أكبر وتكلفة أقل والنهوض بالتنمية الاجتماعية بما يساعد في النهاية على رفع مستوى المعيشة وتحقيق معدلات التنمية المنشودة. وتأخذ مشاركة الاستثمار الخاص أشكالاً مختلفة متباينة وعلى النحو الآتي[12]:

1- عقود الخدمية: حيث تحتفظ الجهة الحكومية بمسؤوليتها الكاملة عن تشغيل وإدارة المحمية الطبيعية أو المتنزه الوطني ولكنها تتعاقد مع القطاع الخاص لتقديم بعض الخدمات الأخرى مثل تقديم خدمات الطعام والشراب أو توفير النقل والصيانة وتتراوح مدة هذه العقود بين سنة وثلاث سنوات.

2- عقود الإدارة: تقوم الجهة الحكومية بنقل مسؤولية إدارة مجموعة من الأنشطة في المشروع السياحي (موقع أثري أو قرية سياحية مثلاً) إلى القطاع الخاص عن طريق إبرام عقود تسمى بعقود الإدارة. وفي هذه الحالة تقوم الجهة الحكومية بتمويل رأس المال العامل الاستثماري كما تقوم بتحديد سياسة رد التكاليف. وتتراوح مدة هذه العقود بين (3-5) سنوات.

3- عقود التأجير: تقوم الشركات الخاصة بتأجير الشركة السياحية بالكامل من الجهة الحكومية وتتحمل مسؤولية تشغيلها وإدارة الشركة. وسيقوم المستأجر بشراء الحق في الإيرادات وبالتالي سيتحمل قدراً كبيراً من المخاطر التجارية وتتراوح مدة هذه العقود بين(5-15) سنة يمكن تمديدها.

4- عقود الانتفاع طويل الأجل: تستخدم عقود الانتفاع طويل الأجل لشراء أراض تقع في مناطق متطورة ولها بنية أساسية ضخمة مثل السواحل والبلاجات، ويطلب من الشركة الخاصة تمويل وبناء وتشغيل المشروع السياحي لمدة (20-30)سنة ينتقل بعدها المشروع إلى القطاع العام.

5- نقل الملكية: وهنا يصبح القطاع الخاص مالكاً ومسؤولاً عن المرفق ويخضع لهيأة رقابة.

6- وتسمح كافة أشكال المشاركة الخاصة للمستثمرين باستيراد التقنيات الرأسمالية وتحقيق هامش ربح معقول كما تتفق معظم هذه الأشكال مع تغير دور الدولة من دور المقدم المباشر للخدمة أو قيامها بدور المنتج إلى قيامها بدور المراقب والمنظم للنشاط.

سادساً: الشراكة في عدد من البلدان العربية:

1- الشراكة الجزائرية في قطاع السياحة: تبنت الجزائر الشراكة كخيار استراتيجي لكونها واحدة من الروافد المهمة في عملية التمويل والشراكة تؤسس بناءً على عقد بين الطرفين احدهما محلي والاخر أجنبي[13]، ومن أجل احتلال مكانة في الأسواق العالمية وتحسين الموارد الوطنية، كان لا بد من تطور قطاع السياحة وتحسين أداء المتعاملين العموميين والخواص، وتطوير الشراكة خاصة. وان الجزائر تتوافر فيها إمكانات لم تستغل بعد من أجل استيعاب التدفقات المستقبلية للسياح والتي تزيد عن مليار سائح من العالم ككل في سنة 2010 وعلاوة على تحديد المحاور الإستراتيجية للمؤسسات المعنية بالشراكة، وكان لا بد ن ايجاد متعاملين تتوافر فيهم المعايير الآتية:

أ- وضعية مالية متوازنة وبرنامج تنمية وتطوير محدد بدقة.

ب-الاستعداد للمشاركة الفعلية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والتعاون في الميدان التجاري والتقني والاستثمار (ترقية، تكوين، عمليات شراء مشتركة).

ت-جلب الاسواق السياحية نحو الجزائر.

---

(12) د.موفق عدنان عبد الجبار الحميري، اساسيات التمويل والاستثمار في صناعة السياحة، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2010، ص-ص: 302-304.

(13) د.فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادي والعشرين، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999، ص161.

ث- الاستعداد للاستثمار المشترك في مجال انتعاش القطاع السياحي الوطني.
ج- كما تهدف الشراكة إلى اكتساب المؤسسات السياحية الجزائرية عدة مزايا أهمها[14]:
جـ-1-اكتساب الخبرة بظروف الأسواق والنظر إلى المشروع على أنه وطني وليس مجرد انه مشروع أجنبي.
جـ-2-إلغاء بعض القيود التي تفرضها بعض الدول على المشروعات الأجنبية، كالرقابة على الصرف والضرائب المهنية.
جـ-3-فتح فرص عمل جديدة.
جـ-4- يحقق الاستمرارية في الإنتاج حتى لو فصل الشريك الأجنبي عكس الاستثمار الأجنبي المباشر الذي يعتمد على الملكية الكاملة للمشروع.

1. اتفاقيات الشراكة السياحية في الجزائر:

من أجل الإحاطة بعملية الشراكة كان لا بد من اتخاذ مجموعة من الإجراءات الأساسية التي تمكن من اجتياز الحواجز الموجودة مثل توفير البيئة الاجتماعية والسياسية التي تشجع المستثمر، وتوفير المعلومات الخاصة بشروط الاستثمار، وإقامة مناخ ملائم لتنمية الشراكة في ميدان السياحة واتخاذ إجراءات من شأنها تدعيم المستثمرين المحتملين وأن تكون أكثر جاذبية من تلك المعروضة من طرائق المنافسة ولقد دخلت بعض الدول في مجال السياحة في الجزائر من اسبانيا ، وايطاليا باشرت عملها فضلاً عن بعض الدول العربية. ومن أهم الاتفاقيات:

أ- تم في عام 1994 امضاء عقد للشراكة الجزائرية الايطالية للسياحة بمقر الديوان الوطني للسياحة من أجل القيام بالدراسات واقامة الاستثمارات الترفيهية، والبيع والتسيير في المجال السياحي برأس مال قدره 3 ملايين دينار جزائري 65% منه ملك للجزائر و 35% منه ملك لايطاليا وهي شركة ذات أسهم لمدة 50 سنة برئاسة مجلس إدارة ايطالي وإدارة عامة جزائرية وقد ضمت هذه الشراكة جهات اقتصادية في الجزائر، منهم:
- الديوان الوطني للسياحة.
- مؤسسة التسيير السياحية بسكرة.
- مؤسسة التسيير السياحي لتمنراست.
بينما كان يمثل الجانب الايطالي شركة M.P.SIAT والمكونة من اتحاد شركتين هما:
- شركة Metro Progetti (MP) المتخصصة في التكوين والاستثمارات.
- شركة SIAT المتخصصة في التسويق والتسيير السياحي.

ب- أما فيما يتعلق بالشراكة الجزائرية الاسبانية فقد تم الاتفاق بعد زيارة وفد اسباني اقتصادي يقوده وزير التجارة الاسباني في المدة 14-19 سنة 1996 وبعد سلسلة من اللقاءات التي أسفرت على منح الجزائر قروضاً قدرت بـ 900 مليون دولار بنسب مقبولة، فضلاً عن سلسلة من الاجراءات تتعلق بـ:
ب-1- من أجل تمكين الجزائر بوضع خطط متكاملة لتنمية السياحة.
ب-2-تشجيع الاستثمار وكل أشكال الشراكة مع المتعاملين الاسبانيين.
ب-3- مساعدة تقنية لوضع إستراتيجية الترفيه والاتصال والتسويق للسياحة الجزائرية.
ب-4- دعم وتنمية التبادلات بين مختلف الجمعيات السياحية.
ب-5-تدعيم هذه الشراكة بوسيلة القانون حتى تضمن حسن سيرها[15].
كما استقبل وزير السياحة المجموعة الاسبانية Slaningo intercontinental وعلى رأسها المدير العالم السيد Diego soria perez وفي اطار التعاون في المجال السياحي والفندقي وترقيته. فلقد تم انشاء شركة مختلطة للاستثمار تحت اسم Flamin-tour (55%) منها ملك للشركاء الاسبانيين و 45% منها ملك للجزائر وستقوم بانجاز استثمارات في سيدي فرج وتيبازه، وفي منطقة بوزجار الموجودة في عين تيمو شنت، كما تم الاتفاق على عقد للتسيير بين الشركة الاسبانية ومؤسسات التسيير السياحي لسيدي فرجوتلمسان من أجل تسيير فندقين هما الرياض والزيانيين.

ج- الاتفاق المنعقد مع مجموعة أكرو الفرنسية ومجموعة مهري التي يمتلكها رجل الأعمال الجزائري جلال مهري على انجاز 37 فندقاً من فئة 3-4 نجوم موزعة على العديد من كبريات المدن والمناطق الجزائرية منها ثلاثة فنادق في مرحلة اولى ستقام بالعاصمة ومركب فندقي بقسطنطينية وهران وتليها مدن أخرى في الجنوب الجزائري وذلك بهدف ترقية النشاط السياحي في الجزائر وتوسيع نشاط

(14) المجلس الاقتصادي الاجتماعي، لجنة افاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مساهمة من اجل اعادة تحديد السياسة السياحية الوطنية ، الدورة 16 نوفمبر، الجزائر، 2002، ص-ص:63-64.
(15) سعاد صديقي، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2006، ص-ص:143-144.

المجموعة الفرنسية أكرو الستي شبر فندق مركير، وبذلك ستتمكن هذه المجموعة الفرنسية من الحصول على سلسلة فنادق في الجزائر.

د- كما سجلت الجزائر طلبات مختلفة للاستثمار العربي المباشر ومن بين ما تم اعتماده منها مشاريع ذات طاقة ايوائية تقدر بـ(30000) سرير، ومن بينها مشروع السيدار الدولية سيدار السعودية، والتي كانت بدايتها في الجزائر بمشاريع محدودة ولكنها توسعت لتشمل مشاريع ضخمة منها المشروع المركزي التجاري وموقف للسيارات بشراكة والتي بلغت نسبة الاشغالية 60% وتجاوز قيمته 60 مليون دولار حيث قدرت مساحته بـ 100 ألف متر مربع ولقد اتجهت للاستثمار في قطاع السياحة حيث قدمت طلبات بناء قرى سياحية نموذجية في الشمال وهي الآن قيد الدراسة، من قبل المجلس الأعلى للاستثمار للموافقة عليه، كما ان تفكر في قيامها بمشاريع استثمارية في الصحراء الجزائرية خاصة بعد مشاركة المدير العام للشركة في مهرجان السياحة الصحراوية وإعجابه الشديد بثقافة التراث التي تعد حافزاً للمستثمرين في القطاع السياحي.

وفي الأخير وبصفة عامة يمكن القول إن خصخصة القطاع السياحي ضرورة لابد منها فضلاً عن اعتماد سياسة الشراكة كإجراءين متكاملين وليس بالضرورة متعارضين، كما انه لا بد من اتخاذ إجراءات سياسية من أجل اجتياز مختلف الحواجز ووضع إستراتيجية لتنمية القطاع وإقامة مناخ ملائم لتنمية الاستثمار في الميدان السياحي[16]. ويبدو إن الجزائر تركز على الشراكة مع الشركات السياحية الاجنبية ولا تعول على الشراكة مع القطاع السياحي الخاص في الجزائر.

2- الشراكة السورية في قطاع السياحة:

يتمثل هذا النمط من الاستثمار السياحي بالشركات السياحية التي تشارك الحكومة في ملكيتها مع القطاع الخاص بنسبة معينة من قيمة رأس المال الشركة السياحية، وقد بدأت في سوريا موجة الشركات السياحية بالظهور الفعلي عام 1977 ، فبعد أن تأسست وزارة السياحة وقامت بإنشاء فندقي الشيراتون والمريديان وبإدارة شركات دولية، وبعد تحقيق هذين الفندقين للارباح، وثبتت وجودهما في السوق السياحية سارع القطاع الخاص بتأسيس الشركات السياحية بتشجيع من الحكومة وبدعم مالي أيضاً متمثل بالمساهمة برأس المال تلك الشركات. التي كانت تقوم كل واحدة منها بتأسيس وتشغيل عدد من المنشآت السياحية. وسنورد فيما بعد جدولاً يبين المنشآت السياحية الرئيسة التي ستشارك وزارة السياحة في ملكيتها ونسبة المشاركة (علماً إن مشاركة الحكومة لا تمثل فقط نسبة مشاركة وزارة السياحة بل هناك الكثير من الفنادق تساهم في ملكيته مجالس مدن المحافظات وبعض المصارف العامة). والجدول (1) يوضح ذلك.

وهناك مساهمات غير مباشرة لوزارة السياحة في ملكية بعض المنشآت السياحية، فمثلاً وعلى أساس أن وزارة السياحة مساهمة في الشركة العربية السورية للمنشآت السياحية وبنسبة 25% (كما في الجدول 1) فإنها يُعدُّ مساهمة أيضاً بنسب مختلفة وبطريقة غير مباشرة للمنشآت السياحية التي تمتلكها الشركة العربية السورية للمنشآت السياحية وعليه سنورد الأمثلة الآتية[17]:

- مجمع الشاطئ الأزرق لبلاد الشام /اللاذقية/بمستوى خمس نجوم: 60% للشركة العربية السورية للمنشآت السياحية، و40% مجلس مدينة اللاذقية، وحصة وزارة السياحة غير المباشرة هي 25% من الـ 60% (وبالتالي حصة الحكومة 40% +25%).
- فندق الشام/دمشق/ بمستوى خمس نجوم: 60% نسبة الشركة العربية السورية للمنشآت السياحية، 40% مجلس مدينة دمشق، حصة وزارة السياحة غير المباشرة هي 25% من الـ 60% (وبالتالي حصة الحكومة 40%+25%).
- فندق افاميا الشام/حماه/أربع نجوم: 60% نسبة الشركة العربية السورية، 40% مجلس مدينة حماه، حصة وزارة السياحة غير المباشرة هي 25% من الـ 60% (وبالتالي حصة الحكومة 40%+25%)

(16) سعاد صديقي، المصدر السابق نفسه، ص-ص:144-145.
(17) د.شعبان عبد الله شوباصي، أهمية السياحة والاستثمار السياحي في الاقتصاد السوري، مصدر سابق، ص67.

جدول (1)
شركات القطاع السياحي المشترك الأساسية العاملة في سوريا لنهاية 2008

اسم الشركة	مستند أحداثها	رأسمالها مليون ل.س	حصة وزارة السياحة	المساهمين
الشركة العربية السورية للمنشآت السياحية (شركة الشام للفنادق)	القانون 56 لعام 1977	625	%25	وزارة السياحة
الشركة العربية السورية العربية للفنادق والسياحة	القانون 20 لعام 1977	220	%38,2	وزارة السياحة الشركة العربية للاستثمار والمصرف العربي الليبي الخارجي المجموعة الاستثمارية العقارية الكويتية والشركة العربية للتوظيف المالي
الشركة السورية للنقل والتسويق السياحي (ترانستور)	القانون 41 لعام 1978	200	%25	وزارة السياحة ومكتب شين
شركة عمريت للاستثمار والتطوير السياحي	القانون رقم 13 لعام 1986	235	%25	وزارة السياحة والشركة السورية للنقل والتسويق السياحي الشركة العربية للاستثمارات العامة المحدودة المسئولية- دبي
شركة مشتى الحلو للمنتجعات السياحية	القرار /242/عام/1990	20	%42	وزارة السياحة والشركة السورية للنقل والتسويق السياحي.
شركة أدلب للفنادق والمنتجعات السياحية	قرار/2/العام 1998	100	%30	وزارة السياحة وشركة الشرق للسياحة والسفر وشركة الربوة للنقل والاستثمار السياحي وشركة الشرق الأدنى للسياحة والسفر وشركة شمرا الادارة واستثمار للفنادق.

المصدر: مديرية املاك الوزارة، وزارة السياحة، دمشق 2007، نقلاً عن: د.شعبان عبد الله شوباصي، أهمية الاستثمار والاستثمار السياحي في الاقتصاد السوري، دراسات اقتصادية، مكتبة دمشق للنشر والتوزيع، دمشق، 2011، ص66

وفيما يلي جدول يبين الشركات السياحية التي تساهم في ملكيتها وزارة السياحة بشكل مباشر كشريك أساسي في رأس مال الشركة، وبشكل غير مباشر من خلال الشركات التي تساهم في رأس المال والتي كانت وزارة السياحة مساهمة أصلاً في رأسمالها.

جدول (2)
شركات القطاع السياحي المشترك الفرعية العاملة في سوريا لنهاية عام 2008

اسم الشركة	مستند احداثها	رأسمالها التأسيسي	حصة وزارة السياحة	المساهمون
بصرى الشام للفنادق والمنشآت السياحية	القرار 219 لعام 1989	15	33%+25% غير مباشرة	وزارة السياحة والشركة العربية السورية للمنشآت السياحية ومكتبون
دير الزور للفنادق والمنشآت السياحية	القرار 188 لعام 1986	25	33%+25% غير مباشرة	وزارة السياحة والشركة العربية السورية للمنشآت السياحية ومكتبون
صافيتا للفنادق والمنشآت السياحية	القرار 189 لعام 1986	15	33%+25% غير مباشرة	وزارة السياحة والشركة العربية السورية للمنشآت السياحية ومكتبون

المصدر: مديرية املاك الوزارة، وزارة السياحة، دمشق 2009، نقلاً عن: د.شعبان عبد الله شوباصي، أهمية الاستثمار والاستثمار السياحي في الاقتصاد السوري، دراسات اقتصادية، مكتبة دمشق للنشر والتوزيع، دمشق، 2011، ص67.

يتضح من الجدول السابق أن هناك ثلاث شركات سياحية تشترك الحكومة السورية فيها (ممثلة بوزارة السياحة) برأسمالها بشكل مباشر وغير مباشر في آن معاً)، حيث كان الهدف من رعاية الحكومة لإقامة هذه الشركات السياحية هي إدخال المشاريع السياحية للمناطق الأقل نمواً اقتصادياً لكنها تتمتع بموارد سياحية هامة طبيعية وتاريخية وثقافية متعددة، وهذا أعطى حافزاً لإقامة المنشآت السياحية في محافظات (دير الزور وطرطوس ودرعا) كما وشجع لإقامة مثل تلك المنشآت في باقي المحافظات، وقد ساعد إقامة تلك الشركات السياحية أيضاً على توسع الرقعة الجغرافية للفنادق التي تمتلكها الحكومة بشكل كامل أو تشارك بملكيتها مع القطاع الخاص.

تقييم القطاع السياحي المشترك في سوريا:

يشير شوباصي إلى انه بعد الاطلاع على الواقع السياحي المشترك من حيث عدد الشركات وإيراداتها وجدنا أن قسماً كبيراً من هذه الشركات مازال يحقق خسائر متوالية منذ تأسيسه حتى إن واحدة من شركات القطاع السياحي المشترك (وهي شركة عمريت) لم تستطع أن تقلع بأعمالها حتى تاريخه رغم مضي 25 عاماً على تأسيسه، وبالنسبة لشركات القطاع السياحي التي حققت أرباحاً فإن تلك الارباح تُعدُّ يسيرة وغير تنافسية إذا ما قورنت الحجم الرأسمالي الحالي لتلك الشركات (باستثناء فنادق الأربع نجوم) حيث الحصة الأكبر فيه للقطاع الخاص وتديره شركة إدارة فندقية دولية)، وبالتالي يمكن القول إن الأداء الاقتصادي لمعظم مشاريع القطاع السياحي المشترك مازال دون الوسط، ومن أسباب ذلك ان أغلبها تديرها شركات إدارة محلية تسهم الحكومة في رأسمالها، وهذا ما جعل أداء بعض شركات ومنشآت القطاع السياحي المشترك كسائر شركات القطاع العام الاقتصادية يسودها الفساد الإداري والبيروقراطي، وتنعدم في معظمها الأساليب

التسويقية والترويجية العصرية المناسبة، وكل ما سبق انعكس في سوء بعض الخدمات السياحية التي يقدمها قسم كبير من منشآت القطاع السياحي المشترك، وفي وقت كثرت فيه مشاريع القطاع السياحي الخاص التي تسعى لتقديم خدمات سياحية مميزة، وفي النتيجة يجب إعادة تقييم شامل لواقع مشاريع القطاع السياحي المشترك بحيث يتم خصخصة المشاريع السياحية التي لم تستطع ان تخرج من دوامة الخسارة برغم من مرور أكثر من عشرين عاماً على تشغيلها، والتعاقد مع شركات إدارة فندقية دولية لإدارة المشاريع السياحية التي لم تستطع شركات الإدارة الحالية مضاعفة أرباحها، ولعل العامل الأهم الذي يمكن أن يساهم في نجاح مشاريع القطاع السياحي المشترك هو فصل الإدارة عن الملكية بشكل يضمن ممارسة تلك المشاريع لنشاطها الاقتصادي بشكل مستقل وشفافية عالية تحقق الربحية الاقتصادية المستهدفة بصورة قادرة على المنافسة وسط مئات المشاريع السياحية الخاصة[18].

سابعاً: الشراكة السياحية مع القطاع الخاص في العراق:

1- تقديم:

تتسم المدة التي سبقت عام 1978 باعتماد سياسة سياحية مركزية شاملة وإن الجهة المركزي التي تقود النشاط السياحي كانت تتمثل بمصلحة المصايف السياحية حتى عام 1977، ثم المؤسسة العامة للسياحة التي تشكلت في عام 1977[19].

وكان الدور الرائد وزمام الأمور الخاصة بالنشاط السياحي يقاد من قبل القطاع العام وان نسبة القطاع السياحي الخاص ضئيلة جداً، ولا يوجد أي نوع من أنواع الشراكة لسياحية يمكن الإشارة إليها خلال هذه المدة.

2- بدايات الشراكة مع القطاع الخاص:

تعود بدايات الشراكة بين القطاع السياحي العام والقطاع السياحي الخاص لعام 1978، إذ تم تأسيس الشركة الوطنية للاستثمارات السياحية (شركة مساهمة) في عام 1978، في بغداد برأسمال أسمي قدره (40 مليون دينار)، يساهم القطاع العام (24 مليون دينار). وكان هدف الشركة هو الاستثمار في المشاريع السياحية المختلفة داخل العراق وخارجه[20]، وقد بقيت أنشطة هذه الشركة محددة ومشاريعها بنحو عشرة مشاريع فقط، أهمها فندق القادسية في بغداد وعدد من المطاعم مثل مطعم السدير الهندي ومطعم المضيف، ومطعم الجندول[21].

وكانت قرارات هذه الشركة تتسم بالطابع الارتجالي وسبب ذلك يعود بالدرجة الأساس إلى عدم وضوح الحدود التي يفترض أن يتحرك القطاع المختلط فيها[22].

3-مرحلة العقود مع الشركات الأجنبية:

بعد نجاح عملية التأميم في عام 1974 وارتفاع أسعار النفط الخام عالمياً شرعت الحكومة العراقية بتنفيذ تنمية سياحية تحت إشراف المؤسسة العامة للسياحة التي تشكلت في عام 1977، وقد ركزت على إنشاء فنادق كانت تسمى حينها بالفنادق الكبرى، ومع عدم توافر الكادر السياحي المتخصص لإدارة وتشغيل هذه الفنادق اتجهت المؤسسة العامة للسياحة (القطاع السياحي العام) بالتعاقد مع شركات السلاسل الفندقية العالمية لإدارة وتشغيل هذه الفنادق، وهذا نوع من أنواع الشراكة مع القطاع الخاص الأجنبي مع التذكير بأن ملكية هذه الفنادق هي ملكية حكومية. وان صيغة التعاقد مع السلاسل الفندقية العالمية هي مجرد إدارة وتشغيل هذه الفنادق بالتنسيق مع المنشأة العامة لإدارة المرافق السياحية التابعة للمؤسسة العامة للسياحة.

وفيما يأتي جدول (3) بأسماء الفنادق والكلف الاستثمارية والشركات المتعاقد معها وسنوات الافتتاح والتعاقد.

غير أنه ومع دخول العراق الحرب مع جمهورية إيران الاسلامية وطول أمد هذه الحرب التي دامت ثماني سنوات، وتعرض العراق إلى العمليات العسكرية مع انحسار الطلب السياحي المحلي والوافد، بدأت

---

(18) د.شعبان عبد الله شوباصي، أهمية السياحة والاستثمار السياحي في الاقتصاد السوري، مصدر سابق، ص-ص:69-70.

(19) المؤسسة العامة للسياحة، دليل العمل، 1978، ص9.

(20) الشركة الوطنية للاستثمارات السياحية، عقد التأسيس ونظام الشراكة الأساسي، مطبعة العدالة، بغداد، 1978، ص-ص:1-2.

(21) إسماعيل محمد الدباغ وخالدة إسماعيل خالد، المركزية واللامركزية في ادارة القطاع السياحي في العراق، بحث مقدم الى مؤتمر كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 1993، ص39.

(22) عامر عوديش بولص، قرارات الاستثمار وأثرها على النتيجة المالية لنشاط قطاع السياحة المختلط – دراسة نظرية تطبيقية في الشركة الوطنية للاستثمارات السياحية، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 1989، ص-ص:130-134.

الشركات الاجنبية تنسحب من العراق تدريجياً وهكذا عُدّت العقود مع هذه الشركات منتهية الصلاحية ، وبدأت المنشاة العامة لإدارة الفنادق السياحية تدير هذه الفنادق بشكل مباشر بالاعتماد على الكادر المحلي .

جدول (3)

يوضح الفنادق الكبرى التي تم التعاقد مع الشركات العالمية لإدارتها وتشغيلها

ت	اسم الفندق	الكلفة الاستثمارية مليون دينار عراقي	سنة الافتتاح والتعاقد	اسم الشركة المتعاقد معها	الدرجة
	فندق المنصور ميليا	20,000	1980	شركة ميليا	ممتازة*****
	فندق شيراتون البصرة	28,475	1981	شركة الشيراتون	ممتازة*****
	فندق شيراتون بغداد	28,000	1982	شركة الشيراتون	ممتازة*****
	فندق فلسطين مرديان	22,880	1982	شركة مرديان	ممتازة*****
	فندق الرشيد اوبروي	75,000	1982	شركة اوبروي	ممتازة*****
	فندق السدير نوفوتيل	10,051	1982	شركة نوفوتيل	درجة أولى****
	فندق بابل اوبروي	29,100	1984	شركة اوبروي	درجة أولى****
	فندق نينوى اوبروي	30,000	1984	شركة اوبروي	ممتازة*****

المصدر: د.مثنى طه الحوري و إسماعيل محمد الدباغ، تقييم الاستثمار للفنادق الكبرى خلال الفترة (1980-1986) ، بحث مقدم إلى مؤتمر كلية الادارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، بغداد 1987، ص-ص:14-17.

4-مرحلة حل المؤسسة العامة للسياحة:

بعد أن طالت مدة الحرب مع جمهورية إيران الاسلامية وتعثر تصدير النفط الخام والضائقة الاقتصادية، أدى هذا الوضع إلى حدوث تغير في استراتيجية السياحة العامة للبلد، بعد أن تم تشخيص الاتي[23] :

أ- أقر بأن التوسع في القطاع العام كان أكثر من حدود المعقول وأكثر من امكانية الحكومة.
ب-أقر بصعوبة السيطرة على كل المشاريع التابعة للقطاع العام.
ج- أقر بأن الحكومة تتحمل أعباء مالية كبيرة في عملية تمويل ودعم مشاريع القطاع العام.
د- أقر بوجود حالة من التضخم الإداري نتيجة للتوسع في القطاع العام.
هـ- أقر بأن مشاريع القطاع العام أصبحت منافساً للقطاع الخاص مما أدى إلى اضمحلال دورة وعجزه عن تقديم العون للاقتصاد القومي.
و-اقر بوجود العديد من الحلقات الإدارية الفائضة بسبب التوسع في القطاع العام.
ح- أقر بأن هذا التوسع أدى إلى مزيدٍ من الحاجة إلى العمالة الأجنبية مما يكلف الحكومة أعباء مالية كبيرة.

وهكذا بدأت سلسلة من حملات الترشيق القطاع العام وصدر قرار إلغاء المؤسسات المرقم 410 في 1987[24]، وبناء على ذلك ألغيت المؤسسة العامة للسياحة وحلت محلها مديرية السياحة العامة، والتي هي الأخرى ألغيت بموجب قرار مجلس قيادة الثورة المرقم 681 في 1988/8/2، وشكلت لجنة لتتولى عملية التصفية.

وبإزاء هذه الأحداث قررت الحكومة اللجوء إلى تجربة القطاع المختلط من خلال تأسيس شركات مع القطاع الخاص في عام 1989. وتحولت الفنادق الكبرى وبعض المنشآت السياحية الأخرى إلى شركات مختلطة على أن تكون حصة القطاع الخاص 51% وحصة القطاع العام 49% وتدار من خلال مجلس ادارة مشترك. وفيما يأتي جدول (4) يوضح أسماء شركات القطاع المختلط ورأس مالها، وكما يلي.

(23) إسماعيل محمد الدباغ وخالدة إسماعيل خالد، المركزية واللامركزية في ادارة القطاع السياحي في العراق، مصدر سابق، ص-ص:49-50.

(24) جريدة الوقائع العراقية، العدد 3155، 1987، ص609.

جدول (4)
شركات القطاع السياحي المختلط في العراق

ت	اسم الشركة	رأس مال الشركة(مليون دينار)	سنة التأسيس
1	شركة فندق عشتار	50	1989
2	شركة فندق فلسطين	42	1989
3	شركة فندق المنصور	42	1989
4	شركة فندق بابل	45	1990
5	شركة فندق السدير	54	1990
6	شركة فندق بغداد	20	1989
7	شركة فندق عشتار البصرة	28	1989
8	شركة المدينة السياحية في سد الموصل	10	1990

المصدر: إسماعيل محمد الدباغ وعبد الامير عبد كاظم، تقويم الاستثمار في الاسهم السياحية المتداولة في سوق بغداد للاوراق المالية للمدة 1989-2002، بحث مقبول للنشر في مجلة كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2002، ص6.

وهكذا توسعت الشراكة مع القطاع الخاص من خلال توسيع القطاع السياحي المختلط، ولكن ليس بإرادة موضوعية بل نتيجة لظروف مر بها البلد.

وبعد ذلك تم التوسع في تجربة القطاع المختلط وتم إعادة رسملة الشركات السياحية بعد الانخفاض الحاصل في سعر صرف الدينار العراقي، وفيما يلي جدول (5) بأحدث البيانات عن الشركات القطاع السياحي المختلط.

وعلى الرغم من انخفاض أسهم هذه الشركات السياحية في بورصة العراق، وبعض المشكلات والمعوقات التي واجهتها بسبب الحروب والحصار إلا إنها عدت تجربة مقبولة خففت الكثير من الأعباء الادارية والمالية عن القطاع العام. وهي في كل الاحوال تعبر عن نوع مهم من أنواع الشراكة السياحية بين القطاع العام والقطاع الخاص في العراق. إلا إنها اقتصرت فقط على مشاريع كانت قائمة بالأصل وتابعة للقطاع السياحي العام، ولم يشهد العراق بعد عام 2003 أي توسع جديد في القطاع السياحي المختلط.

جدول (5)
بيانات عن شركات الفنادق والمدن السياحية المساهمة المختلطة (مليار دينار)

ت	اسم الشركة المساهمة المختلطة	تاريخ تمويل شركة مساهمة مختلطة	رأس مال الشركة	حصة القطاع العام %	حصة القطاع الخاص%
1	شركة فندق المنصور	1989/6/30	2,923	45,6	54,4
2	شركة فندق عشتار	1989/8/22	1,500	48,4	51,6
3	شركة فندق فلسطين	1989/8/1	4,470	49,00	51,00
4	شركة فندق بابل	1990/4/10	1,350	45,00	55,00
5	شركة فندق بغداد	1990/8/1	3,844	37,00	53,00
6	شركة فندق السدير	1990/2/19	1,239	38,4	61,6
7	شركة الاستثمارات السياحية لديها مشاريع في: محافظة بغداد محافظة النجف محافظة بابل محافظة نينوى محافظة كربلاء	1978	3,554	72,6	27,4
8	شركة فندق البصرة	1989	0,840	48,8	51,2
9	شركة فندق اشور (نينوى)	1989/10/21	0,376	42,4	57,6
10	شركة المدينة السياحية في سد الموصل	1990/3/14	0,400	41,5	58,5
11	شركة جزيرة السندباد (البصرة)	2002/12/1	0,800	45,00	55,00
12	شركة مصيف انشكي (دهوك)	1989/12/17	0,180	70,00	30,00
13	شركة الشلالات السياحية (نينوى)	1999/2/28	0,400	42,5	57,5
14	شركة مدينة الالعاب في الموصل	1992/8/1	0,229	51,00	49,00

المصدر: علاء خزعل سلطان، نبذة مختصرة عن شركات الفنادق والمدن السياحية المساهمة المختلطة، هيئة السياحة، قسم الشركات السياحية المختلطة، بغداد، 2012، ص-ص:2-17.

5- مرحلة ما بعد عام 2003:

بعد التغير الكبير على العراق في عام 2003 تحولت السياسة الاقتصادية من اعتماد النظام الاشتراكي إلى اعتماد نظام السوق، وقد ترتب على ذلك ما يأتي:

1- اقتصار دور القطاع السياحي العام على رسم السياسة السياحية والاشراف غير المباشر على القطاع السياحي وتقديم الدعم والعون للقطاع السياحي الخاص من خلال التشريعات التي من المفروض أن توافر مناخاً استثمارياً سياحياً ملائماً وكذلك العمل على توفير خدمات البنى التحتية لتنشيط الاستثمار السياحي.

2- أوكلت مهمة الاستثمار السياحي للقطاع الخاص بالكامل وهذا يتماشى مع نظام الاقتصاد الحر ولم يتحقق شيء يذكر على صعيد الشراكة مع القطاع الخاص.

ثامناً: أشكال أخرى من الشراكة مع القطاع السياحي الخاص:

حاولنا جهد الإمكان التحري عن الاشكال الاخرى من الشراكة مع القطاع السياحي الخاص المتعلقة بالتعاقد مع شركات محلية وأجنبية على إدارة وتشغيل واستثمار المشاريع السياحية العائدة ملكيتها إلى وزارة السياحة والآثار، واتضح لنا انها محدودة جداً وسرية، لكننا حصلنا على أهم ثلاثة عقود مع القطاع السياحي الخاص، ويمكن استعراضها كما يأتي:

1- عقد إدارة وتشغيل فندق الرشيد في بغداد[25]:

تعاقدت وزارة السياحة والآثار ممثلاً عنها السيد وزير السياحة والآثار بتاريخ 2012/11/11 مع شركة رويال توليب أوتيلز العالمية (Royal Tulip Hotels) ومقرها في فرنسا ويمثلها مديرها المفوض في العراق السيد عدي شكر محمود. وقد تضمن العقد العديد من البنود نستعرض أهمها كما يأتي:

أ- مدة العقد (25) سنة تبدأ من مصادقة وزارة السياحة والآثار بتاريخ 2012/12/6 بموجب محضر تسلم.

ب- بدل الإيجار السنوي (53) مليون دولار. ويزيد بدل الإيجار كما هو مبين في أدناه:

- الخمس سنوات الأولى بنفس بدل الإيجار (53) مليون دولار سنوياً.

- زيادة بدل الإيجار 5% للمدة 6-10 سنة.

- زيادة بدل الإيجار 7% للمدة 11-15 سنة.

- زيادة بدل الإيجار 10% للمدة 16-20 سنة.

- زيادة بدل الإيجار 12,5% للمدة 21-25 سنة.

ج- يلتزم الطرف الثاني (شركة رويال توليب اوتيلز العالمية) بإدارة وتشغيل الفندق وفاقاً للمعايير الدولية مع ضرورة ربطه بسلسلة فنادق عالمية ليكون واحد من الفنادق العالمية المعتمدة في هذه السلسلة.

د- تلتزم الشركة بتشغيل (525) موظفاً تابعاً لوزارة السياحة والآثار ويتحمل صرف رواتبهم ومخصصاتهم ومستحقاتهم بموجب القوانين والانظمة العراقية.

هـ- تلتزم الشركة بصرف أجور الخدمات (سيرفس) لهم على وفق الضوابط المعمول بها.

و- تلتزم الشركة بتطوير العاملين في الفندق وادخالهم دورات تأهيلية وتطويرية.

ز- تلتزم الشركة بالتأمين الشامل على الفندق وملحقاته وموظفين والضيوف طيلة مدة العقد لدى شركات التأمين العراقية.

ح- تتعهد الشركة باستضافة أربعة مؤتمرات لوزارة السياحة والآثار خلال السنة الواحدة.

ط- تتحمل الشركة التكاليف التشغيلية بما فيها (أجور الكهرباء، والوقود والماء وأي خدمات أخرى).

2- عقد تأهيل وتطوير وتشغيل موقع بحيرة الجادرية السياحي في بغداد[26]:

تعاقدت وزارة السياحة والآثار يمثلها السيد محمود اليعقوبي رئيس هيئة السياحة بتاريخ 2013/12/10 مع شركة (اليمامة الحرة للتجارة والمقاولات العامة والاستثمارات السياحية) ومقرها في بغداد ويمثلها مديرها المفوض السيد عماد نور مفتن. وقد تضمن العقد العديد من البنود نستعرض أهمها كما يأتي:

أ- مدة العقد (37) سنة تبدأ من تاريخ التشغيل الاولي بموجب محضر أصولي بين الطرفين ويكون قابل للتجديد باتفاق الطرفين.

ب- بدل الإيجار السنوي (800) مليون دينار عراقي ويزيد بدل الإيجار كما هومبين في أدناه:

- الخمس سنوات الأولى بنفس بدل الإيجار (800) مليون دينار عراقي سنوياً.

---

(25) قسم العقود، دائرة الشؤون القانونية، هيئة السياحة، العقد رقم (18) بتاريخ 2012/11/11.

(26) قسم العقود، دائرة الشؤون القانونية، هيئة السياحة، العقد رقم (20) بتاريخ 2013/12/10.

- زيادة بدل الإيجار بنسبة 5% للمدة من 6-10 سنة.
- زيادة بدل الإيجار بنسبة 5% للمدة من 11-15 سنة عن قيمة الإيجار المثبتة في السنة العاشرة.
- زيادة بدل الإيجار بنسبة 5% للمدة من 16-20 سنة عن قيمة الإيجار المثبتة في السنة الخامسة عشرة.
- زيادة بدل الإيجار بنسبة 5% للمدة من 21-25 سنة عن قيمة الإيجار المثبتة في السنة العشرين.
- زيادة بدل الإيجار بنسبة 5% للمدة من 26-30 سنة عن قيمة الإيجار المثبتة في السنة الخامسة والعشرون.
- زيادة بدل الإيجار بنسبة 5% للمدة من 31-35 سنة عن قيمة الإيجار المثبتة في السنة الثلاثين.
- زيادة بدل الإيجار بنسبة 5% للمدة من 36-37 سنة عن قيمة الإيجار المثبتة في السنة الخامسة والثلاثين.

ج- يلتزم الطرف الثاني (شركة اليمامة الحرة للتجارة والمقاولات العامة والاستثمارات السياحية) بإدارة وتشغيل كافة المرافق والمحتويات ضمن المعايير الفندقية الدولية والمحلية المعتمدة في البلد.

د- تلتزم الشركة بتشغيل (150) موظفاً تابعاً لوزارة السياحة والآثار ويتحمل صرف رواتبهم ومخصصاتهم ومستحقاتهم بموجب القوانين والأنظمة العراقية.

هـ- تلتزم الشركة بصرف أجور الخدمة (سيرفس) لهم على وفق الضوابط المعمول بها في هيأة السياحة.

و- تلتزم الشركة بتطوير العاملين في المشروع وإدخالهم دورات تأهيلية وتطويرية لتوفير الخبرات الوطنية وبناء كفاءات تخدم النشاط السياحي في البلد.

ز- تلتزم الشركة بإجراء التأمين الشامل على المرفق السياحي وكافة مشتملاته طيلة مدة العقد.

- تتحمل الشركة التكاليف التشغيلية كاملة من أجور كهرباء وماء ووقود وأي خدمات اخرى.
- تلتزم الشركة بتنفيذ فقرات التأهيل والتطوير والإنشاء المصادق عليها من قبل الوزارة، على أن لا تزيد مدة التأهيل عن سنتين تبدأ من تأريخ المباشرة بالعمل.
- تتحمل الشركة كلفة العقد الاستثماري (رأس المال الاستثمار) الخاص بتأهيل وتطوير الجزيرة والبالغة (229) مليون دولار امريكي.

3- عقد مساطحة للمخازن المركزية المبردة العائدة لهيئة السياحة[27]:

تمتلك هيئة السياحة منذ عقد الثمانينيات من القرن العشرين قطعة أرض مساحتها (25,500)م^2 مشيدة عليها مخازن مركزية مبردة مع المواد الإنتاجية المكملة للصناعات الغذائية في اليوسفية. وقد تعاقدت هيئة السياحة يمثلها السيد محمود محسن اليعقوبي رئيس الهيئة مع شركة (صقر الشرق) يمثلها السيد ضاحي محمد صبار المدير المفوض للشركة بتاريخ 2005/12/28، وقد تضمن عقد المساطحة عدداً من البنود أهمها:

أ- مدة عقد المساطحة (32) سنة تبدأ من تأريخ تسلم الموقع.

ب- تقوم الشركة بإنشاء بناية المخازن المركزية المبردة على وفق الخرائط والمخططات المصادق عليها وبكلفة (2) مليار دينار عراقي. على أن ينجز العمل خلال سنتين من تسلم الموقع.

ج- تدفع الشركة مبلغ إيجار سنوي لهيئة السياحة بمقدار (30) مليون دينار عراقي تسدد مقدماً للسبع سنوات الأولى، ويتم بعدها دفع الإيجار كل خمس سنوات وبزيادة (5%) عن إيجار السنوات السابقة.

د- تعاد ملكية المشروع إلى هيئة السياحة بعد انتهاء مدة المساطحة بحالة جيدة ومن دون بدل.

وعلى الرغم من أن وزارة السياحة والآثار أخفت بعض العقود، إلا إننا ومن خلال دراستنا لهذه العقود الثلاثة يمكن القول إنها تمثل حالات صحيحة طالما إنها تتضمن تشغيل العاملين في القطاع العام فيها وبكامل حقوقهم. ونتمنى أن يتم التخلص من كثير من المشاريع السياحية المعطلة الاخرى والتعاقد مع القطاع الخاص بأي صيغة مناسبة تضمن فيها حقوق الطرفين. وكذلك التعاقد مع القطاع الخاص بإنشاء مشاريع سياحية على أراض سياحية تمتلكها وزارة السياحة والآثار مستقبلاً.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات:

1- الشراكة بشكل عام تعني نشاط اقتصادي ينشأ بفضل تعاون الأشخاص ذوي المصالح المشتركة لانجاز مشروع معين وإداراته وتشغيله.

2- الشراكة السياحية بين القطاعية العام والخاص هي أنموذج من التعاون يقوم بين القطاعين العام والخاص للاستثمار في النشاط السياحي من أجل النهوض بمستوى التنمية السياحية ويأخذ هذا التعاون أشكالاً متعددة.

(27) قسم العقود، دائرة الشؤون القانونية، هيئة السياحة، عقد المساطحة رقم (10) بتاريخ 2005/12/28.

3- تُعد الشراكة مع القطاع الخاص وسيلة وأداة لتنظيم العلاقات بين القطاعين العام والخاص في مجال الاستثمار السياحي ولها العديد من الخصائص.
4- توفر الشراكة مع القطاع الخاص العديد من المزايا والايجابيات وتجمع ما بين إمكانات القطاع العام وخبرات القطاع الخاص بما يُفعلْ الاستثمار والتنمية السياحية في البلد.
5- يوجد أشكال متعددة للشراكة مع القطاع الخاص، وتتم وفق عقود مختلفة منها مثلاً عقود الخدمة أو عقود الإدارة أو عقود التأجير أو عقود الانتفاع الطويل الآجل أو حتى عقود نقل الملكية.
6- على صعيد تجربة الشراكة السياحية في الجزائر تركزت على الشراكة مع الشركات السياحية الأجنبية وذلك لتمتع هذه الشركات بخبرات طويلة ومتراكمة يمكن الاستفادة منها في تفعيل الاستثمار السياحي في الجزائر.
7- أما على صعيد تجربة الشراكة السياحية في سوريا، فإنه على الرغم من إن نظام الحكم في سوريا قائم على الاشتراكية وهيمنة القطاع العام على الاقتصاد القومي، إلا أن الواقع يشير إلى وجود الشراكة السياحية مع القطاع الخاص سواء كان شركات أجنبية أم محلية. إلا أن الحقائق تشير إلى أن الأداء الاقتصادي لمعظم مشاريع القطاع السياحي المشترك مازال دون الوسط.
8- على صعيد العراق كانت أول تجربة للشراكة السياحية بين القطاعين العام والخاص في عام 1978 عندما تم تأسيس الشركة الوطنية للاستثمارات السياحية في بغداد. إلا أن نشاط هذه الشركة كان محدوداً ومشاريعها السياحية لم تتجاوز العشرة مشاريع أهمها فندق القادسية في بغداد.
9- تحققت شراكة سياحية مع شركات عالمية خلال المدة 1980-1984، منها مثلاً شركة ميليا والشيراتون والمرديان واوبروي ونوفوتيل لإدارة وتشغيل ما كان يعرف آنذاك بالفنادق الكبرى، إلا إنها مع طول الحرب التي دامت ثمان سنوات مع جمهورية إيران الإسلامية انسحبت هذه الشركات وأصبحت العقود منتهية الصلاحية.
10- وقد حتمت الظروف التي يمر بها البلد على الحكومة اعتماد تجربة القطاع السياحي المختلط، وتحولت الفنادق الكبرى وبعض المنشآت السياحية الأخرى إلى شركات مختلطة على أن تكون حصة القطاع الخاص (51%) وحصة القطاع العام (49%) وإن تدار من خلال مجلس إدارة مشترك.
11- لقد اقتصرت تجربة القطاع السياحي المختلط على مشاريع كانت قائمة بالأصل وتابعة إلى القطاع العام ولم تشمل أي استثمارات جديدة.
12- بعد عام 2003 حدث تحول في السياسة السياحية حيث أقتصر دور القطاع السياحي العام على رسم السياسة السياحية والإشراف غير المباشر على القطاع السياحي وتقديم الدعم للقطاع السياحي الخاص من خلال التشريعات التي توفر مناخ استثماري ملائم وكذلك العمل على توفير خدمات البنى التحتية.
13- ظهرت أشكال أخرى من الشراكة مع القطاع الخاص بعد عام 2003 على شكل عقود مختلفة أهمها:
   أ- عقد مساطحة للمخازن المركزية العائدة لهيئة السياحة في عام 2005.
   ب- عقد إدارة وتشغيل فندق الرشيد في بغداد في عام 2012.
   ج- عقد تأهيل وتشغيل موقع بحيرة الجادرية السياحي في بغداد في عام 2013.
14- وأخيراً يود الباحث أن يؤكد على الحقائق الآتية:
أ- أن الحكومة العراقية قبل عام 2003 التجأت قسراً إلى الشراكة السياحية بين القطاعين العام والخاص بسبب الظروف التي مر بها البلد وليس إيماناً منها بأهمية الشراكة مع القطاع الخاص.
ب- إن الحكومة العراقية بعد عام 2003 التجأت أيضاً إلى الشراكة السياحية بين القطاعين العام والخاص ليس إيماناً منها بأهمية الشراكة مع القطاع الخاص، وإنما لعجزها عن إدارة وتشغيل هذه المنشآت السياحية ولضعف كفاءة إدارة العاملين في القطاع السياحي العام.

ثانياً: اختبار الفرضيات:

قبل الدخول بالتوصيات لابد من الإشارة إلى نتائج اختبار الفرضيات حيث تشير نتائج البحث بصحة الفرضية الأولى التي تنص على إن الشراكة السياحية بين القطاعين العام والخاص تحقق مكاسب وميزات ايجابية تزيد من كفاءة وإدارة النشاط السياحي في العراق، إلا أن الظروف الراهنة التي يمر بها البلد قد شوشت على مدى صحة هذه الفرضية، ولو أن الظروف كانت طبيعية لأفرزت تجربة الشراكة السياحية مع القطاع الخاص نتائج ايجابية سيما إذا كانت مع شركات أجنبية رصينة.

ثالثاً: التوصيات:

1- نوصي الجهات المعنية بالشؤون السياسية والأمنية بتوحيد الصف والكلمة والعمل على إنهاء التجاذبات السياسية وتحقيق الاستقرار السياسي والأمني من أجل توفير مناخ جاذب للاستثمار السياحي والنجاح تجربة الشراكة مع القطاع الخاص وإلا فإن أي تجربة ستتأثر بالعامل الأمني سلبياً وتنحرف عن مسارها الحقيقي.
2- نوصي المسؤولين في القطاع السياحي العام وعلى رأسهم المسؤولين في وزارة السياحة والآثار وهيئة السياحة بالإيمان الحقيقي بأهمية الشراكة السياحية مع القطاع الخاص، وإن تكون قراراتهم نابعة من هذا الإيمان وليس نتيجة فشلهم في إدارة وتشغيل مشاريع سياحية قائمة منذ مدة طويلة.
3- كما نوصي بأن تكون الشراكة السياحية مع القطاع الخاص من خلال التعاقد مع شركات سياحية رصينة لها خبرة طويلة ويفضل أن تكون من الشركات السياحية العالمية المشهورة.
4- كما نوصي بأن لا تقتصر تجربة الشراكة السياحية مع القطاع الخاص على مشاريع سياحية قائمة منذ مدة طويلة، وإنما نطالب بالتوسع بهذه التجربة لكي تشمل مشاريع سياحية جديدة.

5- كما نوصي بعدم اقتصار تجربة الشراكة السياحية مع القطاع الخاص على العاصمة بغداد وإنما نطالب بتوسيع الرقعة الجغرافية لهذه التجربة لتشمل المحافظات الأخرى التي تمتلك مقومات سياحية ويتحقق فيها استقرار أمني نسبي.

المصادر

أ- المصادر العربية:

أولاً- الكتب:

1. ابو قحف، عبد السلام، السياسات والأشكال المختلفة للاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989.
2. برقاوي، سميح مسعود، المشروعات العربية المشتركة، الواقع والآفاق، مركز دراسات الوحدة العربية، سلسلة الثقافة القومية، الطبعة الأولى، بيروت، 1988.
3. الحميري، موفق عدنان عبد الجبار، أساسيات التمويل والاستثمار في صناعة السياحة، الطبعة الاولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2010.
4. سلطان، علاء خزعل، نبذة مختصرة عن شركات الفنادق والمدن السياحية المساهمة المختلطة، هيئة السياحة، قسم الشركات السياحية المختلطة، بغداد، 2012.
5. السيد، معين امين، الجزائر والشراكة الأجنبية، نادي الدراسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1999.
6. الشركة الوطنية للاستثمارات السياحية، عقد التأسيس ونظام الشراكة الاساسي، مطبعة العدالة، بغداد، 1978.
7. شوباصي، شعبان عبد الله، اهمية الاستثمار والاستثمار السياحي في الاقتصاد السوري (دراسات اقتصادية)، مكتبة دمشق للنشر والتوزيع، دمشق، 2011.
8. عبود، سالم محمد، وآخرون، الاستثمار وفق نظام البناء والتشغيل والتمويل، الطبعة الأولى، دار الدكتور للنشر والتوزيع، بغداد، 2014.
9. علام، احمد عبد السميع، علم الاقتصاد السياحي، الطبعة الاولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية، 2008.
10. النجار، فريد، التحالفات الإستراتيجية، من المنافسة إلى التعاون، خيارات القرن الحادي والعشرين، ايتراك للنشر والتوزيع، بدون طبعة، القاهرة، 1999.

ثانياً- الرسائل والأطاريح الجامعية:

1. بولص، عامر عوديش، قرارات الاستثمار وأثرها على النتيجة المالية لنشاط قطاع السياحة المختلط – دراسة نظرية تطبيقية في الشركة الوطنية للاستثمارات السياحية، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 1989.
2. صديقي، سعاد، دور البنوك في تمويل المشاريع السياحية – دراسة حالة: بنك الجزائر الخارجي – وكالة جيجل، رسالة ماجستير مقدمة إلى مجلس كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2006.
3. محمد، بن عزوز، الشراكة الأجنبية في الجزائر واقعها وآفاقها، رسالة ماجستير مقدمة إلى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

ثالثاً- البحوث والدراسات:

1. الحوري، مثنى طه، الدباغ، إسماعيل، تقييم الاستثمار السياحي في الفنادق الكبرى، بحث مقدم الى مؤتمر كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 1986.
2. الدباغ، اسماعيل محمد علي، اسماعيل، خالدة، المركزية واللامركزية في ادارة القطاع السياحي في العراق، بحث مقدم الى مؤتمر كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، 1993.
3. الدباغ، إسماعيل محمد وكاظم، عبد الامير عبد، تقويم الاستثمار في الاسهم السياحية المتداولة في سوق بغداد للاوراق المالية للمدة 1989-2002، بحث مقبول للنشر في مجلة كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2002.
4. عبد الرزاق، دحلب، حميمة، حوالف، ملتقى وطني تحت عنوان "الشراكة ودورها في جلب الاستثمارات الأجنبية"، الجزائر، 2002.
5. المجلس الاقتصادي الاجتماعي، لجنة افاق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، مساهمة من اجل اعادة تحديد السياسة السياحية الوطنية ، الدورة 16 نوفمبر، الجزائر، 2002.

رابعاً- التقارير والدوريات والنشرات الإحصائية:

1. جريدة الوقائع العراقية، العدد 3155، 1987، ص609.
2. قسم العقود، دائرة الشؤون القانونية، هيئة السياحة، العقد رقم (18) بتاريخ 2012/11/11.
3. قسم العقود، دائرة الشؤون القانونية، هيئة السياحة، العقد رقم (20) بتاريخ 2013/12/10.
4. قسم العقود، دائرة الشؤون القانونية، هيئة السياحة، عقد المساطحة رقم (10) بتاريخ 2005/12/28.
5. المؤسسة العامة للسياحة، دليل العمل، 1978.

خامساً- مواقع الإنترنيت:

http://islamfin-go-forum.net/759.tppic 1/12/2012.

ب- المصادر الأجنبية:

Wakeam, Jason, The Five Factors of a Strategic Alliance, IVEY BUSINESS JOURNAL, Improving the Practice of Management, IVEY MANAGAMENT SERVICES, May/June, London, Ontario, 2003.

……

……..

……