جامعة الموصل
كلية الإدارة والاقتصاد

اعتماد التحليل الهرمي في اختيار بعض نماذج الشـــراكة لتحقيق أهـداف السياحة المستدامـــة

دراسة استطلاعية لآراء المديرين في المديرية العامة للسياحة بمحافظة دهوك

هبة خالد بكر الحمداني

رســـالة ماجستير
إدارة الأعمال

بإشراف
الأستاذ المساعد
الدكتور علاء أحمد حسن الجبوري

1438هـ 2017م

اعتماد التحليل الهرمي في اختيار بعض نماذج الشـــراكة لتحقيق أهـداف السياحة المستدامـــة

دراسة استطلاعية لآراء المديرين في المديرية العامة للسياحة بمحافظة دهوك

رسالة تقدمت بها

هبة خالد بكر الحمداني

إلى

مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل

وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في قسم إدارة الأعمال

بإشراف

الأستاذ المساعد

الدكتور علاء أحمد حسن الجبوري

1438 هـ 2017 م

قَالَ تَعَالَىٰ:

﴿التَّائِبُونَ الْعابِدُونَ الْحَامِدُونَ السَّائِحُونَ
الرَّاكِعُونَ السَّاجِدُونَ الْآمِرُونَ بِالْمَعْرُوفِ
وَالنَّاهُونَ عَنِ الْمُنكَرِ وَالْحَافِظُونَ لِحُدُودِ
اللهِ وَبَشِّرِ الْمُؤْمِنِينَ﴾

سورة التوبة :آية 112

شـــكر وثنـــاء

الحمد لله ربَّ العالمين، نحمده ونستعينهُ ونستغفرهُ، فكل خير وجدتهُ في عملي كان من فضل الله وحدهُ لا شريك له، واسجد لله شاكراً على عظيم منه وكرمه، والصلاة والسلام على خير خلقه المبعوث إلى خير الامم، سيدنا محمد ﷺ .

يطيب لي وقد شارفت على الانتهاء من كتابة الرسالة أن أتقدم بالشكر والتقدير لأستاذي الفاضل الدكتور علاء أحمد حسن الجبوري لأشرافه على كتابة هذه الرسالة ولما احاطني بـــه من متابعة حثيثة فقد كانت لإرشاداته القيمة وتوجيهاته السديدة الدور الكبيـــر فـــي إعـــدادها، فجزاه الله خير الجزاء .

وأتوجه بشكري للأستاذ أبي سعيد الديوه جي رئيس جامعة الموصل ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر للأستاذ المساعد الدكتور موفق السيدية، عميد كلية الإدارة والاقتصاد، وللأستاذ المساعد الدكتور سرمد غانم صالح آل ياسين، رئيس قسم إدارة الأعمال، وللأستاذ المساعد الـــدكتور معن المعاضيدي، وللأستاذ المساعد الدكتور جرجيس عمير عبـــاس، وللأســـتاذ المســـاعد الدكتورة ميسون عبدالله الشلمة، وللدكتور أحمد السبعاوي، والدكتورة الآء عبـــد الموجـــود، وللأستاذ الدكتور إبراهيم خليل أحمد أستاذ فـــي علـــم الاجتمـــاع الســـياحي فـــي الجامعـــة المستنصرية، وللأستاذ المساعد الدكتور سلطان أحمد خليف في المعهد التقني.

ويطيب لي أن أسجل فائق شكري لأساتذتي الأفاضل الـــذين درســـوني فـــي المرحلـــة التحضيرية .

كما أتقدم بجزيل الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة جزاهم الله عنّي خير الجـــزاء والعطاء.

كما أتوجه بالشكر والتقدير لزملائي وزميلاتي لما قدموه من جهد ومســـاعدة، وأخـــص منهم (علي ذنون، ومحمد عبد القادر، وسيف حكمت) في كلية الإدارة والإقتصاد، وللموظفين في قسم الإدارة والمكتبة لمساعدتهم لي في إجراءات الدراسة.

وأتقدم بالشكر والامتنان لوالديَّ العزيزين والغاليين على قلبي، اللذين شاركاني عنـــاء الدراسة وإنجاز الرسالة، ولإخوتي وأخواتي، فجزاهم الله خير الجزاء وطيب الوفاء.

كما اتقدم بالشكر والامتنان لزوجي الحبيب والغالي السيد بشار مظفر عمر، الذي حثني على الدراسة واستكمال الرسالة وتحمله المصاعب، فجزاه الله خير الجزاء.

وأتقدم بالشكر الجزيل لكل من كان له الفضل عليّ ولم أذكر اسمه واسأل الله العظيم أن يجزيهم خير الجزاء.

الباحثة

المستخلص

أضحى الاعتماد على السياحة من الأهداف المميزة لاقتصاد العالم، وتؤشر التقارير الدولية السعي نحو تحقيق استدامتِهِ اقتصادياً واجتماعياً وبيئياً، إلا أن ذلك بحاجة إلى استراتيجيات داعمة تمثل الشراكات بين القطاع العام والخاص أحدها.

وبموجب ذلك، جاءت الدراسة في اتجاهين، الأول نظري لتوضيح مضامين الشراكات العامة – الخاصة ونماذجها و مضامين السياحة المستدامة وأهدافها، والثاني العملياتي الذي يتمحور بتشخيص نماذج الشراكات العامة – الخاصة وتحديد الأنموذج الأفضل.

وتحققاً لذلك تم الاعتماد على آراء عدد من أصحاب المصالح وهم (المدراء في المديرية العامة للسياحة) في محافظة دهوك، لتجيب نتائج الدراسة على الفكرة الأساسية لها، إذ وجدت فيها الباحثة مشكلة بحثية جديرة بالاهتمام عبّر عنها بمجموعة من الآثارات البحثية التي عدتها مدخلاً لمشكلات الدراسة على وفق الآتي:

1. هل توجد شراكة بين القطاع العام والخاص في المديرية العامة للسياحة؟
2. هل يوجد أنموذج شراكة محدد مستخدم في قطاع السياحة؟
3. لدى القيادة الإدارية السياحية في محافظة دهوك معرفة بأهداف السياحة المستدامة ضمن منظمة السياحة العالمية؟
4. هل تتم عملية المفاضلة بين النماذج لتحقيق أهداف السياحة المستدامة؟
5. هل يمكن أن تتحقق أهداف السياحة المستدامة بنموذج واحد من الشراكات العامة والخاصة؟
6. هل يتطلب تحقيق كل هدف أنموذج محدد من الشراكات العامة والخاصة؟

اعتمدت الباحثة استمارة المقابلة بوصفها أداة رئيسة للحصول على البيانات بهدف تشخيص وجود الشراكة في القطاع السياحي، فضلاً عن اعتماد عملية التحليل الهرمي (AHP) لتشخيص الأنموذج الأفضل على وفق أهداف السياحة المستدامة.

تكونت عينة الدراسة من القيادات الإدارية في المنظمة المبحوثة في محافظة دهوك.

وقد بنيت على الفرضيات الآتية:

1. توجد شراكة بين القطاع العام والخاص في القطاع السياحي.
2. يوجد أنموذج محدد مطبق من قبل المنظمة المبحوثة في المشاريع السياحية.
3. يتباين مستوى تحقق أهداف السياحة المستدامة في المنظمة المبحوثة.
4. اختيار المنظمة المبحوثة أنموذجاً معيناً من نماذج الشراكة العامة– الخاصة مرتبطاً بمجموعة من أهداف السياحة المستدامة.

5. لكل هدف من أهداف السياحة المستدامة أنموذج للشراكة العامة- الخاصة خاص لتحقيقهِ.

وقد تّم استخدام عدد من الأدوات الإحصائية لتحليل إجابات المبحوثين (استمارة المقابلة)، تمثلت بالتكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، و(استمارة الاستبانة)، تمثلت بتحديد أهداف السياحة المستدامة المستخدمة من قبل المنظمة المبحوثة والمقارنات الزوجية للأهداف الرئيسة والفرعية مع بعضها البعض وتحديد الأهمية النسبية للنماذج.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها:

1. أشرت الدراسة إلى وجود شراكة بين القطاع العام والخاص في المنظمة المبحوثة، وهو ما يؤشر وجود اهتمام المديرية العامة للسياحة بالشراكة بين القطاعين.
2. اوضحت الدراسة بأن الأنموذج المستخدم هو الامتياز والتعامل مع هذا الأنموذج على أساس قانوني وليس له بعداً استراتيجياً .
3. لا يوجد أنموذج وحيد لأجراء الشراكة بين القطاع العام والخاص في مجال السياحة، ولكن يمكن تحديد الأنموذج الأفضل عن طريق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
4. يمكّن أسلوب عمية التحليل الهرمي متخذي القرار من اختيار النماذج الاستراتيجية للشراكة بين القطاعين وتحديد الأنموذج الأفضل بعد استكمال المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية وتحديد الأهمية النسبية لها.

وقد اختتمت الدراسة بعدد من المقترحات، منها:

1. السعي نحو تكثيف الجهد في تحقيق أهداف السياحة المستدامة بصياغة استراتيجية تمثل الشراكات بعدها التنفيذي.
2. التركيز على أهمية تأهيل الموارد البشرية اللازمة والمطلوبة لإنجاح هذا النوع من الشراكات.
3. تبني استراتيجية تعاونية بين هيئة الاستثمار والسياحة على نحو يعزز من الشراكات على وفق نماذج أُخر وليس الاعتماد على الامتياز فقط.
4. ايجاد طرائق للتنسيق بين الأهداف (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) والتشديد على أهمية الشراكات بين القطاعين في هذا التنسيق.

ثبت المحتويات

الموضـــوع	الصفحة
المستخلص	ا- ب
ثبت المحتويات	ت
ثبت الجداول	ث- ر
ثبت الأشكال	ز- ش
ثبت الملاحق	ص
ثبت المصطلحات	ص- ض
المقدمـــــة	1
الفصل الأول: دراسات سابقة ومنهجية الدراسة	16-2
المبحث الأول: دراسات سابقة ذات العلاقة.	7-3
المبحث الثاني: منهجية الدراسة.	12-8
المبحث الثالث: وصف مجتمع الدراسة وعينتهُ.	16-13
الفصل الثاني: إطار مفاهيمي للشـــراكات العامـــة – الخاصـــة ونماذج تطبيقها	41-17
المبحث الأول: مفهوم (ppp) وأهميتها وخصائصها ومخاطرها.	27-18
المبحث الثاني: عدد من نماذج الشراكات العامة – الخاصة.	41-28
الفصل الثالث: إطار مفاهيمي للسياحـــة المستدامـــة والأهداف المرسومة	71-42
المبحث الأول: مفهوم السياحة وأهميتها وخصائصها وأنواعها ومؤشرات ظهور السياحة المستدامة.	52-43
المبحث الثاني: السياحة المستدامة: الرؤية المفاهيمية والأهداف المرسومة.	66-53
المبحث الثالث: العلاقة النظرية بين متغيرات الدراسة.	67
الفصل الرابع: نتائج الدراسة الميدانية	168-68
المبحث الاول: واقع الشراكات العامة – الخاصة وتشخيصهُ.	70-69
المبحث الثاني: واقع الأهداف المستخدمة في اختيار الأنموذج باعتماد (AHP).	74-71
المبحث الثالث: تحليل نتائج المقارنات الزوجية للمعايير الرئيسة والفرعية فيما يتعلق بالهدف.	93-75
المبحث الرابع: تحليل نتائج المقارنات الزوجية لبدائل نمـــاذج الشـــراكات واختيـــار الأنموذج الأفضل.	160-94
المبحث الخامس: الاستنتاجات والمقترحات والدراسات المستقبلية.	164-161
ثبت المصـــادر	173-165
الملاحـــق	
المستخلص باللغة الانكليزية	A-B

ثبت الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
.1	عدد من الدراسات السابقة الأجنبية.	5-3
.2	عدد من الدراسات السابقة العربية.	7-5
.3	توزيع الأفراد المبحوثين بحسب عدد من الخصائص.	15-14
.4	مفهوم الشراكات العامة الخاصة على وفق آراء الكتاب والباحثين.	21
.5	خصائص الشراكات العامة – الخاصة على وفق آراء الكتاب والباحثين.	25-24
.6	مخاطر الشراكة التي تصيب القطاع العام والخاص.	26
.7	مصفوفة خطر الشراكة العامة – الخاصة.	27
.8	مسؤوليات القطاع العام والخاص على وفق نماذج الشراكات العامة – الخاصة.	28
.9	نماذج الشراكات العامة – الخاصة على وفق آراء الباحثين والكتاب.	30
.10	مزايا عقود الخدمة وعيوبه.	32-31
.11	منافع أنموذج عقود الإدارة والتشغيل وعيوبه.	33
.12	مزايا أنموذج الامتياز وعيوبه.	36
.13	أهمية أنموذج الـ (BOT) ومخاطره .	38-37
.14	مزايا أنموذج الـ(BOT) وعيوبه.	40-39
.15	الإمكانيات الفاعلة لنماذج الشراكات العامة – الخاصة.	41
.16	مفهوم السياحة من وجهة نظر الكتاب والباحثين.	45
.17	أعداد السياح القادمين والعوائد السياحية العالمية للمدة 1950 – 2005.	47
.18	المفهوم العام للسياحة المستدامة.	55
.19	الفوائد المتحققة من الاستثمارات في مجال السياحة المستدامة .	60-57
.20	مبادئ السياحة المستدامة.	62-61
.21	أهداف السياحة المستدامة.	64-63
.22	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات وجود شراكة مع القطاع الخاص في المنظمة المبحوثة.	69
.23	المقياس الأساسي للمقارنات الزوجية في (AHP)	71
.24	الأهمية النسبية لأهداف السياحة المستدامة لإختيار أنموذج الشراكة من	73-72

الرقم	الجدول	الصفحة
	وجهة نظر إدارة المنظمة.	
.25	مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الرئيسة.	76
.26	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الرئيسة فيما يتعلق بهدف المنظمة المبحوثة والأوساط الهندسية والأوزان النسبية لها.	77
.27	مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (رضا السائح)	79
.28	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (رضا السائح) وأوساطها الهندسية وأوزانها النسبية.	79
.29	مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (نقاء البيئة)	80
.30	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (نقاء البيئة) وأوساطها الهندسية وأوزانها النسبية.	81
.31	مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (رفاهية المجتمع)	82
.32	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (رفاهية المجتمع) وأوساطها الهندسية وأوزانها النسبية.	82
.33	مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (التنوع البيولوجي)	83-84
.34	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ(التنوع البيولوجي) وأوساطها الهندسية وأوزانها النسبية.	84
.35	مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ(تحقيق الثراء الثقافي)	85
.36	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ(تحقيق الثراء الثقافي) وأوساطها الهندسية وأوزانها النسبية.	85
.37	مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (تحقيق التكامل المادي)	86
.38	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (تحقيق الثراء الثقافي) وأوساطها الهندسية وأوزانها النسبية.	87
.39	مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ(تحقيق الازدهار المحلي)	88
.40	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ(تحقيق الازدهار المحلي) وأوساطها الهندسية وأوزانها النسبية.	88
.41	مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (تحقيق النمو الاقتصادي)	90
.42	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (تحقيق النمو الاقتصادي) وأوساطها الهندسية وأوزانها النسبية.	90

الرقم	الجدول	الصفحة
.43	مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ(تحقيق الجودة في العمل)	92
.44	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ(تحقيق الجودة في العمل) وأوساطها الهندسية وأوزانها النسبية.	92
.45	مؤهلات بدائل نماذج الشراكات الاستراتيجية للشراكات العامة – الخاصة	96-95
.46	أوزان مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات وما يقابلها من أوزان وفق أسلوب عملية التحليل الهرمي.	97
.47	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (تطوير المواقع التاريخية)	98
.48	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تطوير المواقع التاريخية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	99-98
.49	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (حماية المواقع التاريخية والثقافية)	100
.50	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (حماية المواقع التاريخية والثقافية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	100
.51	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للأهداف الفرعية لـــ(رضا السائح)	102
.52	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (الضمان والأمان) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	102
.53	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (توفير احتياجات السياح)	104
.54	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (توفير احتياجات السياح) والوسط الهندسي والوزن النسبي له	104
.55	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (الجودة في المناطق السياحية)	106
.56	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (الجودة في المناطق السياحية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له	106

الرقم	الجدول	الصفحة
.57	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (تقليل الإشعاعات العالمية)	108
.58	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تقليل الإشعاعات العالمية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له	108
.59	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات)	110
.60	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	110
.61	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية)	112
.62	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	112
.63	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (تقليل البطالة)	114
.64	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تقليل البطالة) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	114
.65	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (الوصول إلى الموارد)	116
.66	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (الوصول إلى الموارد) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	116
.67	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية)	118
.68	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	118
.69	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (تقليل التأثير على البيئة)	120

الرقم	الجدول	الصفحة
.70	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تقليل التأثير على البيئة) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	120
.71	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (الحفاظ على النباتات والحيوانات)	122
.72	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (الحفاظ على النباتات والحيوانات) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	122
.73	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (الدعم المتزايد عليهم)	124
.74	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (الدعم المتزايد عليهم) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	124
.75	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (جودة المواقع الطبيعية)	126
.76	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (جودة المواقع الطبيعية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	126
.77	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (السلامة الطبيعية للمواقع)	128
.78	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (السلامة الطبيعية للمواقع) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	128
.79	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (نظافة المواقع السياحية)	130
.80	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (نظافة المواقع السياحية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	130
.81	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة)	132
.82	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	132

الرقم	الجدول	الصفحة
.83	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (توزيع المنافع الاقتصادية)	134
.84	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (توزيع المنافع الاقتصادية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	134
.85	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (تعزيز انفاق السائح)	136
.86	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تعزيز إنفاق السائح) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	136
.87	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (ربحية المشروع)	138
.88	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (ربحية المشروع) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	138
.89	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (التنافسية)	140
.90	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (التنافسية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	140
.91	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (الوصول إلى الأسواق)	142
.92	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (الوصول إلى الأسواق) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	142
.93	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (ضمان الأعمال)	144
.94	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (ضمان الأعمال) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	144
.95	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية)	146
.96	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	146

الرقم	الجدول	الصفحة
.97	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (ضمان الدفع)	148
.98	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (ضمان الدفع) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	148
.99	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (تجهيز العاملين)	150
.100	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تجهيز العاملين) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	150
.101	مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (تدريب العاملين)	152
.102	الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تدريب العاملين) والوسط الهندسي والوزن النسبي له.	152
.103	الأوزان الترجيحية الإجمالية للمعايير الأساسية والفرعية لبدائل نماذج الشراكة العامة- الخاصة.	157-155
.104	مراتب النماذج.	158
.105	تشخيص النماذج لتحقيق أهداف السياحة المستدامة الرئيسة والفرعية.	160-159

ثبت الأشكال

الرقم	الشـــكل	الصفحة
1	أنموذج الدراسة.	10
2	نطاق الشراكات العامة – الخاصة.	20
3	خيارات الشراكة العامة – الخاصة .	29
4	عقود الخدمة.	32
5	عقود الإدارة.	34
6	الإطار المفاهيمي للسياحة.	44
7	أبعاد السياحة المستدامة.	54
8	أهداف السياحة المستدامة.	66
9	الأوزان النسبية للأهداف الرئيسة فيما يتعلق بالهدف.	78
10	الأوزان النسبية للأهداف الفرعية لـــ (رضا السائح) فيما يتعلق بالهدف.	80
11	الأوزان النسبية للأهداف الفرعية لـــ (نقاء البيئة) فيما يتعلق بالهدف.	81
12	الأوزان النسبية للأهداف الفرعية لـــ (رفاهية المجتمع) فيما يتعلق بالهدف.	83
13	الأوزان النسبية للأهداف الفرعية لـــ (التنوع البيولوجي) فيما يتعلق بالهدف.	84
14	الأوزان النسبية للأهداف الفرعية لـــ(تحقيق الثراء الثقافي) فيما يتعلق بالهدف.	86
15	الأوزان النسبية للأهداف الفرعية لـــ(تحقيق التكامل المادي) فيما يتعلق بالهدف.	87
16	الأوزان النسبية للأهداف الفرعية لـــ(تحقيق الازدهار المحلي) فيما يتعلق بالهدف.	89
17	الأوزان النسبية للأهداف الفرعية لـــ(تحقيق النمو الاقتصادي) فيما يتعلق بالهدف.	91
18	الأوزان النسبية للأهداف الفرعية لـــ(تحقيق الجودة في العمل) فيما يتعلق بالهدف.	93

الرقم	الشـــكل	الصفحة
19	الوزن النسبي للهدف الفرعي (تطوير المواقع التاريخية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	99
20	الوزن النسبي للهدف الفرعي (حماية المواقع التاريخية والثقافية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	101
21	الوزن النسبي للهدف الفرعي (الضمان والأمان) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	103
22	الوزن النسبي للهدف الفرعي (توفير احتياجات السياح) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	105
23	الوزن النسبي للهدف الفرعي (الجودة في المناطق السياحية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	107
24	الوزن النسبي للهدف الفرعي (تقليل الاشعاعات العالمية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	109
25	الوزن النسبي للهدف الفرعي (تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	111
26	الوزن النسبي للهدف الفرعي (تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	113
27	الوزن النسبي للهدف الفرعي (تقليل البطالة) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	115
28	الوزن النسبي للهدف الفرعي (الوصول إلى الموارد) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	117
29	الوزن النسبي للهدف الفرعي (تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	119
30	الوزن النسبي للهدف الفرعي (تقليل التأثير على البيئة) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	121
31	الوزن النسبي للهدف الفرعي (الحفاظ على النباتات والحيوانات) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	123
32	الوزن النسبي للهدف الفرعي (الدعم المتزايد عليهم) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	125

الرقم	الشـــكل	الصفحة
33	الوزن النسبي للهدف الفرعي (جودة المواقع الطبيعية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	127
34	الوزن النسبي للهدف الفرعي (السلامة الطبيعية للمواقع) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	129
35	الوزن النسبي للهدف الفرعي (نظافة المواقع السياحية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	131
36	الوزن النسبي للهدف الفرعي (تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	133
37	الوزن النسبي للهدف الفرعي (توزيع المنافع الاقتصادية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	135
38	الوزن النسبي للهدف الفرعي (تعزيز انفاق السائح) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	137
39	الوزن النسبي للهدف الفرعي (ربحية المشروع) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	139
40	الوزن النسبي للهدف الفرعي (التنافسية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	141
41	الوزن النسبي للهدف الفرعي (الوصول إلى الأسواق) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	143
42	الوزن النسبي للهدف الفرعي (ضمان الأعمال) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	145
43	الوزن النسبي للهدف الفرعي (ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	147
44	الوزن النسبي للهدف الفرعي (ضمان الدفع) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	149
45	الوزن النسبي للهدف الفرعي (تجهيز العاملين) لكل أنموذج من نماذج الشراكات.	151
46	الوزن النسبي للهدف الفرعي (تدريب العاملين) لكل أنموذج من نماذج الشركات.	153

ثبت الملاحق

الرقم	عنوان الملحق
1	أنموذج استمارة المقابلة.
2	استمارة الاستبانة (1).
3	استمارة الاستبانة (2).
4	استمارة الاستبانة (3).
5	تعريف OECD من وجهة نظر عدد من الدول.
6	جدول المقابلات الشخصية.
7	جدول بأسماء المهندسين المشرفين على مشاريع الشراكة.

ثبت المصطلحات

التسلسل	المختصر	الكلمة	المعنى
1	**PPP**	Public – Private Partnership	الشراكة العامة – الخاصة
2	**OECD**	Organization For Economic Co – Operation and Development	منظمة التعاون الاقتصادي والتطوير
3	**PFI**	Private Finance Initiative	مبادرات التمويل الخاص
4	**BOT**	Build – Operate - Transfer	بناء – تشغيل – نقل أو تحويل الملكية
5	**DBFO**	Design – Build – Finance - Operate	تصميم – بناء – تمويل – تشغيل
6	**LOT**	Lease – Operate - Transfer	إيجار – تشغيل – نقل أو تحويل الملكية
7	**BOOT**	Build – Operate – Own - Transfer	بناء – تشغيل – تملك – نقل أو تحويل الملكية
8	**DBFOM**	Design – Build – Finance – Operate - Maintenance	تصميم – بناء – تمويل – تشغيل – صيانة

التسلسل	المختصر	الكلمة	المعنى
9	**BOO**	Build – Own - Operate	بناء – تملك – تشغيل
10	**DBO**	Build – Development - Operate	بناء – تطوير – تشغيل
11	**UNWTO**	World Tourism Organization	منظمة السياحة العالمية
12	**UNEP**	United Nations Environment Progamme	الأمم المتحدة لبرامج البيئة
13	**TSG**	Tourism Sustainability Group	مجموعة السياحة المستدامة
14	**AHP**	Analytic Hierarchy Process	عملية التحليل الهرمي

المقدمـــــة

شهدت السياحة بمجالاتها كافة أهمية استثنائية للدول، بوصفها أحد أهم مصادر إيرادات الدول، فضلاً عن أنهُ يصف تطور يعكس عن طريقهُ سمعة الدول، وفي مقابل ذلك تأتي العملية الاستراتيجية لتحقيق استدامة السياحة المنشودة، وهو ما توفره الشراكة بين القطاع العام والخاص ضمن نماذج لتحقيقها نظراً لما تقدِّمهُ من مهام تتمثل بتمويل المشاريع وإنشائها وصيانتها وإعادة تأهيلها التي يتم عن طريقها تقديم الخدمات العامة وإيصالها للمستفيدين وبالشكل الذي يحقق فوائد من دون وقوع الأضرار على الطرفين، وبذلك يتم تحقيق أهداف السياحة المستدامة.

لذلك جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى احتواء مشكلة الدراسة التي تدور حول وجود نماذج تجسد الشراكة بين القطاع العام والخاص ومدى مساهمة الأنموذج الأمثل في تحقيق أهداف السياحة المستدامة.

ولغرض تحقيق أهداف الدراسة والإحاطة بموضوع الدراسة فقد قسمت الدراسة على أربعة فصول على النحو الآتي:

الفصل الأول: يتضمن ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول عدداً من الدراسات السابقة ذات العلاقة، أما المبحث الثاني فقد تناول منهجية الدراسة إذ يستعرض مشكلة وأهمية وأهداف وفرضيات ومنهج وحدود وأدوات الدراسة واختبارات صدق الاستبانة وثباتها وأساليب التحليل الإحصائي، في حين تضمن الثالث وصف مجتمع الدراسة وعينتهُ.

الفصل الثاني والفصل الثالث: تمثلا في الجانب النظري، إذ يحتوى الفصل الثاني على ثلاثة مباحث، تناول المبحث الأول مفهوم الشراكات العامة – الخاصة، أهميتها، وخصائصها ومخاطرها، أما المبحث الثاني فتناول نماذج الشراكات العامة – الخاصة، في حين يحتوي الفصل الثالث على مبحثين أيضا، تضمن المبحث الأول مفهوم السياحة، أهميتها، وخصائصها، وأنواعها ومؤشرات ظهور السياحة المستدامة، أما المبحث الثاني فتناول مفهوم السياحة المستدامة وفوائدها ومبادئها وأهدافها، أما الثالث فتضمن العلاقة النظرية بين المتغيرات.

الفصل الرابع: تمثل في الجانب الميداني ويحتوي على خمسة مباحث، تضمن المبحث الأول واقع الشراكات العامة – الخاصة وتشخيصهُ. والثاني تناول واقع الأهداف المستخدمة في اختيار الأنموذج باعتماد عملية التحليل الهرمي، أما الثالث فتناول تحليل نتائج المقارنات الزوجية للمعايير الرئيسة والفرعية فيما يتعلق بالهدف. وجاء المبحث الرابع ليقدم تحليل نتائج المقارنات الزوجية لبدائل نماذج الشراكات واختيار الأنموذج الأفضل، في حين جاء الخامس ليعرض الاستنتاجات التي توصلت إليها الباحثة والمقترحات والدراسات المستقبلية.

الفصـــــل الأول

دراســـات ســـابقة ومنـهجيـــة الدراسة

تتطلب عملية الإحاطة بموضوع الدراسة تقديم عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بها، فضلاً عن تأشير المنهجية التي يتم اعتمادها في ضوء تحديد مشكلة الدراسة وأهميتها وفرضياتها والأساليب المتبعة في جمع البيانات وتحليلها، عليه تم تقسيم الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: دراســـات ســـابقة ذات العلاقة.

المبحث الثاني: منـهجية الدراسة.

المبحث الأول

دراســـات ســـابقة ذات العلاقـــة

أولاً: الدراسات الســـابقة

توفر الدراسات السابقة مرجعاً لتعزيز اتجاهات الدراسة الحالية، بوصفها تراكماً معرفياً لبناء أنموذجها الفكري وتأطير المتغيرات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، كما موضح في الجدول (1) و (2):

1- الدراسات الأجنبية:

جدول (1)

عدد من الدراسات الأجنبية الســـابقة

1-	دراسة (S. Vijayananed, 2013)
عنوان الدراسة	**Stakeholders and Public Private Partnerships role in tourism management.** **دور أصحاب المصالح والشراكات العامة – الخاصة في إدارة السياحة.**
هدف الدراسة	**1.** تعريف مفهوم أصحاب المصالح في السياحة. **2.** تصنيف أصحاب المصالح في السياحة المستدامة واستكشاف نقاط القوة فيما بينها. **3.** تقييم مستوى ارتباط أصحاب المصالح وقوته في نمو السياحة المستدامة. **4.** وضع جدول بأعمال الشراكات العامة والخاصة في السياحة ودورها في نموها.
أداة الدراسة	تم الاعتماد على البيانات الثانوية مثل الإعلانات والمنشورات والكتب والصحف والانترنيت...وغيرها. وكذلك تم جمع المعلومات والبيانات من السكان المحليين الذين لهم ارتباط بشراكات عامة وخاصة في أنشطة السياحة وعدّ أصحاب المصالح والسياح جزءاً مهماً في عمل الشراكات العامة والخاصة في السياحة.
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على منهج الدراسة النظرية.
ميدان الدراسة	تم جمع المعلومات من السكان المحليين والشراكات الخاصة في الأنشطة السياحية.
أهم الاستنتاجات	يعد دور أصحاب المصالح والشراكات العامة – الخاصة دوراً فعالاً في نمو السياحة المستدامة ويمكن القول إن نمو السياحة المستدامة هو ناتج عن نمو الطريقة الداعمة في القطاع الخاص والعام وأصحاب المصالح.
أهم التوصيات	توصي الدراسة الاهتمام بالسياحة المستدامة كونها جوهر التعامل في نمو السياحة

	الحالي ومتطلبات الأجيال القادمة.
2-	دراسة (MardiahThamrin, 2005)
عنوان الدراسة	**An Exploration of the Extent to which Public Private Partnerships could Redress Some of The Development Challenges In Eastern Indonesia.** **استكشاف المدى الذي يمكّن الشراكات العامة الخاصة من إصلاح عدد من تحديات التنمية في شرق أندونيسيا.**
هدف الدراسة	وصف الفوائد الممكنة من الشراكات العامة الخاصة وتقييمها بوصفها وسائل لتقليل عدم التوازن الأقليمي في التنمية الاقتصادية.
أداة الدراسة	اعتمدت الدراسة في جمع البيانات على الوثائق الحكومية والتقارير السياسية والاقتصادية ذات الصلة بالتنمية الاقتصادية والمقابلات.
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
ميدان الدراسة	تمثل ميدان الدراسة في محافظات شرق وغرب اندونيسيا.
أهم الاستنتاجات	وجد أن الحاجة للشراكات العامة والخاصة ليست فقط في المستوى التشغيلي وإنما في المستوى الاستراتيجي، وأن عدم الرغبة في الشراكات بين القطاعين ناتج عن سياسات عامة غير قابلة للتنفيذ.
أهم التوصيات	توصي الدراسة بالاعتماد على مفاهيم الشراكات العامة والخاصة في اتخاذ القرار وأن يفهم كلا القطاعين دورهُ في التنمية الاقتصادية.
3-	دراسة (Marina Kunaeva, 2012)
عنوان الدراسة	**Sustainable Tourism Management along the Camino de Santiago Pilgrimage Routes** **إدارة السياحة المستدامة للمناطق الدينية في كامينو سنتياغو.**
هدف الدراسة	تمثل هدف الدراسة في البحث عن إمكانية تطبيق مفهوم إدارة السياحة المستدامة في المناطق السياحية الدينية في الوقت الحاضر والمستقبل من خلال ما يأتي: **1.** البحث في السياسات والتوجيهات الحالية للتنمية المستدامة في المناطق السياحية. **2.** تشخيص أصحاب المصالح الذين يدخلون شراكة مع القطاع العام. **3.** تحديد الآلية والمسؤوليات التي تحدد فيها الشراكة مع القطاع العام.
أداة الدراسة	اعتمدت الدراسة على المقابلات الشخصية بوصفها الأداة الرئيسة لجمع البيانات، فضلاً عن البيانات الثانوية المتمثلة بالكتب والبحوث المتضمنة للموضوع.

منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على منهج دراسة الحالة .
ميدان الدراسة	تمثل ميدان الدراسة في منطقة غاليسيا نظراً لكبر منطقة كامينو دي سانتياغو.
أهم الاستنتاجات	وجد أن هناك توافر عدد من السياسات والتوجيهات التي يمكن إتباعها لتحقيق إدارة السياحة المستدامة.
أهم التوصيات	توصي الدراسة باستخدام سياسات مستندة إلى سياسات الاتحاد الأوروبي وتطبيقها على المناطق السياحية، لأنها تأخذ في الحسبان احتياجات جميع أصحاب المصالح (المجتمع والسياح).

2- الدراسات العربيـــة:

جدول (2)

عدد من الدراسات العربيـــة الســـابقة

1-	**دراسة (بثينة المحتسب و رائدة ابو عيد، 2011)**
عنوان الدراسة	**الشراكة بين القطاعين العام والخاص بوصفها أداة لتحقيق التنمية المستدامة.**
هدف الدراسة	**1.** تعريف مفهومي التنمية المستدامة والشراكة بين القطاعين العام والخاص. **2.** توضيح العلاقة بين هذين المفهومين مع التطرق إلى عدد من جوانب الشراكة المتعلقة بأشكالها وعوامل نجاحها. **3.** التعرف على دور الشراكة في تحقيق التنمية المستدامة .
أداة الدراسة	تم الاعتماد على البيانات الثانوية مثل البحوث العلمية والكتب العربية والأجنبيـــة والانترنيت... وغيرها.
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على منهج التحليلي الوصفي.
ميدان الدراسة	لا وجود لميدان الدراسة بسبب نوع الدراسة.
أهم الاستنتاجات	وجد أن الشراكة في الوقت الراهن تعد أسلوباً لإدارة المشاريع وتحقيـــق التنميـــة المستدامة ولها دور فعال في تحقيقها سيطغى على أسلوب الخصخصة الذي ســـاد في الثمانينات والتسعينات من القرن العشرين وعلى غيره من المناهج والطرائق.
أهم التوصيات	توصي الدراسة بتحديد شكل الشراكة التي سيتم تطبيقها بشكل واضح فـــي عقـــد

	الشراكة مع الأخذ بنظر الاعتبار متطلبات المحافظة على البيئة والاقتصاد والمجتمع في كل عقد من عقود الشراكة يتم إبرامه بين القطاعين العام والخاص أو باقي الأطراف.
2-	**دراسة (ايمن جاسم محمد، 2012)**
عنوان الدراسة	**محددات اختيار النماذج الاستراتيجية للشراكات العامة – الخاصة الإفادة من النماذج المقترحة في إقامة مشروعات مستقبلية كالجسور في مدينة الموصل.**
هدف الدراسة	1. التعرف على واقع تطبيق الشراكات العامة – الخاصة في المنظمة المبحوثة. 2. الكشف عن أبرز دوافع المنظمة المبحوثة لإنجاز الشراكة مع منظمات القطاع الخاص. 3. الدراسة والمتابعة لأبرز معوقات تطبيق الشراكات العامة – الخاصة في المنظمة المبحوثة.
أداة الدراسة	تم الاعتماد في الجانب النظري على العديد من المصادر الأجنبية التي تمثلت بالمراجع العلمية من كتب ودرأسات وبحوث ذات الصلة بموضوع الدراسة. أما في الجانب الميداني فتم الاعتماد على استمارة استبانة بوصفها الأداة الرئيسة في جمع البيانات فضلاً عن المقابلات الشخصية.
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على منهج الوصفي والتحليلي.
ميدان الدراسة	تمثل ميدان الدراسة في المديرية العامة للطرق والجسور بمحافظة نينوى.
أهم الاستنتاجات	1. أشرت الدراسة عن طريق نتائج المقابلات التي أجراها الباحث لتحديد محددات اختيار الأنموذج المقترح، إلى توافق نتائجها مع العديد من الدراسات التي أجريت بهذا الخصوص بما يؤكد حاجة منظمات القطاع العام إلى دراسة ومتابعة الدراسات العالمية والإفادة منها في كيفية تجاوز تلك المحددات والتغلب عليها. 2. لا يوجد أنموذج وحيد لإنجاز الشراكة بين منظمات القطاع العام والخاص ولكن يمكن تحديد الأنموذج الأفضل لكل مشروع على حدة مع اعتماد ذلك على طبيعة الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة. 3. بروز مجموعة من المحددات التي تؤدي فعلها في التأثير على تبني نماذج الشراكة، مع تباين هذه المحددات في الأهمية النسبية لتنفيذ المشاريع على وفق نماذج الشراكة.

أهم التوصيات	1. توصي الدراسة أن تعمل منظمات القطاع العام على البدء بإقامة الشراكات مع منظمات القطاع الخاص، على وفق النماذج التي تستطيع عن طريقها تنفيذ خططها ومشاريعها، ثم القيام بتقييم هذه الشراكات على نحو مستمر. 2. ضرورة تبني المنظمة المبحوثة الأنموذج المقترح العام للشراكة المقدم في الدراسة الحالية وأن تعمل على تطويره والإفادة منه وبلورة نماذج فرعية تتناسب المشاريع التي تسعى المنظمة إلى إنجازها. 3. تقترح الدراسة أن تعمل المنظمة المبحوثة على البحث والتفحص الدقيق للأنموذج المقترح الخاص بتنفيذ الجسر السابع في محافظة نينوى، والبدء بإعداد دراسة متكاملة عن الأنموذج وآليات تنفيذ تعتمد التفاصيل الدقيقة.

ثانياً: مجالات الإفادة من الدراسات السابقة.

1. أضافت الدراسات السابقة فيضاً معرفياً، في تحديد المفاهيم الأساسية للشراكات العامة – الخاصة وتعريفها ونماذجها، السياحة، والسياحة المستدامة وأهدافها.
2. الإفادة منها في الاطلاع على مقاييسها وفي بناء مقياس الدراسة الحالية.
3. بلورت الدراسات السابقة بشكل واضح أهمية المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية.

ثالثاً: التميز عن الدراسات السابقة

أما ما يميز الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فهو كالآتي:

1. إن الدراسات السابقة طرحت في بيئات غربية لا تشابه البيئة العراقية.
2. جاءت الدراسة الحالية للبحث عن تشخيص نماذج الشراكة عن طريق تحقيق أهداف السياحة المستدامة بإطار لم تتناولهُ أية دراسة وبإطار فكري أشمل وقياس النتائج، وبأساليب إحصائية مغايرة وهي عملية التحليل الهرمي (AHP).

المبحث الثاني

منهجيـــــة الدراسة

يتطلب التمهيد للجانب التطبيقي عرض المنهجية التي اعتمدتها الباحثة في دراستها وذلك عن طريق تحديد مشكلة دراستها، بيان أهميتها، تأشير أهدافها، وفرضيتها والأساليب المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها، فضلاً عن حدودها الزمنية والمكانية والبشرية، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مشـــكلة الدراسة

توفر جغرافية المحافظات وارثها وطبيعتها عوامل محددة في تحديد مصادر اقتصادها، وما تمتاز بهِ محافظة دهوك في أقليم كوردستان، يجعل منها محافظة سياحية، إلا أن ذلك لا يتحقق من خلال التركيز على السياحة المستدامة بأهدافها فقط بل التركيز أيضاً على أدوات استراتيجية تتمثل بالشراكة لتحقيق تلك الأهداف، وأن معطيات ما سبق ميدانياً التي وضحت الشراكة بين القطاع العام والخاص في تحقيق أهداف السياحة المستدامة والمحددة ذلك ما دفع الباحثة لدراسة مشكلتها البحثية بالتساؤلات الاتية:

1- هل توجد شراكة بين القطاع العام والخاص في المديرية العامة للسياحة؟
2- هل يوجد أنموذج شراكة محدد مستخدم في المديرية العامة للسياحة ؟
3- لدى القيادة الإدارية السياحية في محافظة دهوك معرفة بأهداف السياحة المستدامة ضمن منظمة السياحة العالمية؟
4- هل تتم عملية المفاضلة بين النماذج لتحقيق أهداف السياحة المستدامة؟
5- هل يمكن أن تتحقق أهداف السياحة المستدامة بنموذج واحـــد مـــن الشـــراكات العامـــة والخاصة؟
6- هل يتطلب تحقيق كل هدف أنموذج محدد من الشراكات العامة والخاصة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

يمكن إبراز أهمية الدراسة عن طريق المجالات الآتية :

1- الأهمية النظرية: تتحدد عن طريق توضيح العلاقة بين الشراكة العامة- الخاصة وفي تحقيق أهداف السياحة المستدامة مما يعزز توجهات الدراسة الحالية.
2- الأهمية الميدانية: توفر الدراسة مجموعة نماذج وتعطي مرونة لتحقيق أهداف السياحة المستدامة ليس على وفق أنموذج محدد وإنما لكل هدف أنموذج واحد أو أكثر وهو الأمر الذي يوجه عملية صناعة القرار السياحي الاستراتيجي.
3- الأهمية الاجتماعية: تنعكس تطبيقات هذه الدراسة على تنمية السياحة من خلال تحقيق جودة حياة المجتمع وزيادة عائدات المحافظة الاقتصادية وتنمية الوعي البيئي.

ثالثاً: أهداف الدراسة

في إطار مشكلة الدراسة وأهميتها تتمثل أهداف الدراسة بما يأتي :

1. التعرف على واقع أهداف السياحة المستدامة المحققة من قبل المنظمة المبحوثة.
2. التعرف على واقع الشراكات العامة- الخاصة.
3. تحديد النماذج التي تحقق كل هدف من أهداف السياحة المستدامة.
4. المفاضلة بين النماذج مع توضيح الأهمية النسبية لتحقيق هدف السياحة الرئيسي والفرعي.

رابعاً: أنموذج الدراسة

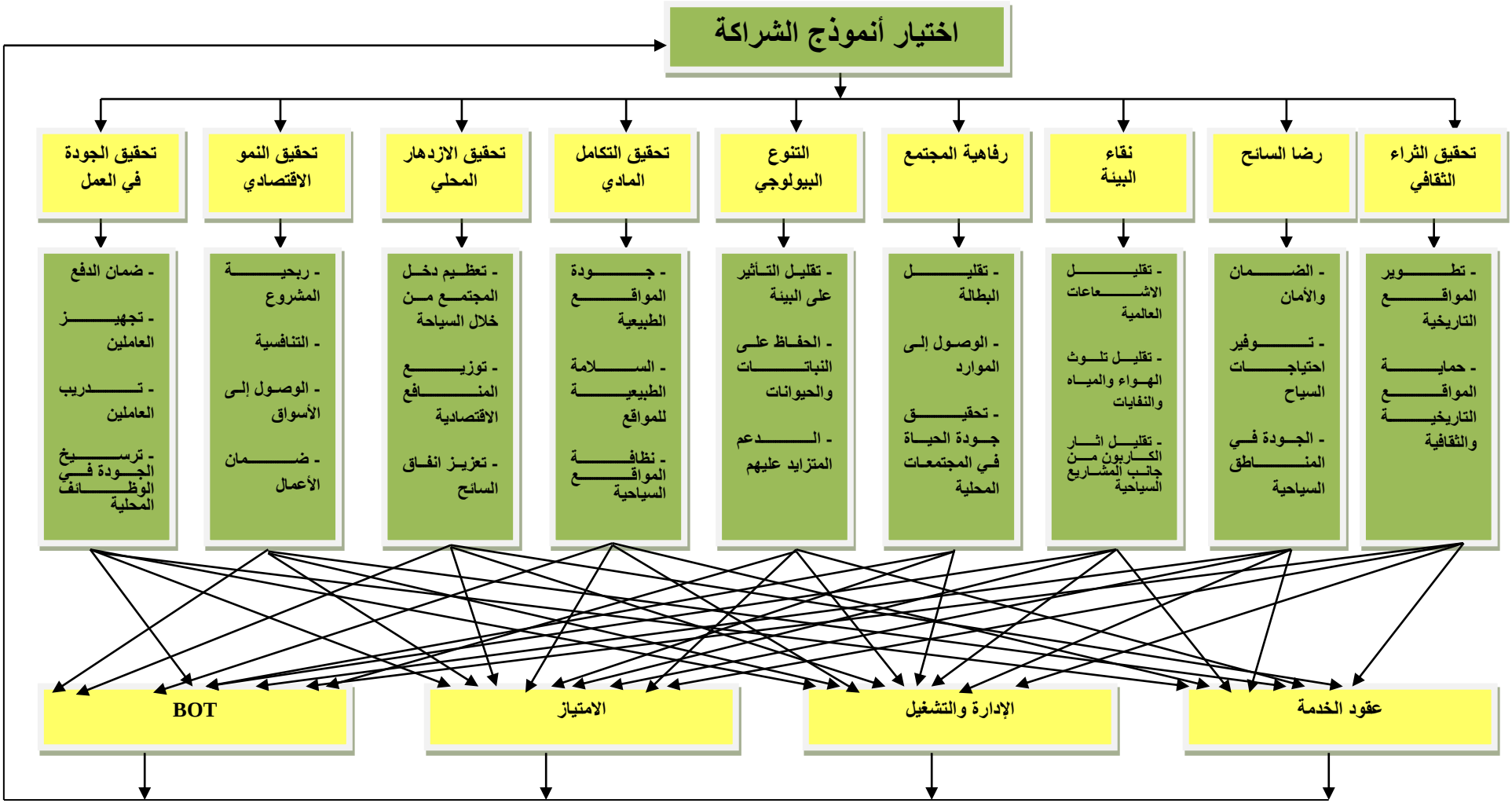
بهدف معالجة مشكلة الدراسة ومتطلباتها، اعتمدت الباحثة أنموذجاً عالمياً للدراسة، يعرف بالأنموذج العام بعملية التحليل الهرمي (Analytica Hierarchy Process) الذي يستخدم في عملية تقييم النماذج المتاحة، استندت الباحثة في اختيار النماذج للأسباب الأتية نظراً لأجراء دراسات مشابهة في قطاع السياحة ولتوفير إمكانية تطبيق خصائص النماذج في الميدان المبحوث نظراً لأجراء الباحثة دراسة استطلاعية أولية، وفي اختيار أهداف السياحة المستدامة على منظمة السياحة العالمية ويعكس الأنموذج تمثيل المشكلة في شكل هيكل متعدد المستويات وعلى النحو الآتي:

1. تحديد الهدف الأساسي المتمثل باختيار أنموذج الشراكة في هذه الدراسة.
2. اختيار الأهداف الأساسية والفرعية للسياحة المستدامة التي يستند إليها اختيار أنموذج الشراكة، وقد تم الاعتماد على تسعة أهداف أساسية وتتفرع منها مجموعة من الأهداف الفرعية على وفق إجابات المديرين في المنظمة المبحوثة.
3. تمثل الخطوة الأخيرة لعملية التحليل الهرمي والمتمثلة بنماذج الشراكة وتحديد الأنموذج الأفضل.

ويعرض الشكل (1) أنموذج الدراسة.

خامساً: فرضيـــات الدراسة

1. توجد شراكة بين القطاع العام والخاص في المشاريع السياحية.
2. يوجد أنموذج محدد مطبق من قبل المنظمة المبحوثة في المشاريع السياحية.
3. يتباين مستوى تحقق أهداف السياحة المستدامة في المنظمة المبحوثة.
4. اختيار المنظمة المبحوثة أنموذجاً معيناً من نماذج الشراكة العامة- الخاصة مرتبطاً بمجموعة من أهداف السياحة المستدامة.
5. لكل هدف من أهداف السياحة المستدامة أنموذج للشراكة العامة- الخاصة خاص لتحقيقهِ.



شكل (1) أنموذج الدراسة

خامساً: منهج البـــحث

اعتمدت الباحثة على المنهجين الوصفي والتحليلي في الدراسة الحالية.

سادساً: حدود الدراسة

بالإمكان تقسيم حدود الدراسة على النحو الآتي :

1. **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للدراسة في المديرية العامة للسياحة في محافظة دهوك.
2. **الحدود الزمنية:** انحصرت حدود الدراسة الزمنية التي تم فيها البحـــث وهـــي مـــن 15 /2013/10 لغاية 2014/5/29 .
3. **الحدود البشرية:** انحصرت الحدود البشرية للدراسة على المديرين في هيئة السياحة في محافظة دهوك والبالغ عددهم اثنا عشر مديراً وهم مثلوا عينة البحث ومجتمعه.

سابعاً: أدوات الدراسة

اعتمدت الدراسة على عدد من الأدوات البحثية لاستكمال الجانبين النظري والميداني، وعلى النحو الآتي:

أدوات الجانب النظري: تم الاعتماد في الجانب النظري على عدد من البحوث والرسائل والكتب والندوات الأجنبية والعربية ذات صلة بموضوع الدراسة.

أدوات الجانب الميداني: تم الاعتماد في الجانب الميداني على عدد من الوسائل والأساليب في جمع البيانات الخاصة به وعلى النحو الآتي:

- **المقابلات الشخصية:** قامت الباحثة بإجراء المقابلات الشخصية مع المديرين في المديرية العامة للسياحة في محافظة دهوك، وقد استخدمت أسلوب الاسئلة المغلقة بغية الوصول إلى المعلومات الدقيقة التي تعزز ركائز الدراسة.
- **استمارة الاستبانة:** تم الاعتماد في الدراسة الحالية على ثلاث استمارات استبانة، استمارة الاستبانة (1) بوصفها الأداة الرئيسة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة في تحديد الأهداف التي تروم إدارة المنظمة المبحوثة اعتمادها في هذه الدراسة، والتي تراها مهمة للمفاضلة بين نماذج الشراكة العامة – الخاصة، أما الاستبانة (2) فقد مثلت الأداة الرئيسة لأسلوب عملية التحليل الهرمي فالهدف منها هو تحديد الأهمية النسبية لأهداف الاختيار اللازمة للوصول إلى اختيار أنموذج الشراكة، في حين جاءت الاستبانة (3) لتحديد مؤهلات وقدرات نماذج الشراكات العامة – الخاصة المتاحة أمام المنظمة المبحوثة.

ثامناً: اختبارات صدق الاستبانة وثباتها

لغرض اختبار صدق استمارة الاستبانة والمقابلة وثباتها، قامت الباحثة بإخضاعهم إلى مجموعة من الاختبارات قبل توزيعهم وبعدها:

1- الاختبارات قبل التوزيـــع

أ- **اختبار الصدق الظاهري:** قامت الباحثة بإختبار الصدق النظري قبل توزيع استمارة المقابلة من خلال الاعتماد على متغيراتها الرئيسة والفرعية:
(X5-3 , X5-2 ,X5-1, X4-3, X4-2, X4-1, X5, X4) من (محمد، أيمن جاسم، 2012) وتم الاعتماد في تصميم استمارة الاستبانة (1، 2، 3) على أنموذج عالمي والمبتكر من قبل توماس ساعاتي ومن قبل (حديد، عامر اسماعيل، 2012) .

2- الاختبارات بعد التوزيـــع

أ_ **اختبار الثبات:** لغرض التعرف على مدى صلاحية المقياس وملاءمتهِ تم استخدام مقيـــاس (كرومباخ ألفا) واتضح أن معامل ألفا كان (0.78) على مستوى الإجمالي للمتغيـــرات، وتعد هذه النسبة مقبولة في المقاييس الوصفية إذ إن النسبة المقبولة في العلوم الإداريـــة هي (0.60).

ب_ **الحيادية:** اعتمدت الباحثة عند توزيع الاستمارات على عدم التدخل في إجابات أفراد عينة الدراسة والتأثير فيها من أجل الحصول على إجابات أفراد عينة الدراسة والتأثير فيها من أجل الحصول على إجابات موضوعية وواقعية مع إعطاء كل فرد من أفراد العينة الفرصة للتعبير عن الرأي الحقيقي وذلك بمنحهم الوقت الكافي للإجابة عن الأسئلة الواردة في الاستمارة بشكل كامل.

تاسعاً: أساليب التحليل الاحصائي

بهدف الوصول إلى نتائج الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات المطروحة قامت الباحثة باستخدام البرمجية الجاهزة (SPSS-11.5-For Windows) واستناداً إلى طبيعة توجهات أهداف الدراسة ومضامين فرضياتها فقد استعانت الباحثة بمجموعة من الأدوات الإحصائية والمتمثلة بالآتي:

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- أنموذج رياضي، يعرف بأسلوب عملية التحليل الهرمي.

المبحـــث الثالث
وصف مجتمع الدراسة وعينتهِ

أولاً: وصف ميدان الدراسة

تُعدّ المديرية العامة للسياحة في محافظة دهوك أحدى منظمات القطاع العام العاملة في محافظة دهوك، ومن الناحية الإدارية فهي تابعة لهيئة السياحة في محافظة أربيل وهي إحدى الهيئات التابعة لوزارة السياحة في إقليم كوردستان، التي أُسست في 2007 . والصورة الآتية تمثل المديرية العامة للسياحة في محافظة دهوك.

ويتركز الهدف الأساسي للمنظمة في تنمية واستدامة السياحة في محافظة دهوك، فضلاً عن :

1. تطوير القطاع السياحي في محافظة دهوك من جميع نواحيهِ.
2. رفع المستوى الاقتصادي للمحافظة من خلال السياحة.
3. رفع المستوى الاجتماعي لأفراد المحافظة.
4. تقليل البطالة من خلال توفير الأعمال.
5. التطوير المعماري للأماكن السياحية في المحافظة.
6. العمل على جذب السياح إلى المناطق السياحية في المحافظة.
7. رفع المستوى التعليمي من الناحية السياحية والثقافية لأفراد المجتمع والعاملين في المنظمة.
8. المحافظة على المناطق السياحية من الناحية البيئية.

9. العمل على إقامة علاقات جيدة مع القطاع الخاص والدخول في مشاريع شراكة معه، إذ تتمثل مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص بالآتي:
1. تشييد مطعم وكازينو وموتيل في باكيرات.
2. إنشاء قاعة احتفالات وموتيل ومطعم مع كراج ومتنزه في بابلو / دهوك.
3. هدم بناء قديم وتسويته وتشييد موتيل ومطعم سياحي في سرسنك.
4. مجمع سياحي في بابلو.
5. ساحة وقوف السيارات مع سوبر ماركت صغير ومرافق صحية في سرسنك.
6. إنشاء دور سياحية وقاعة مناسبات ورياضية وبولينك وملعب في بابلو / دهوك.
7. ترميم شقق سولاف في عمادية.
8. ترميم فندق سولاف في عمادية.

وتتكون المديرية من 320 موظف من مختلف التخصصات الهندسية والإدارية والفنية.

ثانياً: خصائص الأفراد المبحوثين

اتسمت عينة الدراسة وفقاً للبيانات التي قدمها أفرادها عن طريق إجابتهم عن الجزء الأول (المعلومات التعريفية) من استمارة المقابلة بالخصائص الموضحة في الجدول (3) :

جدول (3)

توزيع الأفراد المبحوثين بحسب عدد من الخصائص

الجنس		
الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكور	9	75
إناث	3	25
المجموع	12	%100
العمر		
العمر	التكرار	النسبة المئوية
29-25	1	8.3
34-30	2	16.6
39-35	-	-
44-40	2	16.6
49-45	2	16.6
50 فأكثر	5	41.6
المجموع	12	%100
مدة الخدمة في الوظيفة		
مدة الخدمة في الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	3	25
10 - 6	2	16.6

15 - 11	1	8.3
20 - 16	2	16.6
25 - 21	1	8.3
31 - 26	2	16.6
32 فأكثر	1	8.3
المجموع	6	%100
التحصيل العلمي		
التحصيل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
دكتوراه	-	-
ماجستير	-	-
دبلوم عالٍ	-	-
بكالوريوس	9	75
دبلوم فني	-	-
اعدادية	3	25
المجموع	12	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى استمارة المقابلة الجزء الأول.

يلاحظ من الجدول (3) الآتي:

أولاً: الجنس

أظهرت الدراسة أن النسبة الأكبر من أفراد العينة هي من الذكور إذ بلغت 75% وتليها الإناث إذ بلغت 25%.

ثانياً: الفئات العمرية

يعطي مؤشر العمر دلالات مهمة على النضج والدراية بالعمل، إذ أظهرت الدراسة أن نسبة الفئة العمرية 50 فأكثر بلغت 41.6% وهي النسبة الأكبر من أفراد العينة وتليها نسبة الفئات العمرية (30 – 34) و (40 – 44) و (45 – 49) بما يعادل 16.6% وأخيراً الفئة العمرية (25 – 29) إذ سجلت بنسبة 8.3% من أفراد العينة في حين لم يسجل في العينة الفئة العمرية (35 – 39).

ثالثاً: مدة الخدمة

تلعب الخدمة دوراً مهماً في تكريس الخبرة والمعرفة لدى أفراد عينة الدراسة مما له الأثر الكبير في ترصين الجانب العلمي من خلال الإجابة على فقرات الاستبانة، إذ أظهرت الدراسة أن أفراد العينة ممن لديهم خدمة 5 سنوات فأقل تقارب 25% وهي النسبة الأكبر تليها الفئات (6 – 10) و (16 – 20) و (26 – 31) سنة بما يعادل 16.6% في حين كانت ممن لهم خدمة (11 – 15) و (21 – 25) و32 فأكثر تقدر بـــ8.3%.

رابعاً: التحصيل العلمي

يعد التحصيل العلمي أحد المؤشرات البالغة الأهمية في مجال الاختيار لشغل الوظائف، إذ يتضح من الجدول (3) أن النسبة الأعلى هي لحملة شهادة البكالوريوس إذ بلغت 75% من أفراد العينة وتليها نسبة لحملة اعدادية فما دون (معهد سياحة) إذ بلغت 25%، في حين لم يسجل في العينة حملة لشهادة الدكتوراه والماجستير والدبلوم العالي والدبلوم الفني.

الفصـــل الثاني
إطار مفاهيمي للشـراكات العامـة – الخاصـة ونماذج تطبيقها

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري لمفهوم الشـراكات العامـة – الخاصـة وأهميتهـا وخصائصها ومخاطرها ونماذجها، إذ تم الاعتماد على العديد من المصادر المتضـمنة لهـذا الموضوع، وقد تضمن هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: مفهوم الشـراكات العامـة– الخاصـة وأهميتهـا، خصائصـها ومخاطرها.

المبحـث الثاني: عدد من نماذج الشراكات العامة – الخاصة.

المبحـــث الأول

مفهوم الشراكات العامة – الخاصة وأهميتها وخصائصها ومخاطرها

يركز هذا المبحث على عرض مفهوم الشراكات العامة – الخاصة وأهميتها وخصائصها ومخاطرها، وعلى النحو الآتي:

أولا: مفهوم الشراكات العامة – الخاصة:

المنظمات في ظل التغيرات العالمية سواء كانت (عامة أم خاصة) يمكن أن تسيطر مادام أنها متفاعلة مع بيئتها الخارجية من الناحية السياسية والاقتصادية والاجتماعية، مما جعل الدولة تراجع باستمرار رؤيتها ورسالتها وتجديد التكيف مع التغيرات البيئية، ولتعزيز أهمية اقتصادياتها فهي تضطر إلى إعادة توزيع المهام بين المنظمات، لذلك في بيئة ديناميكية الشراكة تعني الاعتماد المهام وتنفيذها وتخصيصها بين المنظمات بالنظر إلى السياق الاجتماعي والسياسي والاقتصادي (Skietrys,2008,46).

ويستخدم مصطلح الشراكة العامة – الخاصة **(Public- Private Partnerships)** والخاص لوصف مجموعة واسعة من التعاقدات بين القطاع العام والخاص، ولقد شهدت الشراكة بين القطاعين دعماً متزايداً بين واضعي السياسات مع شركات خاصة تسعى للربح فيما يخص بإدارة البنية التحتية للطرق والجسور، والأنفاق وغيرها من المشاريع (Scribner, 2011, 3).

وينظر للشراكة العامة – الخاصة على أنها أسلوب تعاقدي يستخدم لتسليم البنى التحتية، والسلع والخدمات المقدمة من قبل القطاع العام والخاص لشركات تخضع للقيادة والرقابة والتنظيم مثل المرافق العامة (Menrad, 2012, 3).

وطبقاً لـ (Aziz & Kassim, 2011, 151) تعد الشراكة بين القطاع العام والخاص شكلاً مرناً من أشكال الخصخصة*، بحيث يتم تقليص دور الحكومة (القطاع العام) وزيادة دور المؤسسات الخاصة (القطاع الخاص) في تلبية احتياجات المجتمع.

ولقد أصبحت الشراكة بين القطاعين العام والخاص أداة مفضلة في توفير الخدمات العامة وتطوير المجتمع في البلدان المتقدمة والنامية (Khanom, 2009, 2).

وتعد الشراكة علاقة طوعية وتعاونية بين هيئات فاعلة مختلفة في القطاعين العام والخاص يوافق فيها كل المشاركين على العمل جنب إلى جنب لتحقيق هدف مشترك أو القيام بمهمة معينة (لجنة التعاون التقني، 2008، 1).

* الخصخصة تعني إعطاء المسؤولية للقطاع الخاص ويحتفظ القطاع العام ببعض التحكم بتنظيم الأسعار.

وتنظر(منظمة العمل العربية، 2012، 8) لـــ(الشراكة العامة والخاصة)، ويمكن استخدام هذا المفهوم لوصف الأشكال المتعددة التي تكون بصورة علاقة تعاونية بين القطاع العام والخاص وهي العلاقة التي يمكن وضعها بين عقد الخدمة للمدى القصير والخصخصة، وفي أثناء الشراكة يقوم القطاع الخاص بما يأتي:

1. تصميم مشروع عام وإنجازه.
2. تحمل مخاطر كبيرة على المستوى المالي والتقني والعملي.
3. الحصول على مبلغٍ مالٍ من القطاع العام على شكل دفعات أثناء مدة العقد.
4. تسليم المشروع للقطاع العام عند نهاية العقد (يمكن للقطاع الخاص بالاحتفاظ بالمشروع في عدد من الحالات).

أن أبسط طريقة لتعريف الشراكة العامة – الخاصة تتحدد من خلال الآتي (PPIAF, 2012, 2):

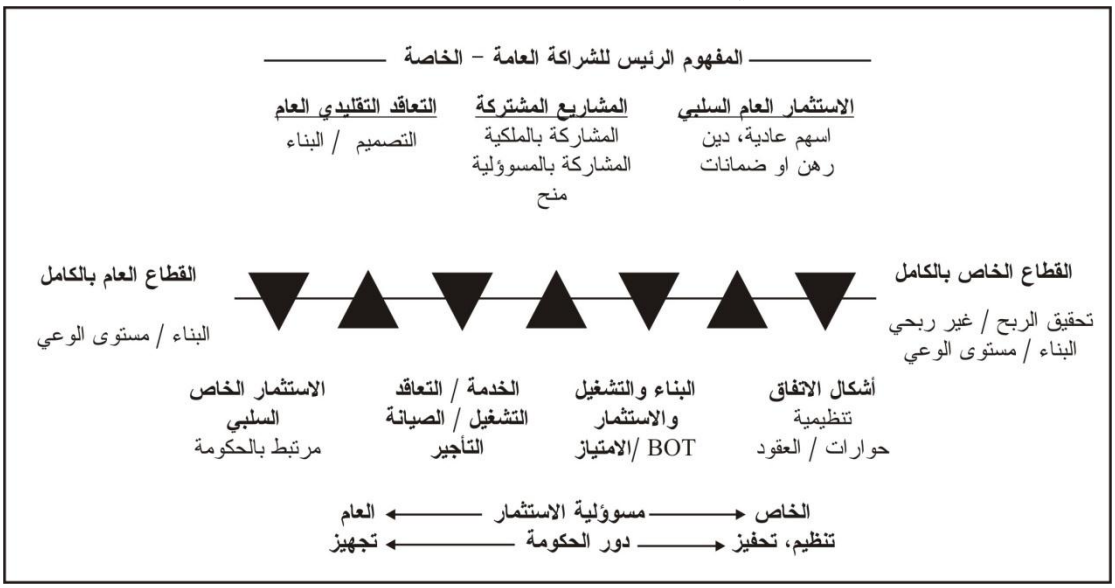
1. اتفاق بعيد الأمد بين القطاع العام والخاص والذي بموجبه يسهم القطاع الخاص بتوفير الخدمة العامة.
2. القطاع الخاص يحصل على الإيرادات من القطاع العام من خلال مخصصات ميزانية الحكومة، أو من رسوم الاستعمال، أو مزيج يعتمد على مدى توافر الخدمات العامة ونوعيتها، ومن ثم القطاع العام يقوم بنقل الأخطار كافة للقطاع الخاص.
3. القطاع الخاص يجب عليه الاستثمار بالمجالات كافة حتى لو كان محدوداً.
4. فضلاً عن مخصصات الميزانية، القطاع العام يقدم مساهمات أخرى مثل : تـــوفير ســـبل الحصول على الأراضي، أو تقديم الديون، أو تحويل حقـــوق الملكيـــة لتغطيـــة النفقـــات الرأسمالية أو تقديم مجموعة من الضمانات يتم فيها تقاسم المخاطر بين الحكومة والقطاع الخاص.
5. في نهاية العقد تعود المشاريع إلى الملكية العامة أو القطاع العام.

وينظر (محمد، 2012، 33) إلى الشراكات العامة – الخاصة عن طريق خمسة معايير أساسية مهمة لنجاح الشراكات وهي:

1. تعاون طوعي بالاستناد إلى عقود.
2. تلبية مهام معينة.
3. تؤدي عادة بأسلوب ريادي.
4. يتوقع الشركاء تحفيزاً لتحقيق أهدافهم والكسب من التآزر الاقتصادي.
5. المشاركة بالفرص والمخاطر.

ويرى الاقتصاديون أن الشراكات بين القطاعين اذا كانت جيدة التصميم تسمح بتحقيق الكفاءة في تشييد المشاريع ومن ثم سوف تخفض التكاليف التي تتحملها ميزانية الدولة لتوفير خدمات المرافق العمومية في مجال البنية التحتية (الهنداوي، 2011، 8).

ويستخدم مفهوم الشراكة عادة لوصف نطاق واسع من العلاقة بين القطاع العـــام والخـــاص لتوفير الخدمات التعاونية كما في الشكل (2) .



الشكل (2)

نطاق الشراكات العامة – الخاصة

Source: Jamali, Dima, (2004), Success and Failure mechanisms of Public Private Partnerships (PPPs) in Developing Countries: Insight from Lebanese context, The International Journal of Public Sector Management – Emerald, Vol.17.No.5. P.417.

وطبقاً لـــ (Martin & Mcboyle, 2006, 103) تعتمد إدارة الشراكات في السياحة المحلية على القضايا الأساسية الخمس وعلى النحو الآتي:

1. القيادة.
2. الحاجة لتضمينات المجتمع الشامل.
3. موارد السياحة وإنجاز حالات الدعم الذاتي.
4. من الضروري وضوح أدوار ومسؤوليات الشركاء.
5. قواعد التصرف يجب أن تكون شفافة ومرنة، بالشكل الذي يجعل جميع المشاركين إبداء رأيهم.

ولغرض التعرف على نحو أكثر دقة على مفهوم الشراكات العامة – الخاصة ترد تعريفات للشراكات العامة– الخاصة لعدد من الدول في الإطار وفق ما جاء به

(OECD,2010,20) والموضحة في الملحق 5، فضلاً عن ذلك فقد اورد عدد من الباحثين تعاريف لهذا النوع من الشراكة كما موضحة بالجدول (4) وعلى النحو الآتي:

الجدول (4)

تعريف الشراكات العامة الخاصة على وفق أراء الكتاب والباحثين

المصدر	التعريف
(Skietrys,*et.al*, 2008, 47)	مشاريع تجارية تعاونية مبنية على عقود طويلة الأجل التي يتم فيها تقديم الخدمات العامة على أساس تعريف واضح للاحتياجات العمومية.
(Rai, 2009, 4)	أساليب مبتكرة تستخدم من قبل القطاع العام للتعاقد مع القطاع الخاص عن طريق جلب رؤوس الأموال وقدرة القطاع الخاص على تسليم المشاريع في الوقت المحدد والميزانية المحددة، في حين يحتفظ القطاع العام مسؤولية توفير هذه الخدمات للعامة بطريقة يستفاد منها العام، وتوفير التنمية الاقتصادية، وتحسين في نوعية الحياة.
(بوعشيق، 2009، 3-4)	عقد إداري يعهد بمقتضاه القطاع العام إلى القطاع الخاص بمهمة القيام بتمويل المشاريع السياحية وادارتها وتشغيلها وصيانتها طوال مدة العقد المحددة وفق طبيعة المشروع أو طرائق التمويل في مقابل مبالغ مالية يلتزم بدفعها إلى القطاع العام بشكل مجزأ طوال مدة العقد.
(Bovis, 2010, 38)	هي عبارة عن إشارة إلى وجود تفاعل متطور بين السلطات العامة ومشاريع القطاع الخاص الذي يهدف إلى تقديم مشاريع البنية التحتية، فضلاً عن الخدمات العامة.
Hanjewele, *et.al*, 2013,) (211	تعاون متين بين القطاع العام والخاص لتطوير المشـــاريع والخدمات وتقاسم المخاطر والتكاليف والموارد.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى المصادر أعلاه.

وتعرف الباحثة الــ (PPP) بأنها صيغة تعاقدية بين القطاع العام والقطاع الخاص تهدف إلى بناء مشاريع بنى تحتية وتشغيلها وتطويرها بالشكل الذي يحقق الاستدامة البيئية والاجتماعية والاقتصادية وتسليم المشاريع إلى القطاع العام من دون وقوع أضرار بين الطرفين، وتتم هذه الصيغة عن طريق المشاركة بالمسؤوليات والأرباح والمخاطر الناجمة عن هذه الشراكة.

ثانيـــاً: أهمية الشراكات العامة – الخاصة

تستند أهمية الشراكة الفاعلة بين القطاعين العام والخاص إلى العديد من العوامل التي يمكن إجمالها في عاملين رئيسين، يتمثل أولهما في أهمية استمرار دور الدولة في ظل اقتصاد

السوق، والثاني في أهمية الدور الذي يؤديه القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي، من حيث كبر حجم نشاطه الاقتصادي، ومن حيث حجم الأفراد العاملين الذين يوظفهم، سواء على المستوى الكلي أم الجزئي (محمد، 2013، 6).

وتعد الشراكات العامة – الخاصة أداة لتحسين كفاءة وفاعلية المشاريع، من خلال وضع القطاع الخاص في مجموعة واسعة من الأنشطة التي توفر فرص للمشاريع التجارية طويلة الأجل، ومن خلال إعطاء الحافز لصاحب الامتياز (القطاع الخاص) في تطبيق الأساليب والتقنيات المبتكرة في إدارة المشاريع وبنائها (Asce & Zhang, 2009, 550).

وتعد الشراكة مظلة للتعاون بين القطاع العام والخاص التي تؤدي إلى الازدهار والتطوير والتي تضم على سبيل المثال : إقامة الشراكات المنظمية، وإقامة الشراكات في مشاريع البنية التحتية كافة (Weihe, *et.al*, 2011, 13)، وتبرز أهمية الشركات العامة – الخاصة في المجالات الآتية (Environmental and Local Government, Department of the 2000, 3) وعلى النحو الآتي:

1. الإسراع في توفير البنية التحتية الأساسية:

تقدم الشراكات بين القطاعين العام والخاص فرصة للقطاع العام في تحديد المصروفات الرأسمالية للخدمات المستمرة وتسريع توفير البنى التحتية الأساسية، وهذا يتيح للقطاع العام أن يطور المشاريع وبأقل التكاليف من خلال الشراكات العامة – الخاصة وذلك بتوافر رأس المال للقطاع الخاص.

2. الإسراع في تنفيذ المشاريع:

بتوزيع المخاطر والبناء والتصميم للقطاع الخاص، يسهم ذلك بشكل كبير للقطاع الخاص في تقديم المشاريع في فترة زمنية قصيرة، وهذا ذات صلة في إعداد الخطة الوطنية للتنمية.

ويشير (Regan, *et.al* ,2011,7) إلى أن الشراكة تعمل على تحسين أداء مشاريع البنية التحتية للقطاع العام من خلال النقاط الآتية:

1. من خلال الابتكار بتطوير العلم في مجال مشتريات المشاريع الكبيرة، وبتحديد أنموذج أكثر كفاءة في تنفيذ المشاريع.
2. عن طريق الاتفاقيات بين القطاعين ومواصفات المدخلات للمشاريع، ستكون نتائج كفاءة الأداء عالية، لأنها تشكل جزءاً من الأدوات المتنوعة في بناء مشاريع مناسبة للقطاع العام.
3. عن طريق توفير رأس المال الخاص بوصفه مصدراً بديلاً هاماً عن القطاع العام الذي من الصعب أن يمول الاستثمارات الكبيرة أو تجديد مشاريع قائمة ذات رأس مال كبير.

وتبرز أهمية الشراكات العامة – الخاصة من خلال معالجتها لثلاث مشاكل (Lobner, 2009, 14) وعلى النحو الآتي:

1. تتمثل المشكلة الأولى في تجديد مشاريع البنية التحتية بسبب نقص موارد الميزانية نظراً للتقيد في سياسة الميزانية.
2. وتتحدد المشكلة الثانية في انعدام الكفاءة في بناء وتشغيل المشاريع من قبل القطاع العام، لافتقاره إلى الكفاءة لمعالجة مثل هذه المشكلة
3. تتضمن المشكلة الثالثة في الحد من المخاطر.

ثالثا: خصائص الشراكات العامة – الخاصة

لكي تكون الشراكات بين القطاعين فاعلة، يجب أن تتضمن أنموذجاً مستقلاً يساعدها في إنشاء المشاريع وتمويلها، ويجب أن يكون مرناً ويساعدها على تحقيق الاستدامة في المشاريع (Brandstetter, *et.al*, 2006, 7-8)، ولتحقيق ما سبق يجب أن تتحلى الشراكات العامة – الخاصة بالخصائص الآتية (Paul, 2009, 2):

1. يقوم القطاع الخاص بالاستثمار في مشاريع البنية التحتية، ويقدم الخدمات غير الأساسية للقطاع العام أو المجتمع.
2. يحتفظ القطاع العام بالمسؤولية والمحاسبة لتقديم الخدمات الأساسية للمجتمع.
3. يعمل القطاع العام سوياً مع القطاع الخاص في عقد طويل المدى، ويقوم القطاع العام بتمويل المشاريع أو الدفع ضمن شروط العقد، ويجعل المخرجات المطلوبة محافظة على معايير الخدمة المحددة.

والجدول رقم (5) يوضح خصائص الشراكات العامة – الخاصة على وفق اراء الكتاب والباحثين:

الجدول (5)

خصائص الشراكات العامة – الخاصة على وفق اراء الكتاب والباحثين

المصدر	الخصائص
(Lauden, 2003, 6)	1. فرصة كبيرة لابتكار القطاع الخاص في تصميم الخدمات وبنائها وتقديمها أو استخدام أحد الموجودات. 2. وضوح مواصفات الإنتاج، بالشكل الذي تكون قابلة للقياس والدفع يكون على أساس تقديم الخدمات. 3. تعد فرصة في توليد الإيرادات من مصادر غير حكومية وذلك يساعد في تعويض تكاليف القطاع العام. 4. يمكن تحويل عدد من المخاطر إلى القطاع العام. 5. يتم تطوير المشاريع بشكل ناجح باستخدام طريقة مماثلة. 6. القطاع الخاص لديه القدرة الكافية (الخبرة والمعرفة) في تحقيق أهداف المشاريع بنجاح.
(European Investment Bank,2004,3)	1. ابرام العقود للحصول على خدمات متعددة بدلاً من شراء موجود أو خدمة واحدة. 2. تحديد متطلبات الخدمة على أساس المخرجات وليس على أساس المدخلات. 3. ربط المدفوعات للقطاع الخاص بمستوى جودة الخدمات المقدمة بالفعل. 4. في كثير من الأحيان تتطلب الشراكة أسلوباً أو أنموذجاً لتصميم المشاريع وبنائها وتشغيلها. 5. نقل المخاطر إلى القطاع الخاص، على أساس مبدأ أن المخاطر يجب ان تدار من طرف واحد من الصفقة. 6. التزام القطاع الخاص بمسؤولية الاستثمار والتمويل للمشاريع. 7. تركز الشراكة على الإفادة من آليات الدفع المتنوعة مثل عائدات السوق، وتوافر القدرات ..... وغيرها.
(Iossa, *et.al*, 2007,17)	1. تجميع مراحل المشروع في عقد واحد. 2. مقاربة مواصفات الإنتاج. 3. تحويل المخاطر إلى القطاع الخاص بمستوى عالٍ. 4. مدة العقد طويلة الأجل.
Belka, 2008, (1)	1. ينبغي أن تكون الشراكة بين القطاعين طويلة الأمد (تصل أحيانا إلى 30 سنة). 2. نقل المخاطر إلى القطاع الخاص. 3. ضرورة وجود نماذج مختلفة الطويلة الأجل الموضوعة بين القطاع العام والقطاع الخاص.

المصدر	الخصائص
(محمد، 2012، 53)	1. أن يتم التمويل بالكامل من القطاع الخاص أو على نحوٍ رئيس. 2. يتضمن العقد تفاصيل تتعلق باستهلاك الخدمة وليس الموجودات نفسها، ثم يحول جانب مهم من المخاطر إلى الشريك الخاص. 3. ينبغي أن يسهم المشروع في جلب قيمة إلى دافع الضرائب.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى المصادر أعلاه.

رابعـــا: مخاطر الشراكات العامة – الخاصة

يعرف الخطر على أنه الخسارة المحتملة أو عدم الفائدة التي تصيب المشروع السياحي وينبغي القيام بإدارة الخطر وهي عملية مستمرة على طول دورة حياة المشروع، ويمكن تحديد مراحل إدارة الخطر كالآتي (Alfen, *et.al*, 2009, 35):

1. **تحديد الخطر:** في هذه المرحلة يجب تحديد المخاطر كافة التي تعترض المشروع.
2. **تقييم الخطر:** تشير إلى درجة احتمال الخطر والنتيجة المحتملة في حالة حدوث الخطر.
3. **توزيع الخطر:** تشير إلى تعيين مسؤولية إدارة الخطر إلى واحد أو أكثر من أطراف العقد.
4. **تخفيف الخطر:** هي عملية السيطرة على احتمال حدوث الخطر أو حجم الخطر.

ويمكن تقسيم الخطر الذي يواجه صاحب الامتياز وعلى النحو الآتي (Engel, *et.al*, 2008, 18-19):

1. **خطر الطلب:** ينشأ هذا الخطر عندما التنبؤ بالطلب لا يمكن الاعتماد عليه الذي يحدث في أغلب الوقت، ويستند إلى تقديرات النمو المستقبلي للاقتصاد الكلي والانحرافات عن معدل النمو، وينشأ أيضا هذا الخطر بسبب عدم اليقين بشأن التغييرات في مرونة الدخل.
2. **خطر البناء والتشغيل:** ينشأ هذا الخطر بسبب تكاليف البناء والتشغيل مختلفة عما هو متوقع، ويكثر هذا الخطر في مشاريع البنى التحتية الكبيرة.
3. **الخطر السياسي:** العديد من مشاريع البنى التحتية تتأثر بالمخاطر الناجمة عن السياسة، عن طريق شكلين، الأول يتمثل بالأعمال التي تقوم بها وكالات حكومية والتي تؤثر في ربحية المشروع من دون قصد، والثاني يتضمن تنفيذ الحكومة لسياسات والتي بدورها تؤثر في ربحية صاحب الامتياز وتقلل من الرفاهية الاجتماعية.

ويشير (Federal Highway Administration, 2012, 8) إلى أن المشاريع تكون ناجحة، عندما تدعم بإرادة سياسية قوية، وهذا يشمل الدعم من السلطات التشريعية والتنفيذية فضلا عن عامة الناس، وأن عدم وجود التزام سياسي هي واحدة من المخاطر الحرجة أثناء

مرحلة تطوير المشروع. والجدول (6) يوضح مخاطر الشراكة التي تصيب القطاع العام والخاص وعلى النحو الآتي:

الجدول (6)

مخاطر الشراكة التي تصيب القطاع العام والخاص

القطاع	نوع الخطر
القطاع الخاص	**خطر التصميم والبناء والصيانة:** يتضمن المخاطر التشغيلية والإدارية اليومية، التأخير في الحصول على التصاريح، مشاكل مع المقاولين، وخطر انتهاء المشروع بالوقت المحدد، التكلفة، تجاوز الجدول الزمني. **خطر الطلب / الإيرادات:** يتمثل هذا الخطر بارتفاع الطلب بشكل غير متوقع أو انخفاضه مقارنة مع تقديرات السوق الأولية. **الخطر السياسي:** يتمثل هذا الخطر بالتغيرات الحاصلة في الحكومة والتغيرات في السياسة العامة، والفساد، وعدم ثبوتية العقد، وصعوبات في التحكيم. **خطر العملة:** يتمثل هذا الخطر بانخفاض حاد وغير متوقع في العملة الذي بدوره يؤثر في قدرة مقدم الخدمة على الدفع للمستثمرين.
القطاع العام	**الخطر السياسي:** يتمثل بالتغيرات المحتملة في السياسة العامة. **خطر الإفلاس:** يتمثل بإفلاس الشركة الخاصة أثناء عقد الشراكة. **خطر الإغلاق:** يتمثل بإغلاق المشروع عندما القطاع يتنافس للوصول إلى المالية. **خطر الأراضي:** يتمثل بنزع الملكية والاستيلاء العام وصعوبات الحصول على الأراضي.

Source: Bracey, Najja & Moldovan, Sonia, (2006), Public – Private Partnership : Risks to the Public and Private Sector, Global Conference on Business And Economic, 6th, The Louis Berger Group, Inc., Massachusetts, Boston, P.5.

ويواجه الشركاء سلسلةً من المخاطر والمشاكل التي ينبغي التخلص منها عن طريق توزيع الخطر بين القطاعين، وتضم ما يأتي (Heinz, 2005, 8):

1. انخفاض سيطرة القطاع العام، ونتيجة لذلك ينبغي التعاون بين القطاعين العام والخاص (إعفاء القطاع العام من الإدارة، والحد من تدخل جهات القطاع العام باستثناء الجهات ذات الصلة بالتخطيط والتنمية والسياسة.
2. التنازل عن استراتيجية الطويلة الأمد لصالح القصيرة الأمد، وذلك نتيجة التأثير المتزايد في التفكير الموجه لتحقيق الربح عن طريق السلطات العامة.
3. انخفاض في الكفاءات المحلية الناتجة عن نقل القطاع العام مسؤولية الإدارة للقطاع الخاص
4. التوزيع غير العادل للمخاطر بين الشركاء، وغالباً ما تفرض الإجراءات غير المتوقعة والصعوبات من قبل القطاع العام.

ويستند توزيع الخطر عادة إلى مبدأ "التوزيع الأمثل للمخاطر" عن طريق تخصيص الطرف الأقوى على إدارة الخطر، إن تقاسم الخطر هو عنصر أساسي في تصميم الشراكة العامة – الخاصة وتنفيذها، وفي حماية العوائد لجميع الأطراف وضمان الاستدامة (Dar EsSalaam, 2009, 8- 9). والجدول (7) يمثل مصفوفة خطر الشراكة العامة – الخاصة وعلى النحو الآتي :

الجدول (7)

مصفوفة خطر الشراكة العامة – الخاصة

الخطر	نوع الخطر	تخفيف الخطر
قبل انتهاء المشروع	1. كلفة أكثر 2. التأخير	1. عن طريق عقود تسليم المفتاح ذات السعر الثابت. 2. تقديم ضمانات / فرض الغرامات/تقديم الحوافز. 3. تحديد مواصفات المشروع. 4. الشركاء الاكفاء.
بعد انتهاء المشروع	1. تقديرات الإيرادات غير متوقعة 2. تراكم الإيرادات 3. تكاليف التشغيل العالية 4. فشل الإدارة	1. الالتزام بعقود الامدادات. 2. الالتزام بالقرارات المتخذة من قبل الشركاء. 3. عن طريق المشغلين الأكفاء. 4. تقديم ضمانات حول الأداء.
التقني	1. الأداء 2. البيئة 3. السلامة	1. تقديم الضمانات. 2. التقنيات المتطورة. 3. الموافقات والمشاورات العامة.
المالي	1. هيكل: نسبة الدين / حقوق الملكية 2. هيكل: العائد / رأس المال 3. هيكل: الخطر / نسبة المكافأة 4. العملات الأجنبية 5. أسعار الفائدة 6. تغطية أعباء خدمة الزبون 7. – الضرائب	1. العائد على حقوق المساهمين. 2. القبول بنسبة غطاء مثلا (1.5 – 2). 3. الضمان والحسابات الاحتياطية. 4. القيود على الأرباح الموزعة. 5. توظيف القروض. 6. التأمين / المشتقات المالية. 7. الاستعداد للترتيبات المالية.
القانوني	1. الإطار التنظيمي 2. قانون الامتياز	1. المحامون ذوو الخبرة. 2. وثائق واضحة وبسيطة.
السياسي	1. عدم استقرار النظام 2. القوة القاهرة 3. التدخل السياسي	1. نظام رقابي واضح. 2. تأمين الاستثمار. 3. دعم المؤسسات المالية الدولية.

Source: Francoz, Eric, (2010), Advantage & Limitations of the different Public Private Partnerships Risks, Workshop – afd (Agence Franchise Development), Jordan, P.37.

المبـــحث الثاني
نمـــــاذج الشـــراكات العامـــة – الخاصـــــة

يعرض هذا المبحث نماذج الشراكات العامة – الخاصة على وفق ما يأتي:

أولاً: نماذج الشراكات العامة – الخاصة:

الكثير من البلدان تتبنى نماذج الشراكات العامة – الخاصة (PPP) بشكل كبير في الاستثمار بالأموال ما بين القطاع العام والخاص، إذ تركز هذه الشراكة على تحسين الخدمة وكفاءة التشغيل (Marin, 2009, 8).

والجدول (8) يوضح مسؤوليات القطاع العام والخاص على وفق نماذج الشراكات العامة – الخاصة:

الجدول (8)

مسؤوليات القطاع العام والخاص على وفق نماذج الشراكات العامة – الخاصة

النماذج	ملكية المشروع	التشغيل والصيانة	رأس المال	تحمل المخاطر	مدة الشراكة
عقود الخدمة	عام	عام وخاص	عام	عام	1–2 سنة
عقود الإدارة	عام	خاص	عام	عام	3–5 سنة
التأجير	عام	خاص	عام	مشترك	8–15 سنة
الامتياز	عام	خاص	خاص	خاص	25–30 سنة
البناء والتشغيل ونقل الملكية	عام وخاص	خاص	خاص	خاص	20–30 سنة
التجريد	خاص أو عام وخاص	خاص	خاص	خاص	مدة غير محددة

Source: Farlam, peter, (2005), working Together: Assessing Public – Private Partnership Africa, The South Africa Institute of International Affairs, Nepad Policy Focus Series, Pretoria – Embassy, P.4.

وهناك مجموعة من التعاقدات لـــ (PPP) مختلفة في الغرض، ونطاق الخدمة، والهيكل القانوني، وتقاسم المخاطر، وواحدة من التعاقدات الموضحة في أدناه تتم من خلال الاستعانة بمصادر خارجية لبعض العمليات رقابية (الروتينية)، أو يتم من خلال الاستعانة بالقطاع الخاص في تصميم المشاريع وبنائها وتشغيلها وصيانتها وتمويلها الذي يأخذ نسبة كبيرة من المخاطر، والشكل (3) يوضح الخيارات المختلفة لـــ (PPP) تعتمد على الاستثمار والمخاطر والالتزامات والمدة (Ndandik & Ibanda, 2012, 27) :

الشكل (3)

خيارات الشراكة العامة – الخاصة

Source: Ndandik, Charles & Ibanda, Sam Jamie, (2012), Public Private Partnership: Guidelines for Local Governments, Feasibility Study Report, Ministry of Local Governance, Republic of Uganda.

وعلى القطاع العام اختيار الأنموذج الملائم للشراكة، ولا يعني أسلوب الشراكة إطلاقاً إعطاء المشاريع المربحة للقطاع الخاص وتولي القطاع العام المشاريع الخاسرة، وإنما التشارك مع القطاع الخاص في المخاطر، وتحمل كل قطاع المخاطرة الذي يكون أكثر قدرة على إدارتها، إذ يتحمل القطاع الخاص مخاطر البناء والتشغيل ويتحمل القطاع العام المخاطر السياسية والتنظيمية. وأن هذا الأسلوب لا يعني تخلي القطاع العام عن الإنفاق وإنما تجنبه بقصد التخفيف على الموازنة خاصة في ظل الالتزامات الكبيرة (الكداوي، 2013، 50).

والجدول (9) يوضح نماذج الشراكات العامة – الخاصة المختلفة على وفق ما يأتي:

الجدول (9)

نماذج الشراكات العامة – الخاصة

المصدر	النماذج
(Michel, 2003, 20-73)	عقود الخدمة / عقود الإدارة / عقود الإيجار / بناء – تشغيل – نقل أو تحويل الملكية ((BOT / تصميم – بناء – تمويل – تشغيل (DBFO).
(Viktorija, 2006, 304-305)	عقود الإدارة / عقود الإيجار / بناء – تشغيل – نقل أو تحويل الملكية (BOT) / تصميم – بناء – تمويل – تشغيل (DBFO).
(Iossa, *et.al*, 2007, 26-29)	البناء – التشغيل – نقل أو تحويل الملكية (BOT) / التصميم – البناء – التمويل – التشغيل (DBFO)/ الامتياز/ مبادرات التمويل الخاصة (PFI).
(Rai, 2009, 7-9)	البناء – التشغيل – نقل أو تحويل الملكية (BOT) / الإيجار – التشغيل – نقل أو تحويل الملكية (LOT) / البناء – التملك – التشغيل – نقل وتحويل الملكية (BOOT) / التصميم – البناء – التمويل – التشغيل – الصيانة (DBFOM) / والامتياز/ الأعمال المشتركة.
(Bovis, 2010, 386)	الامتياز / التعاقد / الأنموذج المؤسسي.
(ESCAP, 2011, 5)	عقود الإدارة /تسليم المفتاح / الإيجار/ الإمتياز/ الملكية الخاصة للموجودات / مبادرات التمويل الخاص (PFI).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى المصادر أعلاه.

وقد استندت الباحثة إلى اختيار النماذج وذلك للأسباب الآتية :

1. نظراً لإجراء دراسات مشابهة من قبل الباحثين في قطاع السياحة.

2. نظراً لكونها تتلاءم مع طبيعة عمل المنظمات في المنظمة المبحوثة.

3. لتوفير إمكانية تطبيق خصائص النماذج في المنظمة المبحوثة.

أولا: عقود الخدمة

بموجب عقد الخدمة، القطاع العام (الحكومة) يستعان بالقطاع الخاص (شركة خاصة) لتنفيذ واحدة أو أكثر من المهام والخدمات المحددة لفترة عادة تكون بين 1 – 3 سنوات، بحيث يبقى القطاع العام المزود الرئيس لخدمات البنية التحتية، في حين يقوم القطاع الخاص بأداء الخدمات ضمن الشروط والتكاليف المتفق عليها وضمن معايير الأداء التي وضعها القطاع العام (Asian Development Bank, 2007, 29).

ويعد عقد الخدمة خياراً مجدياً لتقديم الخدمات، وينبغي أن يقرر القطاعان العام والخاص على جوانب العقد، وهذا يعني اتخاذ قرار بشأن الشروط الواجب توافرها في العقد : من الذي سيوفر الخدمات؟ وكيف ستدار الخدمات؟ وكم ستكلف؟ وماهي المبادئ التي تحكم العلاقة بين القطاعين؟ ومن خلال الاتفاق على هذه الشروط، المديرون الحاليون والجدد سوف يكونون قادرين على فهم الاتفاق بين الطرفين وهذا سيقلل من الصراعات في الحاضر والمستقبل ويقلل من الفجوات من حيث الشروط القانونية والمدة الزمنية ومعايير الخدمة والتسعير(Agreement Toolkit, Not date, 61 Service). إن عقود الخدمة مناسبة تماما للمتطلبات التشغيلية وتركز على شراء وتشغيل وصيانة معدات جديدة، ويمكن أن تشمل أيضا مجالات مثل تحصيل الرسوم، تركيب وصيانة العدادات في قطاع المياه وجمع النفايات و توفير وصيانة المركبات أو الأنظمة التقنية الحديثة، ويتم منح العقود على أساس تنافسي لفترة قصيرة تمتد من بضعة أشهر إلى بضع سنوات، كما أنها تسمح للقطاع العام الإفادة من الخبرات الفنية للقطاع الخاص، وإدارة قضايا التوظيف، وتحقيق وفورات في التكاليف ومع ذلك تبقى مسؤولية الاستثمار من مسؤوليات القطاع العام، وبالرغم من منافع عقود الخدمة الا أنها لا تستطيع إدارة القضايا المتعلقة بالكلفة التي تؤثر بشكل سلبي في المنظمات (Michael, 2003, 20).

ويعد عقد الخدمة نوعاً من أنواع الاتفاقيات الملزمة بين طرفين، ويتم بين هيئة حكومية لها كافة الصلاحيات والمسؤوليات وشركة أو أكثر من القطاع الخاص لتنفيذ مجموعة من المهام والخدمات مقابل نظير يتم الاتفاق عليه . وتتراوح مدة العقد بين ستة أشهر إلى سنتين، وتستخدم مثل هذه العقود على نطاق واسع في الدول كافة لتقديم خدمات متنوعة مثل إصلاح وصيانة وتجديد قنوات مياه الشرب أو أعمال تشغيل وصيانة محطات الرفع الصحي للمياه وغيرها (الجحيشي، 2013، 30).

وتظهر مزايا عقود الخدمة وعيوبها في الجدول (10)، وعلى النحو الآتي:

الجدول (10)

مزايا عقود الخدمة وعيوبها

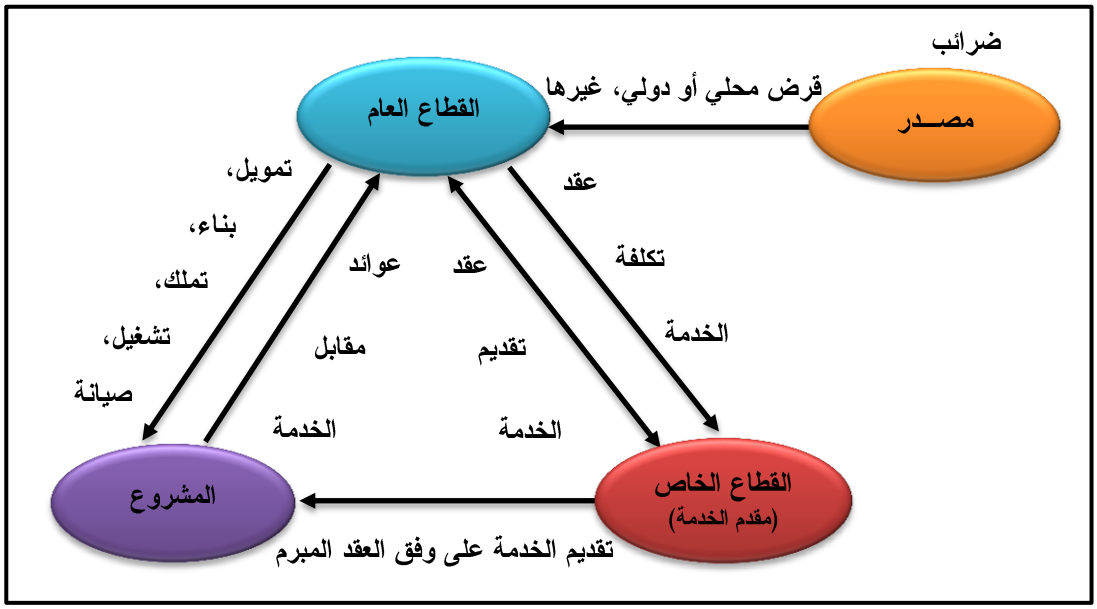
المزايا	العيوب
1. توفير الفرص لدخول عنصر المنافسة من خلال التعاقد مع أكثر من شريك من القطاع الخاص. 2. الإفادة من خبرة القطاع الخاص في النواحي الفنية مما يجعل الشريك يركز على مهامه الأساسية.	1. تبقى أعباء التشغيل والصيانة ومسؤولية الاستثمار والمخاطر التجارية المرتبطة بالتشغيل من مسؤوليات القطاع العام. 2. يعتمد نجاح الأعمال بالعقد على خبرة الشركة التي تقوم بالأعمال.

المزايا	العيوب
3. لأن مدة العقد قصيرة لذا يزداد التنافس بين المقاولين مما يشجع على العمل وتحقيق كفاءة الأداء وتخفيض تكاليف العقود.	3. تؤثر تأثيراً مباشراً في عمالة التشغيل وتجعلهم عمال زائدين على الحاجة إذا لم يتم الاستعانة بهم ضمن أعمال عقد الخدمة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى:

إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية، (2010)، الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، الدائرة المالية، حكومة دبي، ص 11 .

والشكل (4) يوضح عقود الخدمة وعلى النحو الآتي:



الشكل (4)

عقد الخدمـــة

المصدر: إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية، (2010)، الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، الدائرة المالية، حكومة دبي، ص 11.

ثانياً: عقـــود الإدارة

عقود الإدارة هي العقود التي تنقل إدارة مشاريع البنى التحتية إلى القطاع الخاص لمـــدة زمنية محددة من قبل القطاع العام، ويحتفظ القطاع العام بالسيطرة على الإيرادات والتكـــاليف (Scribner, 2011, 3).

ويعرف عقد الإدارة على أنه اتفاق بين منظمة حكومية (القطاع العام) مع شركة خاصة (القطاع الخاص) لإدارة هذه المنظمة، وتتحول حقوق التشغيل إلى القطاع الخاص وليس حقوق الملكية، ويحصل القطاع الخاص على رسوم مقابل خدماته، وبالإمكان ربط هذه الرسوم

بأرباح المنظمة وأدائها، كما يبقى القطاع مسؤولاً عن نفقات التشغيل والاستثمار، وتتراوح مدة عقد الإدارة بين ثلاث إلى خمس سنوات (غانم، 2009، 12).

كما تعرف عقود الإدارة بأنها "ترتيبات تتعلق بالتنظيم وعمليات الصيانة التي يعهد للقطاع الخاص القيام بها بعد أن كانت جزءاً من مهام القطاع العام (الحكومة)" (شواقفة، 2006، 206).

ويتضمن هذا العقد رسوماً للقطاع الخاص، وفي العادة يستجيب القطاع الخاص لحاجات الصيانة اليومية بالتعاقد مع قطاع خاص ثاني بالنيابة عن القطاع العام، وقد يؤدي إلى الكفاءة الإدارية التي يصعب تحقيقها بسبب مسؤولية القطاع العام عن الاستثمار (Peossa, 2008, 10).

غالباً عقود الإدارة توفر الجوانب الآتية (Michael, 2003, 21) :

1. توفر فرصة جيدة لتشجيع أعظم تعاون بين القطاعين العام والخاص بالمستقبل.
2. توفر وسيلة للقطاعات العامة التي ترغب في نقل الملكية إلى القطاع الخاص إذ هناك أساليب تنظيمية وقانونية لا تسمح بمشاركة القطاع الخاص بشكل كبير.
3. الإفادة منها في خلق ثقة بين القطاعات العامة والخاصة في السوق التي ليس لديها خبرة كبيرة بـــ (PPP).
4. توفر وسيلة للشركات الخاصة لتجنب المخاطر المحتملة مع أقل من التعرض إلى المخاطر.
5. يتوقع من عقود الإدارة أن تحسن من جودة الخدمة إلا أنه غير من المتوقع تحسين في تغطية الخدمة أو تشجيع إصلاحات استخدام الخدمة.

والجدول (11) يوضح منافع عقود الإدارة وعيوبها وعلى النحو الأتي:

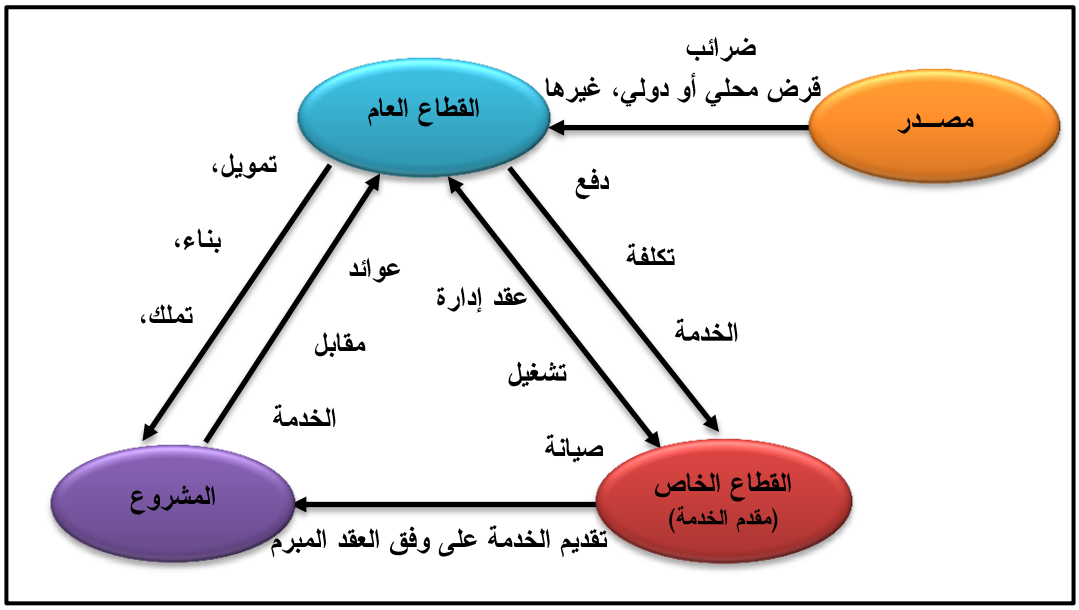
الجدول (11)

منافع أنموذج عقود الإدارة والتشغيل وعيوبها

المنافع	العيوب
1. يمكن أن يطبق في وقت قصير. 2. أقل تعقيداً من جميع نماذج الـــ (PPP). 3. أكثر قبولاً لبعض المشاريع ذات الطابع السياسي والاجتماعي في عدد من البلدان.	1. الحصول على الكفاءة ربما يكون خيـــاراً محـــدوداً وضعيفاً للقطاع الخاص في الاستثمار. 2. يتحمل القطاع العام جميع المخاطر. 3. قابل للتطبيق على نحو رئيس لمشاريع البنية التحتية الموجودة حالياً.

المصدر: محمد، أيمن جاسم، (2012)، محددات اختيار النماذج الاستراتيجية للشراكات العامة – الخاصة: الإفادة من النماذج المقترحة في إقامة مشروعات مستقبلية كالجسور في مدينة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص 69.

والشكل (5) يوضح عقد الإدارة والتشغيل:



الشكل (5)

عقـــود الإدارة

المصدر: إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية، (2010)، الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، الدائرة المالية، حكومة دبي، ص 13.

ثالثـــــا: أنموذج الامتياز

يقوم القطاع العام في نموذج الامتياز بمنح القطاع الخاص الحق في تصميم مشاريع البنية التحتية وبنائها وتشغيلها لمدة محددة تمتد من 25 – 30 سنة، ومن ثم تنقل ملكية المشاريع إلى القطاع العام، ويقوم القطاع الخاص باسترجاع أجور الاستثمار والتشغيل وتكاليف التمويل والأرباح من القطاع العام عن طريق فرض رسوم الاستخدام (PPIAF, 2009, 9).

ويتم نقل أكبر عدد من المخاطر (خطر الطلب، التشغيل، والاستثمار/ المالية، ... وغيرها) إلى القطاع الخاص مقابل الحصول على رخصة تشغيل المشروع، ويتطلب هذا الأنموذج استثمارات أو مشاريع جديدة لتوسيع نطاق الخدمات ويشمل توسيع مشاريع قائمة أيضا (Pacific Private Sector Policy Brief, 2008, 2).

وتمنح عقود الامتياز في مشاريع (DBFO) بالاعتماد على عدد من المعايير وهي (Michael, 2003, 24):

1. التسعير النهائي للخدمة المقدمة للمستخدم.

2. مستوى التمويل من القطاع العام (الحكومة) أو من أصحاب المصالح الآخرين.
3. القدرة على تنفيذ المشروع.

وحصل أول عقد امتياز في أفريقيا بين شركة الطاقة والمياه في الغابون (القطاع الخاص) وبين حكومة الغابون (القطاع العام) لتشغيل كلٍ من خدمات المياه والطاقة في جميع أنحاء البلاد (Pessoa, 2008, 11).

إن رسوم الامتياز وغيرها من المدفوعات من قبل القطاع الخاص للقطاع العام (على سبيل المثال، أسهم الربح) يتم تسجيلها في قائمة التشغيل كإيرادات (Minassian, 2004, 24). ويقوم القطاع العام بمنح الامتياز للقطاع الخاص وذلك لتخصيص المخاطر المرتبطة بالتصميم والبناء والتشغيل للقطاع الخاص، في حين يتحمل القطاع العام المخاطر السياسية اذا تم التأخير في الحصول على الموافقات والتصاريح ورخص البناء، وفي هذه الحالة يلجأ القطاع العام بتعويض القطاع الخاص أو تمديد فترة العقد (فترة الامتياز) (Alfen, *et.al*, 2009, 39).

وينشأ عقد الامتياز من توافق إرادتي القطاع العام والخاص، من خلال النقاط الآتية (نعيمـــة، 2013 ، 44-46) :

1. **الرضا:** يعد الرضا الركن الأول في تكوين عقد الامتياز ويقصد به تبادل الإيجاب والقبول بين القطاع العام والخاص على نحو مطابق للقانون.
2. **المشروع:** ينصب عقد الامتياز على إدارة مشروع معين، بحيث يكون هذا المشروع قابلاً للتفويض، إذ لا يجوز تفويض المشاريع التي تثير القطاع العام ولا المشاريع التي لا تعود ملكيتها إلى القطاع العام.
3. **السبب:** يقصد بالسبب الدافع وراء تكوين عقد الامتياز، وفي عقد الامتياز السبب وراء منح القطاع العام امتياز للقطاع الخاص يبررهُ اعتبارات المصلحة العامة من خلال توفير وإشباع حاجات المستفيد، في حين سبب التزام القطاع الخاص مع القطاع العام هو تحقيق أقصى ربح ممكن.
4. **الشّكل:** الأصل في تكوين عقد الامتياز هو (مبدأ الرضا) إذ يقوم العقد بمجرد تبادل القطاعين التوافق، مالم يفرض القانون عدد من الاجراءات أو الشكليات، ومن ثم تجاوز الأركان السابقة وتكوين ركن رابع وهو الشكلية، إذ تعد الشكلية ركناً استثنائياً لا يتوقف عليها العقد إلا إذا استلزمها القانون.

ويرى (Menheere & Pollalis, 1996, 13) أن القضايا الرئيسة الواجب مراعاتها في عقد الامتياز هي:

1. طول مدة العقد (فترة الامتياز): تاريخ البدء والانتهاء.

2. هيكل القطاع العام (صاحب الامتياز).
3. الخطة المالية.
4. الضمانات المالية (من قبل القطاع الخاص).
5. الضمانات المادية.
6. السقف المالي لتكاليف التطوير.
7. السقف المالي لتكاليف الاستخدام.
8. عملية بناء المشروع.
9. وقت الانتهاء من بناء المشروع.

والجدول (12) يوضح مزايا أنموذج الامتياز وعيوبه وعلى النحو الآتي:

الجدول (12)

مزايا أنموذج الامتياز وعيوبه

المزايا	العيوب
1. تكمن الميزة الأساسية لأنموذج الامتياز بأن القطاع الخاص يبقى المسؤول عن النفقات الرأسمالية والاستثمارات مما يخفف الأعباء عن القطاع العام، ولكن للسبب نفسه تواجه الكثير من الدول صعوبات في إيجاد مستثمرين. 2. الفكرة الأساسية لهذا الأنموذج هي قيام القطاع الخاص بتمويل مشروع خدمي وبنائه وتشغيله في مجال (الاتصالات، الكهرباء، المياه والري، النقل، ... وغيرها) لمدة محددة وعند نهاية المدة تعود ملكية المشاريع إلى القطاع العام، كما تقوم الحكومة في أثناء فترة العقد بتنظيم ومراقبة العملية الاستثمارية والجودة والأسعار.	1. بصفة عامة لا توجد عيوب واضحة لأنموذج الامتياز إلا أنهُ يجب مراعاة تحديد العقود بكل وضوح، نطاق الخدمات وطبيعتها التي سيقدمها القطاع الخاص مع العام وكذلك صلاحية القطاعين في أثناء فترة العقد. 2. يجب على القطاع العام أن يحرص على عدم التدخل في إدارة المشاريع لكي يضمن نجاح المشروع.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى:

إدارة الدراسات الاقتصادية والمالية، (2010)، الشراكة بين القطاع العام والقطاع الخاص، الدائرة المالية، حكومة دبي، ص 14 – 15.

رابعـــاً: أنموذج البناء – التشغيل – نقل أو تحويل الملكية (BOT)

أنموذج البناء– التشغيل– نقل أو تحويل الملكية عبارة عن شراكة بين القطاع العام والخاص من خلال تسليم المشاريع وتمويلها وتنميتها وتشغيلها بشكل سريع حول العالم (Ashuri ,*et.al*, 2011, 1).

ويعد الــ BOT الأنموذج الأمثل خصوصاً في الدول النامية لجذب رأس المال الخاص والمساعدة في بناء المشاريع في تلك الدول (Algharni, *et.al*, 2007, 329).

يمكن وصف مشروع الــ (BOT) بأنهُ المشروع المبني على الامتياز الممنوح الذي عادة يكون من قبل القطاع العام للقطاع الخاص، إذ يجعل القطاع الخاص مسؤولاً عن بناء المشاريع وتشغيلها في أثناء مدة العقد لتوليد الإيرادات والأرباح، ولسداد الديون وانعاش الاستثمار، وعند انتهاء مدة العقد تنقل ملكية المشاريع إلى القطاع العام (Asce & Zhang, 2005, 1055).

ويرى (Bojovic, 2006, 305) أن القطاع الخاص في أنموذج الــ (BOT) يصمم المشاريع ويبنيها ويشغلها ومن ثم تُنقل ملكيتها إلى القطاع العام (الحكومة) عند انتهاء فترة العقد، إن الميزة الأساسية لأنموذج الــ (BOT) هي أنه يجمع بين المسؤوليات والوظائف لكلا القطاعين تحت كيان واحد.

ويعد هذا الأنموذج شكلاً من أشكال تقديم الخدمات العامة يمنح بمقتضاه القطاع العام (الحكومة) لمدة محددة من الزمن القطاع الخاص الذي يطلق عليه بــ (شركة المشروع) الحق في تصميم وبناء وتشغيل وإدارة مشروع معين يقترحهُ القطاع العام، فضلاً عن حق الاستغلال التجاري لعدد من السنوات يتفق عليها كلا القطاعين ليسترد القطاع الخاص تكاليف البناء إلى جانب تحقيق أرباح من جراء تشغيل المشروع أو أي مزايا أخرى تمنح للشركة ضمن عقد الاتفاق وبعد ذلك تنتقل ملكية المشروع إلى القطاع العام دون مقابل أو بمقابل يتم الاتفاق عليه مسبقاً، وترجع جذور أنموذج الــ (BOT) إلى ما يعرف بعقود الامتياز التي كانت منتشرة في أواخر القرن التاسع عشر وبدايات القرن العشرين في فرنسا وغيرها من الدول، إذ استخدمت فرنسا هذا الأنموذج لتنفيذ مشروعات السكك الحديدية ومحطات الكهرباء والتزود بمياه الشرب (الجحيشي، 2013، 31).

والجدول (13) يوضح أهمية أنموذج الــ (BOT) ومخاطره وعلى النحو الآتي:

جدول (13)

أهمية أنموذج الــ (BOT) ومخاطره

الأهمية	المخاطر
1. تمكين الدولة من توفير الخدمات المختلفة الضرورية اللازمة التي لا يمكن الاستغناء عنها. **2.** يساعد الدولة على توجيه مواردها العامة إلى القطاعات الاستراتيجية التي يعجز القطاع الخاص	**1.** المخاطر الناتجة عن عدم استكمال المشروع طبقا للمواصفات المحددة لهُ التي تنتج عن عدم الالتزام بعقد الإنشاءات وتقصير المقاول في التنفيذ. **2.** المخاطر الناجمة عن سوء إدارة المشروع

الأهمية	المخاطر
عن تنفيذها. **3.** المساهمة في علاج مشكلة الركـود الاقتصـادي والقضاء على البطالة عبر إقامة المشاريع وفـق الأنموذج. **4.** يسمح لنظام الاستثمار بنقل وتوزيـع المخـاطر المالية والصناعية وغيرها التي تواجـه القطـاع العام إلى القطاع الخاص. **5.** إفادة القطاع العام من خبرات القطاع الخاص في إدارة هذه المشاريع وتشغيلها، ومن ثـم إعطـاء الأنموذج الأفضل الذي يساعد القطاع العام علـى تحقيق أهدافه. **6.** إن إشراك القطاع الخاص فـي إدارة المشـاريع يسمح بزيادة الاعتمـاد علـى منظومـة الإدارة الفاعلة والمتابعة السريعة، مما يؤدي إلى تطوير القدرات والمهارات البشرية والتنظيمية.	وتشغيله حتى تمام التسليم. **3.** مخاطر حدوث عجز أو عدم كفاية المواد اللازمة للتشغيل وكذلك عمليات النقل والتوزيع. **4.** المخاطر القانونية المتعلقة بالاختلاف في تفسـير عدد من فقرات العقد الخاصة بالمشروع، أو عدم تنفيذ أحد طرفي العقد لالتزاماته. **5.** عدم وجود إطار قانوني محدد يحكم أنموذج الـ (BOT). **6.** الأخطار السياسية الناتجة عـن عـدم اسـتقرار الأوضاع السياسية وتغير الحكومة. **7.** المخاطر المتعلقة باحتمال تغيير قوانين الرسـوم الجمركية والضرائب. **8.** المخاطر المتعلقة بقوانين الصرف وسعر العملات وتداولها. **9.** المخاطر الخاصة بعدم سلامة استخدام تصـاريح نقل التكنولوجيا الخاصة بالمشروع. **10.** المخاطر الخاصة بعدم التسليم في الوقت المحدد.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى:

الدوري، حسين، (2008)، عقود الاستثمار الدولية ومنازعاتها، ورقة عمل مقدمة في ندوة "عقود المشاركة (PPP) والتحكيم في منازعاتها" المنامة، مملكة البحرين.

ويتشابه هذا الأنموذج مع أنموذج الامتياز في نقاط ولكن يوجد نقاط، اختلاف، ومن خلاله يقوم القطاع الخاص بأعمال البناء والتشغيل لمدة زمنية محددة يتمُ بعدها إعادة المشروع إلى القطاع العام، إذ يقوم بصرف الدفعات المتفق عليها للقطاع الخاص على طول المدة الزمنية المتفق عليها بما يغطي تكاليف البناء والتشغيل وبما يحقق عائداً للقطاع الخاص (لاشين، 2010، 259).

ويمكن أن تشارك في تنفيذ مشاريع الـ (BOT) عدد مـن الاطـراف الآتيـة أو جميعهـا (محمد،2012، 75) :

1. الحكومة المضيفة **2.** صـاحب الامتياز **3.** البنوك المقرضـة **4.** المقرضون الآخرون **5.** الأطراف الأخرى في عقود المشاريع.

والجدول (14) يوضح مزايا أنموذج البناء- التشغيل- نقل أو تحويل الملكية وعيوبه:

جدول (14)

مزايا أنموذج الـ (BOT)وعيوبه

المزايا	العيوب
1. يقدم أنموذج الـ (BOT) حلاً لمشكلة تمويل مشاريع البنية التحتية. 2. يتيح لمنظمات القطاع العام الحصول على مشاريع جاهزة من دون الدخول في المزيد من الأعباء المالية الناتجة عن زيادة الإنفاق الحكومي أو اللجوء إلى عمليات الاقتراض. 3. دمج مسؤولية الوظائف المنفصلة في تنفيذ مشاريع البنية التحتية عادةً في التصميم والإنشاء والإدامة تحت هيئـــــــــة واحدة. 4. يسمـــح للشريـــك في القطاع العام الإفادة من عدد من الكفاءات المطلوبة في تنفيذ المشاريع. 5. يتيح تنفيذ مشاريع البنية التحتية على وفق هذا الأنموذج بتحويل مخاطر البناء والتشغيل والإدارة إلى القطاع الخاص. 6. يمكن هذا الأنموذج منظمات القطاع العام من الإفادة من خبرة القطاع الخاص في إدارة وصيانة المشروعات وفي نقل التكنولوجيات المتقدمة. 7. يتيح اختيار المعدات والمواد التي سوف تستخدم في بناء المشروع على وفق المتطلبات المحددة في تصاميم المشروع. 8. المعرفة والخبرة الكبيرة لمنظمة القطاع الخاص في تصميم المشروع والمواد المستخدمة في عمليات البناء والإنشاء تتيح له تطوير خطة مفصلة لصيانة المشروع، يمكن عن طريق هذه الخطة محاكاة الحاجات المستقبلية للمشروع، ممّا يقلل من المخاطر التي يمكن أن تظهر على نحوٍ غير ملحوظ ولا تأخذ الاهتمام الكافي، الذي قد تتدهور إلى مشكلات أكثر تكلفة.	1. يتطلب عناية خاصة بتصميم مستندات العروض العطاءات الخاصة بها. 2. يمكن أن تكون عملية طرح العطاءات وإرسائها طويلة ومعقدة بالنسبة لبقية أنواع العقود وهو ما يؤثر في إعداد الخطط التنموية المتعلقـــة بتنفيـــذ تلك الشراكة. 3. كما يعاب عليه أنه يتطلـــب اســـتقراراً سياســـياً واقتصادياً ملائماً وبنية قانونية وتنظيمية محددة، وتوفر الاستقرار النقدي وغير ذلك من العوامـــل الملائمة للاستثمار الأجنبي وكلها متطلبات غيـــر ثابتة ومتغيرة طبقاً للظروف الدولية والإقليميـــة والمحلية. 4. وبينما هناك إمكانيات لجني أرباح أو مكافئـــات ملموسة باستغلال أنموذج الـــــ (BOT) إلا أن داعمي المشاريع غير معتادين على هذه الطريقة لذا كان عليهم أن يهتموا بتحديد كل المعايير التي يودون أن تصمم وتنشأ وتـــدام منشـــآتهم علـــى وفقها. 5. تتنازل منظمات القطاع العام عن كثير من السلطة والسيطرة التي كانت تمتلكها عادةً. 6. عدم التحديد الدقيق للحاجات المطلوب إشـــباعها عن طريق تنفيـــذ المشـــروع وترجمتـــه إلـــى مواصفات للمشروع، مما قد يؤدي للحصول على مشاريع غير جيدة.

المزايا	العيوب
9. يتيح أنموذج الـ (BOT) الإفادة من منافع حساب التكاليف لدورة حياة المشروع، التي تعدّ مسألة مهمة لأغلب مالكي البنية التحتية الذين ينفقون قدراً كبيراً من الأموال في استدامتها بالمقارنة مع تطويرها. 10. حساب تكاليف دورة حياة المشروع على وفق أنموذج الـ (BOT) يزيل من تشابك السياسات الخاصة بصيانة المشاريع الذي قد يؤثر في الكثير من موازنات الصيانة التي يمكن أن تقع فيها منظمات القطاع العام، إذ إن منظمات القطاع العام قد لا تعرف مقدار التمويل الذي سيتوفر لهم سنة بعد أخرى، وقد يضطرون عندئذٍ إلى إنفاق مبالغ كبيرة على متطلبات وحاجات الصيانة الملحة بدلاً من تبني طريقة عقلانية بوصفها طريقة وقائية فاعلة من ناحية الكلفة. 11. يمكن أن يزيل عن منظمات القطاع العام عبء الإبداع التكنولوجي الذي يتطلبهُ تنفيذ مشاريع البنية التحتية ولاسيما المعقدة منها، فضلاً عن تحسين فاعلية التشغيل الكفوء للمشاريع.	

المصدر : من إعداد الباحثة بالاستناد إلى :

محمد، أيمن جاسم، 2012، محددات اختيار النماذج الاستراتيجية للشراكات العامة – الخاصة: الإفادة من النماذج المقترحة في إقامة مشروعات مستقبلية كالجسور في مدينة الموصل، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص 73-74.

وبعد استعراض عدد من نماذج الـــ (PPP) الجدول (15) يبين الإمكانيات الفاعلة لنماذج الشراكات العامة – الخاصة:

الجدول (15)

الإمكانيات الفاعلة لنماذج الشراكات العامة – الخاصة

	تحسين الخدمة	تعزيز الكفاءة التشغيلية	تشجيع مشاركة المخاطر	تكاليف دورة حياة المشروع	التنفيذ السريع	الإفادة من الأموال العامة	معوقات التنفيذ
التعهيد الخاص							
عقود الإدارة	نعم	نعم	لا	لا	لا	لا	معتدل
المشاريع المشتركة*	نعم	نعم	بعض	بعض	لا	لا	معتدل
التأجير**	محتمل	نعم	بعض	محتمل	لا	لا	معتدل
التنمية الخاصة المتكاملة							
BOT	نعم	نعم	بعض	نعم	نعم	لا	عالٍ
BOO	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	عالٍ
****DBO****	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	لا	عالٍ
الاستثمار الخاص							
*****DBFO*****	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	عالٍ جداً
الامتياز	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم	عالٍ

Source: Haarhoff, Kosie Jacobus, (2008), Public-Private Partnerships as an Alternative Service Delivery Option: A Multiple Case Study of The Health Care Sector in South Africa, Master Thesis in Public Administration , University of Stellenbosch, p21.

---

* **المشاريع المشتركة:** في هذا الأنموذج يقوم القطاع العام بدور المنظم والمساهم في المشاريع مـــع القطـــاع الخاص.

** **التأجير:** في هذا الأنموذج القطاع الخاص مسؤول عن تشغيل وصيانة المشاريع، في حين القطاع العام هو مالك هذه المشاريع.

*** **BOO:** يقوم القطاع الخاص ببناء مشاريع البنية التحتية وامتلاكها وتشغيلها لمدة محددة ويقوم القطـــاع العام بمراقبتها مع احتمال إعادة المشاريع إلى القطاع العام.

**** **DBO:** يقوم القطاع الخاص ببناء المشاريع وتطويرها وتشغيلها على نحو تجاري.

***** **DBFO:** يقوم القطاع الخاص ببناء المشاريع وتطويرها وتشغيلها وتمويلها وامتلاكها من دون نقـــل الملكية.

الفصـــــل الثالث
إطار مفاهيمي للسياحـــة المستدامـــة والأهداف المرسومة

يتضمن هذا الفصل الإطار النظري للسياحة والسياحة المستدامة، إذ تم الاعتماد على العديد من المصادر المتضمنة لهذا الموضوع، وقد تضمن هذا الفصل المباحث الأتية:

المبحث الأول: مفهوم الســياحة وأهميتهــا وخصائصــها وأنواعهــا ومؤشرات ظهور السياحة المستدامة.

المبحث الثاني: السياحة المســتدامة: الرؤيــة المفاهيميــة والأهــداف المرسومة.

المبحث الأول

الإطار النظري للسياحـــة

يتضمن هذا المبحث مفهوم السياحة وأهميتها وخصائصها وأنواعها ومؤشرات ظهورها المستدامة على وفق ما ورد في المراجع المتضمنة لذلك، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مفهـــوم السياحـــة

بدأت المحاولات الأولى لتعريف ظاهرة السياحة في الثمانينات من القرن التاسع عشـــر، وكان أول تعريف للسياحة يعود للعالم الألماني جوييرفرويلر (GuyerFreler) عـــام 1905 بوصفها: ظاهرة عصرية تنبثق من الحاجة المتزايدة للحصول على الراحة والاستجمام وتغيير الجو والإحساس بجمال الطبيعة وتذوقها والشعور بالبهجة والمتعة بالإقامة في منـــاطق لهـــا طبيعتها الخاصة، وهي ثمرة تقدم وسائل النقل (سعيدي والعمراوي، 2013، 97).

وتلعـــب الســـياحة الـــدور الحاســـم لاقتصـــاد العديـــد مـــن الـــدول فـــي أنحـــاء العالم كافة (Lone, 2013,2)، ويرى (عمر، 2010، 10) بأن السياحة هي الانتقال المؤقت للأشخاص إلى أية جهة خارج موطنهم الأصلي الذي يعملون فيه وكذلك الأنشطة التي يقومون بها في أثناء تلك الإقامة والخدمات التي تقدم لهم والتي تغطي حاجاتهم كسائحين.

ويلاحظ من مظاهر العصر الحديث بأنّ معظم دول العالم تتسابق للاهتمام بموضوع السياحة وتعمل جاهدة لبناء صرحاً متيناً وأرضية صلبة له، ونظراً لتزايد أعداد السياح وتطور الحركات السياحية في العالم وبخاصة في الدول الصناعية تبعاً لارتفاع الدخل الفردي وتطور وسائل وطرق المواصلات وتحديد أوقات العمل والفراغ وانتشار ظاهرة التحضر وزيادة الوعي الثقافي والعلمي لغالبية شعوب دول العالم، ومن هـــذا اتسع ونما نطاق السياحة بشكل كبير في كلّ دول العالم سابقا وحاليا (عون، 2007، 5).

ويرى (السلماوي، 2012، 6) أن السياحة عبارة عن "مجموعة الظواهر والعلاقات الناتجة عن عمليات التفاعل بين السياح ومنشأت الأعمال والدول والمجتمعات المضيفة وذلك بهدف استقطاب هؤلاء السياح والزائرين"، إن هذا التعريف يقر بوجود أربعة عناصر مهمة للسياحة هي السياح ومؤسسات الضيافة والحكومات والمجتمعات التي يزورها السياح.

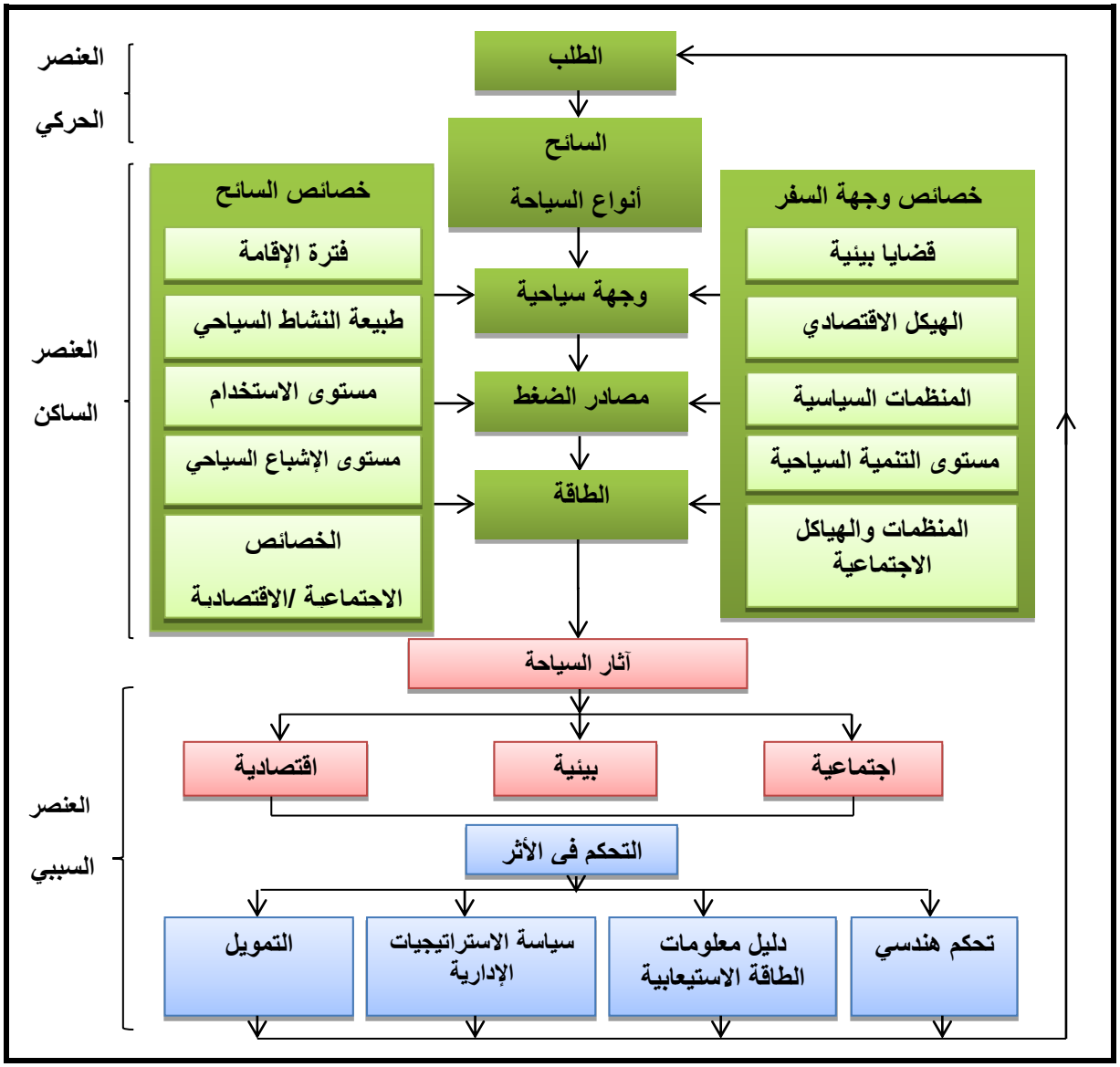
وينظر (غرايبة، 2012، 20- 21) للسياحة من منظور اقتصادي واجتماعي وبيئي وعلى النحو الآتي:

أ- **السياحة من منظور اقتصادي:** قطاع إنتاجي يـــؤدي دوراً مهمـــاً فـــي زيـــادة الـــدخل القومي، تحسين ميزان المدفوعات أو مصـــدراً للعمـــلات الصـــعبة، وفرصـــة لتشـــغيل الأيدي العاملة، وهدفاً لتحقيق استدامته.

ب-**السياحة من منظور اجتماعي:**حركة ديناميكية ترتبط بالجوانـب الاجتماعيـة والثقافيـة للإنسان بمعنى أنها محصلة طبيعية لتطور المجمعات السياحية وارتفاع مستوى معيشـة الفرد.

ت- **السياحة من منظور بيئي:** تعد عاملاً جاذباً للسياح وإشباع رغباتهم من حيـث زيـارة الأماكن السياحية الطبيعية المختلفة، والتعرف على تضاريسها وعلى معالمهـا السـياحية فضلاً عن زيارة المجمعات المحلية للتعرف على عاداتها وتقاليدها.

والشكل (6) يبين الإطار المفاهيمي للسياحة وعلى النحو الآتي :



الشكل (6)

الإطار المفاهيمي للسياحة

المصدر: نجاري، عبلة عبدالحميد، 2012، اقتصاديات السياحة، الطبعة الأولى.

ونظراً لأهمية السياحة في المجالات كافة تطرق إليها عدد من الكتاب والباحثين والجدول الآتي يوضح مفهوم السياحة من وجهة نظر الكتاب والباحثين :

جدول (16)

مفهوم السياحة من وجهة نظر الكتاب والباحثين

المصـــدر	التعريـــف
(دانيال، 2006، 11)	تعبير عن مجموعة من العلاقات والخدمات الناجمة عن إقامة الشخص المؤقتة في بيئة جديدة ومتميزة ايكولوجيا، بعيداً عن مقر إقامته المعتاد بغرض إشباع حاجاته أو تحقيقاً لمصلحة ما دام كانت هذه الإقامة لا تحقق ربحاً مادياً.
(Alhroot, 2007, 73)	عبارة عن عامل مهم في الاقتصاد العالمي، فقد أصبح نموه تأثيراً كبيراً في جوانب الاستدامة والتنمية والأعمال وتكنولوجيا المعلومات.
(JIANG, 2008, 18)	نشاط واسع الانتشار ومعقد جداً يتطلب إدارة متطورة لكي تدرك الإمكانيات الايجابية الكاملة كقوة اجتماعية، وثقافية، وبيئية، واقتصادية.
(White, 2010,4)	حركة السياح إلى أماكن خارج مكان إقامتهم بدافع الترفيه والمتعة.
(سعود، 2012، 6)	نشاط ترفيهي يشمل السفر أو الإقامة بعيداً عن الموطن المعتاد من أجل الترفيه والراحة والتزود بالتجارب والثقافة بفضل مشاهد مرئيات جديدة للنشاط البشري ولوحات الطبيعة.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى المصادر أعلاه.

ثانيـــاً: أهمية السياحـــة

تعد السياحة من أكبر الصناعات التي تسهم في دعم اقتصاديات الدول وذلك للإنفاق الكبير الذي يقوم به المستهلكون في الدول المتقدمة وفي الدول النامية على حد سواء والذي يتمثل في جلب رؤوس الأموال الأجنبية والعملات الصعبة، ودورها الرائد في دعم الناتج المحلي والإجمالي (عمر، 2010، 11).

وأصبحت السياحة من أهم الظواهر الاقتصادية في جميع أنحاء العالم، وتشير تقديرات منظمة السياحة العالمية إلى أن عدد السياح الدوليين في عام 2020 ستصل إلى 1.6 مليار في أنحاء العالم، وسوف تتجاوز عائدات السياحة أكثر من 2 تريليون دولار أمريكي (Marzuki, 2011, 281 – 282)، ولهذا السبب تعد السياحة القطاع الأكبر والأسرع في نمو القطاع الاقتصادي (Petersen, 2010,4).

وتتمثل أهمية السياحة في الجوانب الآتية (نادية وآخرون، 2006، 50-51):

ا- **الأهمية الاقتصادية:** إن الهدف الأساسي من إقامة صناعة السياحة وتشييد بنائها على قواعد ونظم وأساليب إدارية هو الوصول إلى تعظيم الناتج الاقتصادي والاجتماعي لهذه الصناعة بالنسبة للدولة والمجتمع وبالنسبة للمواطن مع حماية الموارد الطبيعية والموارد السياحية، وتقاليد المجتمع وعاداته وفنونه من التأثر بفعل العوامل السلبية التي قد تنمو بعيداً عن التخطيط والتنمية الرشيدة.

ب- **الأهمية الثقافيـــة:** تمثل السياحة وسيلة حضارية اجتماعية لنقل الثقافـــات والحضـــارات وتبادلها بين شعوب العالم المختلفة عن طريقها يتحقق التبادل الثقافي بـــين الـــدول الســـياحية وبعضها البعض إذ تنتقل اللغات والمعتقدات الفكرية والآداب والفنون المختلفة ومختلف ألوان الثقافة عن طريق الحركة السياحية الوافدة إليها فتؤثر فيها ثقافياً وتتأثر هي أيضا بمـــا فـــي الدولة من ثقافة وحضارة وبذلك يتحقق التأثير الثقافي للسياحة الذي يمثل محوراً مهمـــاً مـــن محاور التنمية في المجتمع.

ج- **الأهمية السياسية:** تتضح الأهمية السياسية للسياحة كرد فعل مباشر من تعامل الدول مع بعضها البعض والزيارات السياحية المتبادلة بينهم ولقد لعبت الحركة السياحية دوراً مهماً في العلاقات الدولية بحيث أصبحت تمثل أحد الاتجاهات الحديثة لتقليل حدة الصراعات والخلافات الدولية التي تنشأ بين الدول المتنازعة أو المتحاربة لذلك فإن السياحة أصبحت رمزاً من رموز السلام والتآخي بين الدول.

وتتجلى أهمية السياحة كنشاط اقتصادي من خلال الآتي (بريهي، 2011، 17 – 18):

1. مساهمتها الفعالة في الناتج المحلي الاجمالي وتوفير العملات الأجنبية وزيـــادة مـــدخرات الحكومة وتحسين ميزان المدفوعات، إذ تبلغ مساهمة السياحة في الناتج المحلي للاقتصاد العالمي نسبة (10%) فيما يقدر حجم النشاط الاقتصادي السياحي العـــالمي عـــام 2010 بحدود (10) تريليون دولار أمريكي.
2. خفضها لمعدلات البطالة وخاصة في صفوف النساء والشباب، من خلال تـــوفير فـــرص العمل وتوليد الاستخدام على نحو مباشر أو غير مباشر، وزيادة الدخول بالنسبة للأفـــراد وتحسين مستوى المعيشة لهم، ومن المتوقع أن يصل عدد الوظائف الذي توفره الســـياحة عام 2010 إلى (328) مليون وظيفة مختلفة، علماً أنها وفرت عام 2007 نحو (214.7) مليون وظيفة، أي ما يعادل (8.1%) من مجموع الوظائف.
3. إن السياحة توسع نطاق التعاملات التجارية مع بقية القطاعات الاقتصادية داخلياً من جهة، وتنشيط الحركة التجارية مع مختلف الدول من جهة أخرى، إذ شكلت نســـبة(3/1) مـــن التجارة العالمية في قطاع الخدمات عام 2007.

4. إن السياحة توسع الأسواق المحلية على نحو بارز، وتؤدي إلى ظهور أسواق جديدة تلبي احتياجات وطلبات السياح وتبعث على ظهور ورواج نشاطات وصناعات محلية تـرتبط بالسياحة بشكل مباشر أو غير مباشر، ولذلك نمت السياحة بمعـدل (4%) سـنوياً مـن التسعينات القرن الماضي، أما الآن فهي تنمو بمعدل (5%) سنوياً.
5. تسهم في تأمين الموارد المالية الضرورية لرعاية المواقع التاريخية الضرورية والدينيـة والترفيهية والمراكز التراثية، وتشير بيانات منظمة السياحة العالمية إلى أن حجم حركـة السياحة العالمية من المتوقع أن يصل عام 2010 إلى (1) تريليون سائح، في حين كـان في عامي 2008 و2009 ما يقارب بـ (925) و (880) على التتالي.

والجدول (17) يبين التطور في حجم حركة السياحة العالمية والزيادة المتحققـة فـي أعـداد السياح للمدة 1950 – 2005.

جدول (17)

أعداد السياح القادمين والعوائد السياحية العالمية للمدة 1950 – 2005

السنوات	أعداد السياح (مليون)	الإيرادات السياحية (مليار دولار)
1950	25.3	2.1
1960	69.3	6.9
1965	112.9	11.6
1970	165.8	17.9
1975	322.3	40.7
1980	284.3	103.0
1985	327.6	116.1
1990	455.7	261
1995	565.3	406.5
2000	696.7	474.4
2005	721.3	498.5

المصدر: بريهي، فارس كريم، 2011، تطوير السياحة ... مدخل للتنمية المستديمة فـي العـراق، مجلـة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، ص 19.

ثالثاً: خصـائص السياحـة

من أجل فهم خصائص السياحة، يجب استخدامها كمرجع في التخطيط لمنطقة سياحية وكذلك في مناطق الجذب السياحي (Nyaupane, et.al, 2006,1376). ويجب عَدّها كمرجع

في التنمية في كل البلدان ومصدر رئيس للمدخلات والأعمال وخلق الفرص نتيجة تأثرها بالعديد من الخصائص قد تكون ديموغرافية، مدة الزيارة، النفقات، نوع الإقامة، الغرض من الزيارة (Dupeyras&Maccallum, 2013, 6).

وأصبحت للسياحة خصائص تميزها من غيرها من القطاعات والأنشطة والقطاعات التي تتمثل فيما يأتي (بخاري، 2012، 13 – 14) :

1. تعد السياحة ظاهرة انتقال وقتية، يقوم بها عدد كبير من أفراد دول مختلفة فيتركون محل إقامتهم التي يقيمون فيها إلى أماكن أخرى داخل بلادهم أو إلى بلاد أخرى.
2. يتطلب انتقال الفرد من خلال السياحة مدة زمنية قد تكون طويلة أو قصيرة وفقاً لرغبات السائح، كما تتوقف على عوامل أُخر مثل مقدرة السائح على الإنفاق، وقوانين الدولة، وتأثير عوامل الجذب السياحية، وتكاليف الإقامة والمعيشة في الدولة المضيفة.
3. يعد السائح في الدولة المضيفة مستهلكا، بحيث تؤدي أنماطه الاستهلاكية المختلفة إلى زيادة مستوى دخل الدولة.
4. يقصد من السياحة إشباع الاحتياجات السيكولوجية، فتكون بغرض الاستجمام والترفيه أو أغراض أخرى غير الاكتساب المادي.
5. تتميز السياحة بوصفها صناعة تصديرية، إذ يمثل انفاق المستهلك الذي يأتي جالباً للأموال لينفقها في الدولة المضيفة، فيزيد رصيد الدولة من العملة الأجنبية.
6. ينظر إلى السياحة على أنها وسيلة تواصل واتصال ثقافي، وعامل قوي والتفاهم والصداقة بين الشعوب.

تعد السياحة صناعة متميزة لخصائص متعددة أهمها (نادية وآخرون، 2006، 51 – 52):

1. تعد السياحة صادرات غير متطورة فهي لا تتمثل في ناتج مادي يمكن نقله من مكان إلى آخر، وهي واحدة من الصناعات القليلة التي يقوم فيها المستهلك بالحصول على المنتج بنفسه من مكان إنتاجه، وعليه فإن الدولة المصدرة للمنتج السياحي "الدولة المضيفة" لا تتحمل نفقات النقل خارج حدودها، كما هو الحال بالنسبة للمنتجات الأخرى، التي تتطلب فضلاً عن تكاليف إنتاجها تكاليف نقلها.
2. إن المنتج السياحي المتمثل في عوامل الجذب السياحي "الموارد السياحية الطبيعية التاريخية، الأثرية" لا تباع إلا من خلال السياحة، فهذه الموارد لا تدر عائداً بطبيعتها، إلا إذا بيعت في شكل منتج سياحي، وهذا المنتج لا يباع في معظم الأحوال من غير وجود سلع وخدمات مساعدة التي تتمثل في التسهيلات السياحية، التي يجب أن تتواجد جنبا إلى جنب مع الموارد السياحية.

3. إن المنتج السياحي منتج مركب فهو مزيج مشكل من مجموعة عناصر متعددة تتكامل مع بعضها البعض، وتؤخر وتتأثر بالقطاعات الأخرى في المجتمع.
4. إن السياحة الدولية منتج تصديري، يتعرض في عدد من الأحيان إلى درجة من عدم الاستقرار، لأنه يتعلق بتأثيرات من القوى الخارجية، ومرونة عالية بالنسبة لكل من السعر والدخل فضلاً عن المشاكل الموسمية التي تؤثر في النشاط السياحي.

رابعـــاً: أنواع السياحـــة

في مجال السياحة العملية هناك العديد من المعايير والإمكانيات في تصنيف أنواع السياحة (Gozner&Zarrilli, 2012, 113)، ويمكن ذكر عدد من أنواعها كما ورد لدى الباحثين (Jiang, 2008, 18)،(Alhroot, 2007, 15-18) ، (حسين، 2010، 281-282)، (غرايبة، 2012، 104-108) وعلى النحو الآتي:

1- **السياحة المحلية:** وهي السياحة التي تتضمن زيارات يقوم بها السياح إلى مناطق داخل بلادهم.
2- **السياحة الدولية:** تتضمن نوعين:

أ- **سياحة متوجهة للداخل:** وهي السياحة التي تتضمن زيارات لغير سكان البلد إلى المناطق السياحية للبلد نفسه.

ب- **سياحة متوجهة للخارج:** وهي السياحة التي تتضمن زيارات من قبل سكان البلد إلى بلاد أخرى.

3- **السياحة الثقافية:** وهي السياحة التي تعني زيارة السياح للمواقع الأثرية.
4- **السياحة البيئية:** تعرف على أنها السفر إلى المناطق الطبيعية لفهم البيئة والطبيعة والتاريخ الثقافي، مع الأخذ بنظر الاعتبار سلامة النظام البيئي من أي عوامل مؤثرة.
5- **السياحة المغامرة:** وهي السياحة التي تتضمن مشاركة السياح للنشاطات المغامرة مثل تسلق الجبال، كل أنواع الرياضة (مثل الغطس) إقامة المخيمات، تزلق يدوي، هبوط المظلات، صيد الطيور.
6- **السياحة الصحية:** في هذا النوع من السياحة يقوم السياح بالبحث عن العلاج، ويوجد العديد من الدول المشهورة بخدماتها الطبية الممتازة مثل الاردن.
7- **السياحة الصحراوية:** وهي السياحة المستندة إلى زيارة السياح إلى المناطق الصحراوية والمناطق التي يعيش فيها البدو بهدف المتعة والاطلاع على المعالم والعادات والتقاليد.
8- **السياحة الترفيهية:** وهي السياحة التي تعني زيارة السياح مع عوائلهم بهدف الترفيه والاستجمام والسفرات العائلية والاحتفال....وغيرها.

9- **سياحة الأصدقاء والأقرباء:** تعني زيارة الأصدقاء والأقرباء سواء كانوا داخل البلد أم خارجه.

10- **سياحة الاجتماعات والمؤتمرات**

11- **السياحة التعليمية**

12- **السياحة الدينية:** وهي قد تكون داخلية أو الانتقال إلى خارج حدود الدولة، وهي زيارة الأماكن المقدسة من المزارات والأضرحة والمساجد والكنائس وغيرها، وهي تعد من السياحات المهمة وفي مواسم معينة، وتهتم بالجانب الروحي للفرد وتجسد رغبته في المعرفة الدينية وأداء عدد من الفرائض الدينية والتأمل الروحي. ويتمتع العراق بالسياحة الدينية مثل مرقد الإمام حسين في كربلاء المقدسة ومرقد الإمام علي في النجف الأشرف وجامع النبي يونس في نينوى (وغيرها) .

13- **السياحة العلاجية:** تمتلك الكثير من الدول أماكن تتوافر فيها مقومات العلاج الطبيعي من المياه الحارة الغنية بالأملاح المعدنية والكبريتية وتستخدم هذه المناطق كمنتجعات سياحية وعلاجية لمعالجة عدد من الأمراض الجلدية والروماتيزمية وأمراض الكلى وغيرها.

14- **السياحة الاجتماعية:** أو سياحة الإجازات أو السياحة العائلية وقد بدأت العديد من الشركات تتنافس على ما يسمى الرحلات السياحية الجماعية بأسعار ميسرة أو تقسيط أحياناً.

15- **السياحة العلمية أو البحثية:** وهي التي تشمل دراسة البيئة النباتية والحيوانية وحركة الطيور وهجرتها العالمية.

16- **سياحة السباقات والمهرجانات:** سواء كان سباق السيارات أم سباق الخيل، وقد تعددت المهرجانات في الوطن العربي مثل مهرجان جرش والفحيص وغيرها.

17- **السياحة الرياضية:** من أجل المشاركة في عدد من الدورات والبطولات أو الاستمتاع بالأنشطة الرياضية.

18- **سياحة التجوال:** وهي من أنواع السياحة المستحدثة وتتمثل في القيام بجولات سيراً على الأقدام إلى المناطق النائية وتكون الإقامة في مخيمات في البر والتعايش مع الطبيعة.

19- **سياحة التسوق:** وهي سياحة حديثة هدفها التسوق وشراء منتجات بلد ما تسري عليها التنزيلات من أجل الجذب السياحي.

20- السياحة الشاطئية إلى البلدان: التي تتوافر لها مناطق ساحلية جذابة وفيها شواطئ رملية ناعمة ومياه صافية خالية من الصخور.

21- سياحة الغوص: ويشترط فيها كنوز رائعة وتوافر مقومات الغوص بها.

22- سياحة الموت: وهي من أغرب أنواع السياحة ومن أنشطتها نقل جثث الموتى إلى مدينة معينة.

23- سياحة السيارات والدراجات

24- سياحة المعارض الصناعية والتجارية والفنية ومعارض الكتب

خامساً: مؤشرات ظهور السياحة المستدامة

إن تنمية السياحة يجب أن تبدأ باستدامتها بجميع أبعادها، لأن ذلك من شأنها أن تؤدي إلى زيادة القدرة الاستيعابية في جميع الجوانب (Alhroot, 2007,74). وعُدّت الاستدامة في الوقت الحاضر مبدأً توجيهياً في صنع الاستراتيجيات والسياسات العامة لكافة القطاعات وخاصة قطاع السياحة (Finkbeiner, *et.al*, 2010, 3309).

ونقصد بالاستدامة عملية تشاركية تجعل رؤية المجتمع باتجاه الاستخدام الرشيد لجميع مواردها الطبيعية والبشرية والاجتماعية والثقافية والبيئية والاقتصادية (Warhurst,2002,13).

وتشمل الاستدامة ثلاثة أبعاد أساسية هي (علي، 2014، 20) :

1. **البعد الاجتماعي:** يتمثل هذا البعد بتلبية الاحتياجات الأساسية كالرعاية الصحية والعدالة في توزيع الخدمات بين أفراد المجتمع والترابط الاجتماعي، والمشاركة الشعبية والتشاور، وتقليل البطالة، والتنمية المحلية والاقليمية.
2. **البعد الاقتصادي:** يتمثل هذا البعد بالتنمية الاقتصادية، والتنافس، والنمو الاقتصادي، وتحقيق الإبداع، والتنمية الصناعية، وتوسيع الأسواق، وتعظيم العوائد، وتقليل النفقات.
3. **البعد البيئي:** يتمثل هذا البعد في الحفاظ على جمال الطبيعة ونوعية المياه والهواء والتربة وتغير المناخ والتنوع البيولوجي، والحفاظ على الموارد وتدوير المخلفات.

إن مفهوم السياحة المستدامة تطور تاريخياً في التسعينات من هذا القرن، فقد أسهم كل من الباحثين والمؤسسات الدولية ببناء فكرة السياحة المستدامة (Haget, 2009, 8). وقد ركزت المنظمة العالمية للسياحة على مفهوم السياحة المستدامة في إعلان مانيلا 1980، وفي اكوبولكو 1982، وفي صوفيا 1985، وفي القاهرة 1995 (ابراهيم، 2013، 228).

وتعمل السياحة المستدامة على تلبية احتياجات السياح وزيادة فرص الاستدامة لمشروع ما عن طريق إدارة جميع الموارد والعمل على توافق بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية

والبيئية مع الحفاظ على السلامة الثقافية والعمليات الايكولوجية الأساسية والتنوع البيولوجي والنظم التي تدعم الحياة (Padin, 2012, 511)، وتقليل الآثار السلبية في البيئة والثقافة المحلية وزيادة فرص توليد الدخل والمحافظة على النظام البيئي (Rahman, 2012, 67)، والتي سوف يتم التطرق إليها بشكل كامل في المبحث الثاني.

المبحث الثاني
الرؤية المفاهيمية للسياحـــة المستدامـــة
والأهداف المرسومة

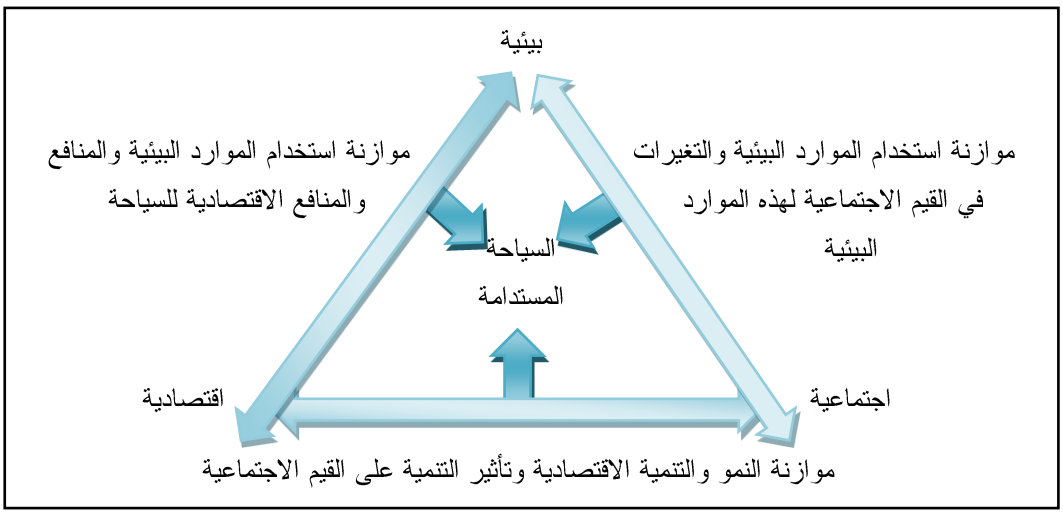
يتضمن هذا المبحث مفهوم السياحة المستدامة وفوائدها ومبادئها وأهدافها على وفق ما ورد لدى المراجع المتضمنة لذلك، وعلى النحو الآتي:

أولاً: مفهوم السياحة المستدامة

تعد السياحة ثالث أكبر قطاع في العالم، وهذا القطاع مهم من الناحية الاقتصادية بسبب توليدها لنشاطات تزيد من فرص توظيفها المباشرة وغير المباشرة، فضلا عن ذلك هناك منافع اجتماعية للسياحة والسكان، كما أن للسياحة تأثيراً غالباً في تحسين البنية التحتية والخدمات العامة، ولكن تأثير السياحة في البيئة يبقى مشكلة في عدة وجهات وقد تجاوزت حدها في السنوات الأخيرة، ونتيجة لذلك يجب العمل على استدامة هذا القطاع، إذ لا تعد السياحة المستدامة شكلاً خاصاً من السياحة بل طريقة يمكن استخدامها لجعل جميع أنواع السياحة نافعة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، وبهذا الأسلوب يجب أن تركز النشاطات السياحية جميعها على إدارة الموارد التي تلبي المتطلبات البيئية والاجتماعية والاقتصادية كافة ، ولذلك من الضروري تنفيذ التخطيط الملائم للحماية من الآثار السلبية المحتملة (Oyola, et.al, 2012, 659).

ويمكننا الاستناد إلى تعريف منظمة السياحة العالمية UNWTO للسياحة المستدامة على أنها منظومة سياحية تأخذ في الحسبان الآثار الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في المجتمعات المضيفة للسياح، والأخذ بنظر الاعتبار الخصائص الاجتماعية والحضارية للسائحين، مع ضمان تحقيق منافع اقتصادية واجتماعية وبيئية لجميع الأطراف على المدى الطويل (زين الدين، 2016، 14).

والشكل (7) يوضح أبعاد السياحة المستدامة:



شكل (7)

أبعاد السياحـــة المستدامة

Source: Janusz, Grabara, K. &Bajdor, Paula, 2013, towards sustainable Tourism – Framework, Activities and Dimensions, International Economic Conference of Sibiu : challenges and Opportunities, IECS, Procedia Economic and Finance – Elsevier, Vol.6, P.524.

إن نجاح السياحة المستدامة يعتمد على تطوير خارطة جماعية للانتقال من الوضع الحالي إلى نظام اجتماعي بيئي، تطوير خطط فعالة، السماح للموارد وتنفيذ الخطط، والتقييم بشكل مستمر والتعليم من خلال التغذية العكسية (Imran, 2013, 39).

ويجب أن تتميز أنشطة السياحة المستدامة من خلال (Janusz&Bajdor, 2013, 525) :

1. الاستخدام الأمثل للموارد الطبيعية وعمليات الإدارة البيئية الملائمة وجهودها لحفظ التنوع البيولوجي.
2. احترام المواقف الاجتماعية والثقافية للمجتمع المحلي والمحافظة على القيم الثقافية والتقليدية والتصرف للحصول على فهم وتسامح بين الثقافات.
3. ضمان العمليات الاقتصادية حقيقية لتنفع المجتمع من خلال إدارة جميع العناصر التي تشمل التوظيف المستقر وتوفير الدخل و العائدات.
4. إن نجاح السياحة على المدى الطويل يعتمد على ما إذا كان القطاع السياحي قادراً على إدارة الأوجه الاقتصادية والاجتماعية والبيئية وهي أيضا أبعاد التنمية المستدامة.
5. الأبعاد البيئية جودة الموارد البيئية والطبيعية التي تمثل عادة جاذبية سياحية للمكان، لذا أي نشاط يؤثر سلباً في البيئة أو الموارد الطبيعية على المدى الطويل يزيد من سوء الجاذبية من جانب السياحة وهذا يؤدي إلى عدد أقل من الزوار وعائدات اقل من السياحة.
6. البعد الاجتماعي – الثقافي : وهو التراث الاجتماعي الثقافي للمنظمة والذي يؤدي دوراً مهماً في السياحة وخاصة في مجالات فيها قيمة ثقافية أو فنية عالية أو في أماكن حيث

التقاليد المحلية والقيم تؤدي دوراً مهماً في أماكن يمكن للسياحة فيها ان تؤدي دوراً مهماً مثل صنع فرص عمل جديدة والقيام بأعمال للمحافظة على التراث ولكنها أيضا قد تؤدي إلى إدمان هذه الأماكن على الشركات الأجنبية أو العمليات السياحية الأجنبية.

7. الأبعاد الاقتصادية : إن السياحة إذا لم تنفذ على وفق مبادئ السياحة المستدامة فسوف تؤدي إلى كلف اجتماعية وبيئية التي يمكنها على المدى الطويل أن تتجاوز في وزنها العائدات الناتجة من السياحة، في حالة لا تؤخذ هذه الكلف في الحسبان عند تقدير العائدات من السياحة فإن نتائج المشاريع المستقبلية قد تشوه الصورة وتؤدي إلى التخطيط الخاطئ، لذا تعتمد السياحة المستدامة اعتماد كبير على قدرة زيادة المنافع المالية المتحققة من قبل جميع المشاركين المرتبطين بالقطاع السياحي ومنها القدرة على استدامة التراث الاجتماعي والثقافي والبيئي مما يعني ضرورة تشكيل شكل هذه السياحة مع الأخذ في الحسبان الأوجه المختلفة. والجدول (18) يعرض المفهوم العام للسياحة المستدامة، وعلى النحو الآتي:

جدول (18)

المفهوم العام للسياحة المستدامة

تنطبق المبادئ التوجيهية للسياحة المستدامة والممارسات الإدارية لها على جميع أشكال السياحة بما في ذلك السياحة الجماعية ومختلف القطاعات المختصة، وتشير هذه المبادئ إلى الأبعاد البيئية والاجتماعية – الثقافية والاقتصادية، ويجب إقامة التوازن بين هذه الأبعاد لضمان الاستدامة على المدى الطويل.

لذلك، يجب أن تتوافر في السياحة المستدامة الأمور الآتية:

1. الإفادة المثلى من الموارد البيئية التي تشكل عنصراً أساسياً في تنمية السياحة المستدامة والحفاظ على العمليات الايكولوجية الأساسية والموارد الطبيعية والتنوع البيولوجي .
2. الحفاظ على الأبعاد الاجتماعية للمجتمعات المضيفة، والحفاظ على قيمة التراث الثقافي والمساهمة في التفاهم بين الثقافات والتسامح.
3. ضمان العمليات الاقتصادية على المدى الطويل وتوفير المنافع الاجتماعية والاقتصادية لجميع أصحاب المصالح بما في ذلك توفير فرص كسب الدخل واستقرار العمال والخدمات الاجتماعية للمجتمع والمساهمة في الحد من نسبة الفقر والبطالة.

تتطلب السياحة المستدامة مشاركة جميع أصحاب المصالح، فضلاً عن القادة السياسيين لضمان مشاركة واضحة وبناء توافق الآراء، وتعد السياحة المستدامة عملية مستمرة يتطلب تحقيقها مراقبة مستمرة من الجهات المختصة وإدخال ما يلزم من تدابير وقائية أو تصحيحية كلما دعت الضرورة.

ويجب أيضا على السياحة المستدامة الحفاظ على مستوى عال من رضا السائح ورفع مستوى وعيهم في ما يخص بأبعاد الاستدامة وتعزيز ممارسات السياحة المستدامة فيما بينهم.

Source: UNWTO & UNEP, 2012, Tourism in the green Economy _ Background Report, Madrid _ Spain, P.1.

وتعرف الباحثة السياحة المستدامة على أنها تنمية مستمرة على المدى القصير والطويل بموجبها يتم تلبية الاحتياجات الحالية للسياح والمنطقة المظيفة بالشكل الـذي يعـزز النمـو المستقبلي، دون التأثير في البيئة والمجتمع والاقتصاد جراء المشـاريع السـياحية، وتتطلـب مشاركة جميع أصحاب من أجل تحقيق أهدافها في إطار التنمية المستدامة.

ثانياً: فوائد السياحة المستدامة

تلبي السياحة المستدامة احتياجات السياح مثلما تعمل على الحفاظ على المناطق السياحية وزيادة فرص العمل للمجتمع المحلي، وتعمل أيضا على إدارة الموارد المتاحة كلها سواء كانت اقتصادية أم اجتماعية أم بيئية، فضلاً عن محافظتها على التوازن البيئي والتنوع الحيوي والمواقع الثقافية (ابراهيم، 2013، 228) و (Raderbaura, 2011, 12).

ويرى (محمد، 2011، 96) أن فوائد السياحة المستدامة تتمثل بالآتي:

1. تشجع السياحة المستدامة على فهم أفضل لواقع السياحة على البيئة الطبيعيـة والثقافيـة والاجتماعية وتعمل على تقييمه وإدارته كما أنها تطور أساليب موثوقة وتتصـدى لأي أثر سلبي .
2. تولد السياحة المستدامة وظائف محلية بشكل مباشر في قطاع السـياحة وبشـكل غيـر مباشر في عدد من القطاعات الداعمة والمعنية بإدارة الموارد، وتضمن توزيعاً عـادلاً للفوائد والكلف.
3. تعزز السياحة قطاعات محلية مربحة مثل الفنادق وغيرها من أماكن الإقامة والمطـاعم وغيرها من خدمات الطعام ونظم النقل والأعمال اليدوية وخدمات الدليل السياحي بالشكل الذي يعمل على تحسين هذه البنى التحتية الأساسية.
4. تسعى السياحة المستدامة إلى إشراك جميع شرائح المجتمع في اتخاذ القـرارات، كمـا تدمج بين التخطيط وتقسيم المناطق مما يضمن تنمية سياحية ملائمة لتحمل قدرة النظام البيئي.
5. تنشئ مرافق للاستجمام التي يمكن المجتمع أن يستعملها فضلاً عن السياح، كمـا أنهـا تشجع على المحافظة على المواقع الأثرية والمناطق التاريخية بالشـكل الـذي يضـمن تواصل بين الشعوب المختلفة.
6. تظهر السياحة المستدامة أهمية الموارد البيئيـة والاقتصـادية والاجتماعيـة للمجتمـع وللسياح، ويمكن أن تساعد على الحفاظ على هذه الموارد.

والجدول الآتي يوضح الفوائد المتحققة من الاستثمارات في مجال السياحة المستدامة، وعلـى النحو الآتي:

جدول (19)

الفوائد المتحققة من الاستثمارات في مجال السياحة المستدامة

التأثيرات / المجالات الرئيسة	فرص العمل	خلق الوظائف	تكوين الاستثمار ورأس المال	التنمية المحلية
الطاقة	* خفض تكاليف التشغيل مما يؤدي إلى ارتفاع الأرباح. * إمكانية للحصول على شهادة تمايز على أساس أداء الطاقة. * تحسين الإنتاجية من خلال استخدام معدات فعالة.	* الأثر الصافي على خلق الوظائف في قطاع السياحة من خلال التمايز. * ازدياد خلق فرص العمل المحلية. * خلق فرص العمل في الشركات ذات الصلة.	* الاستثمار في الموجودات المتوافرة * زيادة رأس المال المادي من خلال الاستثمار في الطاقة. * انخفاض الخطورة في رأس المال الطبيعي من خلال توليد الطاقة لوقود أقل.	* زيادة فرص العمل في الشركات ذات الصلة (الطاقة، تجهيز الإضاءة، إنتاج الطاقة المتجددة). * كفاءة استخدام الطاقة في الشركات ذات الصلة. * تأثير الاقتصاد المحلي في الأزمات النفطية.
التغيرات المناخية	* إمكانية للحصول على شهادة وامتياز على أساس استراتيجية تغير المناخ. * تحقيق وفورات من استبدال الوقود (ربما تكون وفورات طويلة الأجل). * تكوين أسواق الكاربون المحلية والعالمية. * التكامل في مشاريع حفظ الغابات	* الأثر الصافي على خلق الوظائف في قطاع السياحة من خلال التمايز في تقديم الخدمات للزبائن. * إيجاد الأعمال غير المباشرة في الشركات	* الاستثمار في تقنية الكاربون . * زيادة رأس المال من خلال الاستثمار في تقنية الاشعاعات. * زيادة رأس المال المعتمد على مصادر الطاقة. * زيادة كبيرة المعنية بالمعرفة والخبرة والكفاءة والتركيب	* الزيادة الملحوظة في خلق الوظائف في الشركات ذات الصلة (في مجال الطاقة وتغير المناخ). * المساهمة القوية في دعم الاقتصاد المحلي. * مساهمة تغير المناخ في المشاريع الصغيرة.

التأثيرات / المجالات الرئيسة	فرص العمل	خلق الوظائف	تكوين الاستثمار ورأس المال	التنمية المحلية
	والتنوع البيولوجي. * الدفع مقابل الخدمات البيئية.	ذات الصلة.	والتشغيل في مجال الكاربون.	* جاذبية الاستثمار في المشاريع الصغيرة.
المياه	* تخفيض تكاليف التشغيل مما يؤدي إلى زيادة في الربح. * إمكانية للحصول على شهادة وامتياز المبني على الحد من استهلاك المياه وإدارته. * التكامل بين إدارة موارد المياه وبين مبادرات حماية المياه. * الدفع مقابل الخدمات البيئية.	* الأثر الصافي في خلق الوظائف في قطاع السياحة من خلال التمايز في تقديم الخدمات للزبائن. * ايجاد الأعمال غير المباشرة في الشركات ذات الصلة.	* الزيادة في رأس المال من خلال الاستثمار المباشر في تقنية إنتاج خطوط الأنابيب وإقامة السدود. * زيادة رأس المال من خلال تحسين وصيانة خزانات المياه. * الحاجة المعنوية لزيادة رأس المال بالمعرفة والخبرة في استدامة استخدام موارد المياه.	* الزيادة الملحوظة في الشركات ذات الصلة (إدارة المياه). * إمكانية الحد من شراء المياه من المجهزين المحليين. * الأسعار المنخفضة في خدمات المياه.
الهدر	* تخفيض تكاليف التشغيل مما يؤدي إلى زيادة في الربح. * إمكانية للحصول على شهادة وامتياز المبني على نظافة الموقع السياحي والسمعة. * تقديم فرصة للسوق من خلال تقديم	* الأثر الصافي في خلق الوظائف ضمن قطاع السياحة من خلال الامتياز في تقديم الخدمات للمستهلكين. * خلق الأعمال المباشرة	* زيادة رأس المال المادي من خلال الاستثمار المباشر في مواقع دفن النفايات وتوليد الطاقة الصحية. * زيادة رأس المال من خلال تحسين وصيانة خزانات المياه.	* نمو الأعمال التجارية والوظائف المتعلقة بإدارة النفايات الصلبة وإعادة تدويرها. * تخفيض التلوث المائي والأخطار المصاحبة لذلك. * زيادة في تجهيز المياه الصحية.

التأثيرات / المجالات الرئيسة	فرص العمل	خلق الوظائف	تكوين الاستثمار ورأس المال	التنمية المحلية
	إرشادات استهلاك الطاقة. * تكرار نمو الأعمال.	في الشركات ذات الصلة.	* الحاجة المعنوية لزيادة رأس المال بالمعرفة والخبرة في استدامة استخدام موارد المياه.	* تخفيض أجور تنظيف مياه المجاري.
التنوع الحيوي	* إمكانية الحصول على شهادة وامتياز المبني على الجاذبية الطبيعية وحماية التنوع الحيوي. * الدفع مقابل الخدمات البيئية. * تحقيق التكامل بالتنوع الحيوي المبني على الأعمال التجارية.	* الأثر الصافي في خلق الوظائف في قطاع السياحة من خلال الامتياز. * خلق الأعمال المباشرة في الشركات ذات الصلة.	* زيادة رأس المال المادي من خلال الاستثمار المباشر في البنى التحتية الضرورية. * زيادة رأس المال من خلال حماية الموارد الطبيعية. * الحاجة المعنوية لزيادة رأس المال بحماية المواقف الصحيحة.	* زيادة خلق الوظائف في الشركات ذات الصلة. * تفقد الجاذبية الطبيعية بموجبهِ يؤدي إلى زيادة القدرة في التنمية المحلية. * حماية مناطق الحواجز الطبيعية. * إعادة إعمار نظام بيئي. * تخفيف تأثيرات تغير المناخ. * الاستثمار في التنوع الحيوي المبني على الأعمال التجارية يؤدي إلى نمو المجتمع.
حماية المواقع الثقافية	* إمكانية للحصول على شهادة وامتياز المبني على المناظر الطبيعية الثقافية. * زيادة الأعمال التجارية بالسلع النادرة والخدمات الثقافية.	* الأثر الصافي في خلق الوظائف في قطاع السياحة من خلال الامتياز.	* زيادة رأس المال المادي من خلال الاستثمار المباشر في البنى التحتية الضرورية. * زيادة رأس المال من خلال	* زيادة خلق الوظائف في الشركات ذات الصلة. * تفقد الجاذبية الطبيعية بموجبهِ يؤدي إلى زيادة القدرة في التنمية المحلية.

التأثيرات / المجالات الرئيسة	فرص العمل	خلق الوظائف	تكوين الاستثمار ورأس المال	التنمية المحلية
		* خلق الأعمال المباشرة في الشركات ذات الصلة.	حماية الموارد الثقافية. * الحاجة المعنوية لزيادة رأس المال بحماية المواقف الصحيحة.	* إعادة إعمار نظام بيئي. * الاستثمار في الأعمال التجارية المبنية على الثقافة المحلية يؤدي إلى نمو المجتمع. * الوضع التنافسي في الاستثمار يعد اتجاهاً حقيقياً في التنمية المحلية.
الارتباط مع الاقتصاد المحلي	* تخفيض تكاليف التشغيل من خلال المشتريات المحلية والتوظيف. * إمكانية للحصول على شهادة وتمايز على أساس مجتمع أقوى والأعمال المتوافرة. * تأثير نطاق التشغيل في فرص العمل المحلية بسبب بنائها لسمعة جيدة. * الحد من إعادة دوران إدارة الموارد البشرية والعمل على تحسينها.	* الأثر الصافي الإيجابي على خلق الوظائف في قطاع السياحة . * خلق الأعمال المباشرة في الشركات ذات الصلة والصناعات الداعمة.	* زيادة رأس المال المادي من خلال الاستثمار المباشر في البنى التحتية. * ازدياد رأس المال الناشئ عن استدامة المجاميع المؤثرة بالبيئة. * الحاجة المعنوية لزيادة رأس المال بالمعرفة والوعي والترويج عن استدامة الموارد الطبيعية.	* خلق المجاميع السياحية وتقوية الصناعات الداعمة كلهُ بموجبهُ يؤدي إلى تنمية محلية. * تخفيض تسرب ازدياد الدخل في الاقتصاد المحلي. * تنمية الأعمال التجارية الصغيرة والحيوية. * تعيين وتدريب الأيدي العاملة المحليين.

Source: UNWTO & UNEP, 2012, Tourism in the green Economy _ Background Report, Madrid _ Spain, P. 139 – 141.

ثالثاً: مبادئ السياحـــة المستدامـــة

لتحقيق أهداف السياحة المستدامة، يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبـــار عـــدد مـــن المبـــادئ والأنشطة .

جدول (20)

مبادئ السياحـــة المستدامـــة

المصدر	المبادئ
(Pender&Lesley, 2005, 269)	1. تعد حماية واستدامة الموارد الاجتماعية والاقتصادية والبيئية أمراً حاسماً، لذا يجب أن تكون السياحة مخططة ومدارة ضمن معايير معينة مع الأخذ بنظر الاعتبار الاستعمال الملائم والطويل للموارد الطبيعية والبشرية. 2. تشغيل وتطوير وتخطيط يجب أن يتكامل مع استراتيجيات التنمية المستدامة المحلية، وبشكل خاص يجب إعطاء أهمية لأنواع السياحة المختلفة لضمان الاستدامة والربط بين الموارد المحلية والعوامل الاجتماعية والثقافية. 3. السياحة يجب أن تدعم تشكيلة واسعة من النشاطات الاقتصادية مع الأخذ بنظر الاعتبار كلف أنشطة تحسين البيئة، لكنهُ لايسمح أن يصبح أحد الأنشطة التي تسيطر على النشاط الاقتصادي لتلك المنطقة. 4. يجب أن يشجع المجتمع المحلي ومشاركتهُ في تخطيط وتطوير السياحة بدعم من الحكومة ومنظمات الأعمال، مع الأخذ بنظر الاعتبار مجموعة معينة من المجتمع لضمان التوزيع العادل لمنافع السياحة. 5. يجب على كل المنظمات والأفراد أن يحترموا الثقافة والاقتصاد والبيئة والهياكل السياسية المحلية. 6. يجب تعليم أصحاب المصالح حول الحاجة لتطوير أشكال أكثر استدامة في السياحة، وهذا يتضمن رفع درجة الوعي عند الموظفين عن طريق تعليمهم بمسؤوليات تطوير السياحة واستدامتها بالشكل الذي يجلب السياح والمجتمع المحلي أيضا. 7. البحث يجب أن يكون في كافة مراحل تطوير السياحة لمراقبة التأثيرات وحل المشاكل وللسماح للمجتمع المحلي مواكبة التغيرات واستغلال الفرص. 8. يجب على كل الوكالات والمنظمات والأفراد أن يتعاونوا ويعملوا سوية لتفادي نزع إمكانية استدامة السياحة ولتحسين المنافع المرتبطة بالاشتراك في تطويرها وإدارتها.
(محمد، 2011، 97)	1. يجب أن يكون التخطيط للسياحة وتنميتها جزءاً من استراتيجيات الحماية أو التنمية المستدامة للدولة أو الإقليم، كما يجب أن يتم تخطيط السياحة وإدارتها بشكل متداخل وموحد يتضمن إشراك وكالات حكومية مختلفة ومؤسسات خاصة ومواطنين سواء أكانوا مجموعات أم أفراد لتوفير أكبر قدر من المنافع.

المصدر	المبادئ
	2. يجب أن يتم تخطيط وإدارة السياحة بطريقة مستدامة وذلك من أجل الحماية والاستخدامات الاقتصادية المثلى للبيئة الطبيعية والبشرية في المنطقة المضيفة. 3. يجب أن تهتم السياحة بعدالة توزيع المكاسب بين مروجي السلعة وأفراد المجتمع المضيف والمنطقة. 4. يجب أن يتم عمل تحليل متداخل للتخطيط البيئي والاجتماعي والاقتصادي قبل المباشرة بأية تنمية سياحية أو أي مشاريع أخرى بحيث يتم الأخذ بمتطلبات البيئة والمجتمع. 5. يجب أن يتم تنفيذ برنامج للرقابة والتدقيق والتصحيح أثناء جميع مراحل تنمية السياحة وإدارتها، بما يسمح للمجتمع المحلي وغيرهم من الانتفاع من الفرص المتوافرة والتكيف مع التغييرات التي ستطرأ على حياتهم.
(ابراهيم، 2013، 229)	1. يجب أن يكون التخطيط للسياحة وتنميتها جزءاً من استراتيجيات الحماية أو التنمية المستدامة للدولة أو الإقليم، كما يجب أن يتم تخطيط السياحة وإدارتها بشكل متداخل وموحد يتضمن إشراك وكالات حكومية مختلفة ومؤسسات خاصة ومواطنين سواء أكانوا مجموعات أم أفراد لتوفير أكبر قدر من المنافع. 2. يجب أن تتبع هذه الوكالات والمنظمات والجماعات والأفراد المبادئ الأخلاقية والمبادئ الأخرى التي تحترم ثقافة وبيئة واقتصاد المنطقة المضيفة بما في ذلك الأنماط السياسية. 3. يجب أن يتم تخطيط وإدارة السياحة بطريقة مستدامة وذلك من أجل الحماية والاستخدامات الاقتصادية المثلى للبيئة الطبيعية والبشرية في المنطقة المضيفة. 4. يجب أن تهتم السياحة بعدالة توزيع المكاسب بين مروجي السلعة وأفراد المجتمع المضيف والمنطقة. 5. يجب أن تتوافر الدراسات والمعلومات عن طبيعة السياحة وتأثيراتها في السكان والبيئة الثقافية قبل وأثناء التنمية ولاسيما للمجتمع المحلي، حتى يمكنهم المشاركة والتأثير في اتجاهات التنمية الشاملة. 6. يجب أن يتم عمل تحليل متداخل للتخطيط البيئي والاجتماعي والاقتصادي قبل المباشرة بأية تنمية سياحية أو أية مشاريع أخرى بحيث يتم الأخذ بمتطلبات البيئة والمجتمع. 7. يجب أن يتم تشجيع الأشخاص المحليين على القيام بأدوار قيادية في التخطيط والتنمية بمساعدة الحكومة، وقطاع الأعمال، والقطاع المالي، وغيرها من المصالح. 8. يجب أن يتم تنفيذ برنامج للرقابة والتدقيق والتصحيح في أثناء جميع مراحل تنمية السياحة وإدارتها، بما يسمح للمجتمع المحلي وغيرهم من الانتفاع من الفرص المتوافرة والتكيف مع التغييرات التي ستطرأ على حياتهم.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى المصادر أعلاه.

رابعاً: أهداف السياحة المستدامة

أقرت منظمة السياحة العالمية بأن للسياحة المستدامة (12) هدفاً، تتمثل في الجدول الآتي:

جدول (21)

أهداف السياحـــة المستدامـــة

الهـــدف	الشـــرح
1. تحقيـــــق الجـــــدوى الاقتصادية	لضمان القدرة التنافسية لمؤسسات الغرض السياحي بحيث تكون قادرة على الاستمرار في الازدهار وتحقيق الفوائد على المدى الطويل.
2. تحقيـــق الازدهـــار علـــى المستوى المحلي	لتعظيم مساهمة السياحة في ازدهار المنطقة المضيفة بما في ذلك نسبة إنفاق السائح.
3. تحقيـــق الجـــودة فـــي التوظيف	لتعزيز الجودة في الوظائف المحلية التي تخلقها السياحة بما في ذلك مستوى الأجور وتقديم الخدمة وتوافرها للجميع دون تمييز.
4. تحقيـــــق العدالـــــة الاجتماعية	السعي إلى توزيع العديد من الفوائد الاجتماعية والاقتصادية للسياحة للمجتمع وتحسين فرص الحصول على الدخل للمجتمع بأكمله من غير تمييز.
5. رضا السائح	لجذب السياح إلى المناطق السياحية عن طريق توفير مناطق آمنة تتناسب مع احتياجاتهم بدون تمييز بالجنس أو العرق أو القومية.
6. تحقيق رفاهية المجتمع	للحفاظ على نوعية الحياة في المجتمعات المحلية والوصول إلى الموارد النادرة وتقليل البطالة.
7. الرقابة المحلية	لإشراك المجتمع المحلي في عملية تخطيط واتخاذ القرارات حول تطوير السياحة وذلك بالتشاور مع أصحاب المصالح.
8. تحقيق الثراء الثقافي	لتحسين التراث التاريخي والحفاظ عليهِ وتطويرهِ واحترام الثقافة والعادات والتقاليد.
9. التكامل المادي	لتحسين والحفاظ على جودة المناظر الطبيعية والسياحية سواء في المناطق الحضرية أم الريفية وعدم الضرر بها.

الهـــدف	الشـــرح
10. التنوع البيولوجي	لدعم حماية المناطق الطبيعية والسياحية عن طريق الحفاظ عليها وعدم الضرر بها واستخدام الإرشادات السياحية.
11. كفاءة استخدام الموارد	لتقليل استخدام الموارد النادرة وغير المتجددة في تطـــوير المرافق السياحية والخدمات وتشغيلها.
12. نقاء البيئة	لتقليل تلوث الهواء والماء والأرض وتوليد النفايـــات مـــن جانب المشاريع السياحية.

Source: UNWTO, 2013, Sustainable Tourism for Development Guidebook : Enhancing Capacities for Sustainable Tourism for Development in Developing Countries, 1st.ed, Madrid – Spain.

إن تحقيق الهدف الحرج للسياحة المستدامة هو أن تضمن قبول واستجابة أية منظمة لأهداف السياحة المستدامة ومبادئها بالكامل، ولعمل ذلك يجب (TSG, 2007, 19):

1. أن تتبنى أهداف السياحة المستدامة رسمياً.
2. ضمان مشاركة أصحاب المصالح المتعددين في التخطيط والتطوير.
3. العمل مع أصحاب المصالح في تطوير وتطبيق استراتيجيات السياحة المستدامة وعمل أنموذج ملائم.
4. يكون موجهاً عن طريق المراقبة المنتظمة لتأثيرات السياحة في مؤشرات السياحة المستدامة (مؤشرات بيئية واجتماعية واقتصادية).

ولتحقيق أهداف السياحة المستدامة يجب توافر العديد من المقومات والإرشادات وهي (UNWTO, 2008, 22 – 24):

1. **تحقيق الجدوى الاقتصادية: عن طريق:**
   - ربحية المشروع.
   - تحقيق التنافسية.
   - توافر الأعمال التجارية.
   - الوصول إلى الأسواق.
2. **تحقيق الازدهار على المستوى المحلي: عن طريق:**
   - الحفاظ على مدخلات السياحة في المنطقة.
   - انتشار المنافع الاقتصادية.

3. تحقيق الجودة في التوظيف: عن طريق:

- عدد الوظائف المحلية ونوعيتها.
- شروط التوظيف.
- تجهيز العاملين.
- تدريب العاملين.

4. تحقيق العدالة الاجتماعية: عن طريق:

- توجيه عوائد السياحة نحو الجميع.
- توزيع فوائد ومضار السياحة على الجميع.
- توظيف الطبقة الدنيا (الفقراء).

5. رضا السائح: عن طريق:

- توفير الأمن للسائح.
- جودة الرحلة السياحية (توافر المنتجعات السياحية).
- السياحة للكل بدون تمييز.

6. الرقابة المحلية: عن طريق:

- مشاركة المجتمع المحلي في التخطيط واتخاذ القرار.

7. تحقيق رفاهية المجتمع: عن طريق:

- تقليل التأثيرات على المجتمع.
- جودة الحياة.
- الوصول إلى الموارد.

8. تحقيق الثراء الثقافي: عن طريق:

- حماية والحفاظ على المواقع الثقافية.

9. التكامل المادي: عن طريق:

- جودة المواقع السياحية.
- الحد من الضرر على المواقع السياحية.
- نظافة المواقع السياحية.

10. التنوع البيولوجي: عن طريق:

- تقيل التأثير في البيئة.
- تقليل التأثير في النباتات والحيوانات.
- توفير الدعم لحمايتهم.

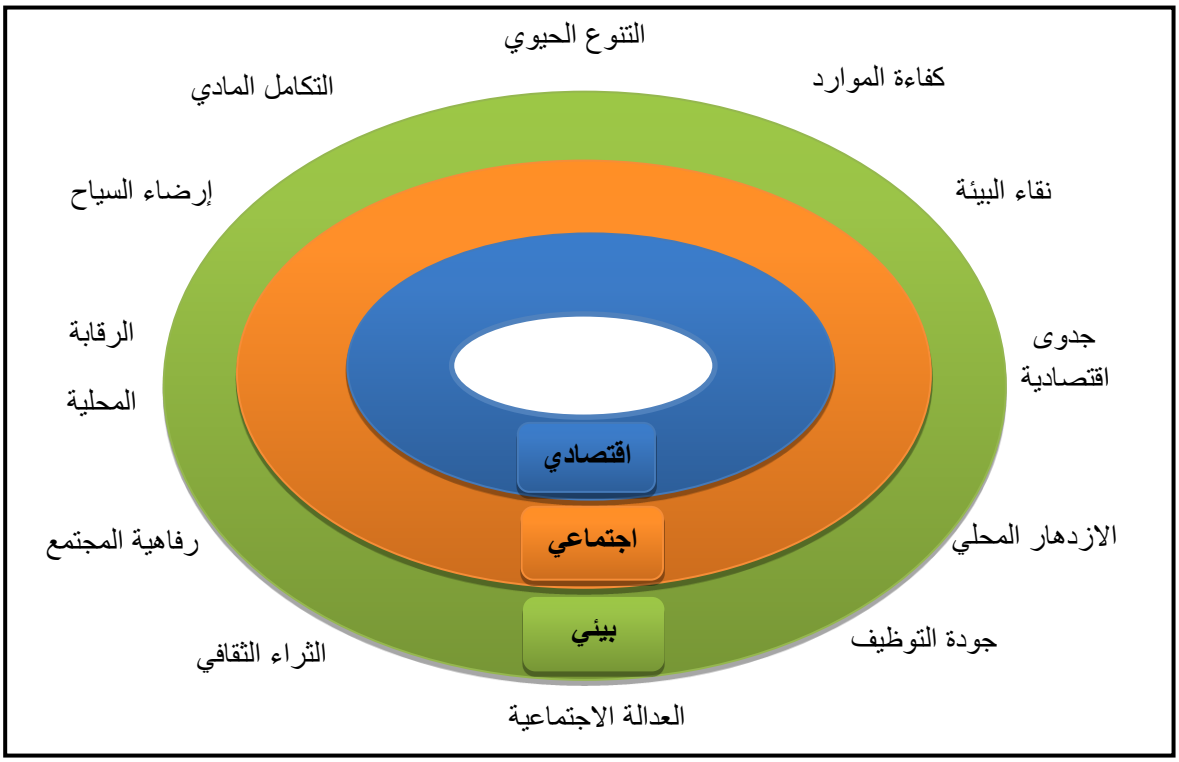
11. كفاءة استخدام الموارد: عن طريق:

- الإستعمال المخفض للمصادر النادرة وغير القابلة للتجديد مثل الماء والطاقة وغيرها.

12. نقاء البيئة: عن طريق:

- الحد من الاشعاعات العالمية.
- تقليل آثار الكاربون.
- التخلص من تلوث الماء والأرض والهواء.

والشكل (8) يوضح أهداف السياحة المستدامة، وعلى النحو الآتي:



الشكل (8)

أهداف السياحـــة المستدامـــة

Source:Janusz, Grabara k. &Bajdor, Paula, 2013,Towards to Sustainable Tourism Framework, Activities andDimensions, International Economic Conference of Sibiu : challenges and Opportunities, IECS, Procedia Economics and Finance – Elsevier, Vol.13, No.6, P.527.

المبحث الثالـــث

العلاقـــة النظرية بين متغيرات الدراســـة

أصبحت الشراكة العامة والخاصة عالمياً ظاهرة مسيطرة خلال السنوات الأخيرة نتيجة لعدم كفاية الاستثمارات والضغوط المتزايدة على الميزانيات الحكومية، بالإضافة الى القلق العام تجاه عدم كفاءة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الحكومية تجاه المجتمع والبيئة(حمدونة،2017، 47).

تحدث الشراكة بين القطاعين في العديد من الانشطة وفي القطاعات الذين لديهم خبرة واسعة في مشاركة القطاع الخاص(L.Smith,2011,2).

وتشمل الشراكات بين القطاعين العام والخاص في مجال السياحة المستدامة مجموعة متنوعة من النماذج المختلفة التي تهدف الى تحقيق الاجتماعية والاقتصادية والبيئية على نحو يعزز المصلحة الاجتماعية ونمو الاقتصاد وعد التأثير على البيئة في ظل ازدياد الاستثمارات الرأسمالية اللازمة للشركة في القطاع السياحي(L.Smith,2011,9) .

هناك عدة أسباب تولد الاعتقاد بأن من المفروض أن يؤدي القطاع العام دوراً رائداً في تطوير السياحة المستدامة وهي تشمل ما يأتي (Cetinel&Yolal, 2009, 39) :

1. القطاع العام عادة يمثل المجتمع ككل وليس فقط مجموعة معينة أو أصحاب مصالح.
2. يعد القطاع العام حيادياً وبدون محور تجاري ليحمي مصلحته.
3. يعد غير مقيد بالأهداف المالية قصيرة الأمد لذا يعد القطاع العام قادر على أن يأخذ وجهة نظر أوسع، ويمكن للقطاع العام التأثير في السياحة بعدة أشكال ويمكن أن يؤدي دوراً في تطوير السياحة المستدامة بعدة وسائل منها التشريع والتنظيم والتمويل والمحفزات المالية وكذلك تقييم الأثر البيئي وتوفير البنية التحتية infrastructure والبنية الفوقية superstructure.

وترى الباحثة ان الشراكات بين القطاع العام والخاص تعمل على دعم وتحليل مشاكل المجتمع والاقتصاد والبيئة التي تستدعي المزايا النسبية للقطاع العام والخاص ومع ذلك تستدعي الحاجة الى تصميم نماذج الشراكات العامة والخاصة وادارتها وتقييمها، وتعاني الكثير من القطاعات عدم الدقة لمفهوم الشراكة العامة والخاصة المستدامة، لذلك جاءت هذه الدراسة لمعالجة هذه المشاكل والتي تهدف الى تحقيق اغراض معينة منها تقديم الخدمات للمجتمع والتنمية والاقتصادية وعدم حدوث ضرر للبيئة والتنسيق بين هذه الامور.

الفصـــل الرابـــع
نتائج الدراسة الميدانيـــة

يركز هذا الفصل على واقع تطبيق الشراكات في الميدان المبحوث وواقع الأهداف المستخدمة في اختيار الأنموذج باعتماد عملية التحليل الهرمي وتحليل نتائج المقارنات الزوجية بين المعايير الرئيسة والفرعية وأخيراً تحليل نتائج المقارنات الزوجية لبدائل نماذج الشراكات واختيار الأنموذج الأفضل .

وبناءً على ما تقدم تضمن هذا الفصل المباحث الآتية:

المبحث الأول: واقع الشراكات العامة – الخاصة وتشخيصهُ.

المبحث الثاني: واقع الأهداف المستخدمة في اختيار الأنموذج باعتمـــاد عمليـــة التحليل الهرمي.

المبحث الثالث: تحليل نتائج المقارنات الزوجية للمعايير الرئيسة والفرعية فيمـــا يتعلق بالهدف.

المبحث الرابع: تحليل نتائج المقارنات الزوجية لبدائل نماذج الشراكات واختيـــار الأنموذج الأفضل.

المبحث الخامس: الاستنتاجات والمقترحات والدراسات المستقبلية.

المبحـــث الأول

وصف واقع الشراكات العامة – الخاصة في المنظمة المبحوثة وتشخيصهِ

بغرض الوقوف على واقع عمل المنظمة المبحوثة في وجود شراكة مع القطاع الخاص، قامت الباحثة باعتماد استمارة الاستبانة صممت لذلك، وبعد توزيعها على عينة من الأفراد المبحوثين أظهرت النتائج الآتي والموضحة في الجدول (22):

جدول (22)

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات وجود شراكة مع القطاع الخاص في المنظمة المبحوثة

المتغيرات	مقياس الاستجابة				الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	نعم		لا			
	ت	%	ت	%		
X1	12	%100	_	_	1.000	0.000
X2	12	%100	_	_	1.000	0.000
X3	7	%58,3	5	%41,6	0.583	0.515
X4	12	%100	_	_	1.000	0.000
X5	12	%100	_	_	1.000	0.000
X6	10	%83,3	2	%16,6	0.833	0.389

المصدر: الجدول من إعداد الباحثة استناداً إلى نتائج الحاسوب الالكتروني.

أولاً: وجود الشراكة

اتفق (100%) من أفراد العينة على وجود شراكة مع القطاع الخاص، وأن الهدف السياحي من وجود مشاريع شراكة مع القطاع الخاص هو الترفيه والراحة والاستجمام، وبهذا تثبت صحة الفرضية الأولى والتي مفادها(توجد شراكة بين القطاع العام والخاص في المشاريع السياحية) وتتمثل مشاريع الشراكة بالآتي (الموضحة بالتفصيل في الملحق7):

1. تشييد مطعم وكازينو وموتيل.
2. إنشاء قاعة احتفالات وموتيل ومطعم مع كراج ومتنزه.
3. هدم بناء قديم وتسويتهِ وتشييد موتيل ومطعم سياحي.
4. مجمع سياحي في بابلو.
5. ساحة وقوف السيارات مع سوبر ماركت صغير ومرافق صحية.
6. إنشاء دور سياحية وقاعة مناسبات ورياضية وبولينك وملعب.
7. ترميم شقق سولاف.
8. ترميم فندق سولاف.

ثانياً: عقد الشـــراكة

اتفق (100%) من أفراد العينة على وجود عقد يحدد الشراكة مع القطاع الخاص وتتمثل خصائص العقد في أن تمويل وبناء وتشغيل وتحمل المخاطر من مسؤولية القطاع الخاص، ومن ثم تنقل الملكية بعد 25 سنة إلى القطاع العام وهذا يقودنا إلى استنتاج وحيد أن أنموذج الشراكة المطبق لدى المنظمة المبحوثة هو أنموذج الامتياز على وفق خصائص العقد، وبهذا تثبت صحة الفرضية الثانية والتي مفادها(يوجد أنموذج محدد مطبق من قبل المنظمة المبحوثة في المشاريع السياحية).

ثالثاً: مخاطر الشراكة

أكد (58,3%) من أفراد العينة على وجود مخاطر في الشراكة مع القطاع الخاص، وقد أشار (25%) إلى أن المخاطر تتمثل بمخاطر قبل انتهاء المشروع، فيما أشار (8,3%) منهم على أن المخاطر تتمثل بمخاطر مالية وسياسية، ويرى (16,6%) من أفراد عينة الدراسية أن المخاطر تتمثل بمخاطر قبل انتهاء المشروع ومخاطر مالية، فيما أكد (8,3%) منهم أن المخاطر تتمثل بمخاطر تقنية، في حين اتفق (41,6%) من أفراد عينة الدراسة على عدم وجود مخاطر في الشراكة مع القطاع الخاص.

رابعاً: امتلاك رؤية متكاملة عن شركات القطاع الخاص

أكد (100%) من أفراد عينة الدراسة حول امتلاكهم رؤية متكاملة عن شركات القطاع الخاص التي تدخل شراكة معهم، وقد أشار (8,3%) من أفراد عينة الدراسة إلى أن شركات القطاع الخاص من جميع الفئات، فيما أشار (25%) منهم إلى أن شركات القطاع الخاص محليين وعالمين ويرى (58,3%) من أفراد عينة الدراسة بأن شركات القطاع الخاص هم محليون، فيما يرى (8,3%) منهم بأن شركات القطاع الخاص محليون وإقليميون.

خامساً: مستوى الثقة بالقطاع الخاص

اتفق (100%) من أفراد عينة الدراسة أن لديهم الثقة بمنظمات القطاع الخاص للدخول في مشاريع شراكة معهم، بحيث أشار (66,6%) من أفراد عينة الدراسة إلى أن لديهم الثقة بمنظمات القطاع الخاص (المحلية)، فيما أشار (8,3%) منهم على التتالي بأن لديهم الثقة بمنظمات القطاع الخاص محلية واقليمية، عالمية، محلية وعالمية، جميعهم.

سادساً: مقترحات تبني نماذج أُخر للشراكة

يرى (83,3%) من أفراد عينة الدراسة أن توجد مقترحات تبني نماذج أُخر للشراكة، فقد أشار (50%) من أفراد عينة الدراسة إلى أن نماذج الشراكة تستهدف الجوانب الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، فيما أشار (8,3%) و (25%) منهم إلى أن النماذج تستهدف الجوانب الاقتصادية والبيئية، والاجتماعية على التتالي . في حين اتفق (16,6%) بأنه لا يوجد أية مقترحات حول تبني نماذج أُخر.

المبحث الثاني

واقع الأهداف المستخدمة في اختيار الأنموذج باعتماد عملية التحليل الهرمي

ستتناول الباحثة في هذا المبحث واقع الأهداف المستخدمة في اختيار أنموذج الشراكة، إذ تم عرض الأهداف المستخدمة في الأدبيات العلمية على إدارة المنظمة عن طريق استمارة الاستبانة (1) والموضحة في الملحق (2) لتحديد أهمية كل هدف من وجهة نظرها وعن طريق استخدام المقياس الخماسي (قوي جداً – قوي – وسط – ضعيف – ضعيف جداً) والجدول (24) يوضح الأهمية النسبية لأهداف اختيار أنموذج الشراكة من وجهة نظر إدارة المنظمة. ظهر أسلوب عملية التحليل الهرمي عام 1970 بوساطة البروفيسور توماس ساعاتي وكان أول تطبيق عملي على الأسلوب عام 1973 لعلاج مشكلة واقعية، وقد نشر هذا الاسلوب لأول مرة في عام 1980، ومنذ ذلك الحين أصبحت عملية التحليل الهرمي من أكثر الطرائق انتشاراً في العالم في عملية تحليل واتخاذ القرار وذلك للعديد من الأسباب منها أن مبدأ التحليل الهرمي هو مبدأ سهل وقريب لطريقة التفكير المنطقي للإنسان العادي (حديد، 2012، 63).

ويطبق أسلوب عملية التحليل الهرمي (AHP) عن طريق خمس خطوات هي (Saaty, 1996, 71) :

1. تحديد الهدف الكلي بمعنى ما هو الشيء المراد تحقيقهُ.
2. تحليل الهدف إلى هيكل هرمي تسلسلي، يتضمن المعايير الرئيسة والفرعية، فضلاً عن البدائل.
3. إجراء المقارنات الزوجية بين المعايير الرئيسة مع بعضها البعض والمعايير الرئيسة مع الفرعية مع بعضها البعض، ومن ثم وزنها بالنسبة للهدف. والجدول (23) يوضح المقياس الأساسي للمقارنات الزوجية في(AHP) :

جدول (23)

المقياس الأساسي للمقارنات الزوجية في (AHP)

مدى الأهمية	التعريف	الشرح
1	متساويان في الأهمية	النشاطان متساويان من حيث الهدف
3	أهمية معتدلة	الخبرة والتقدير يفضلان نشاطاً على الآخر بدرجة بسيطة
5	أهمية كبيرة	الخبرة والتقدير يفضلان بقوة نشاطاً على الآخر
7	أهمية كبيرة جداً	نشاط يفضل على الآخر بدرجة كبيرة جداً
9	أهمية قصوى	الدليل على تفضيل نشاط على آخر يمثل أعلى درجة ممكنة من التأكيد
2.4.6.8	أهمية وسطية بين القيم المذكورة أعلاه	أحيانا يحتاج فرد ما أن يعطى حكماً وسطاً عددياً إذ لا توجد كلمات تصفهُ

Source: Saaty, 2008, Decision making with the Analytic Hierarchy process, Int. J services sciences, Vol.1, No.1.

4. التحقق من دقة الاحكام إذ تتميز عملية التحليل الهرمي (AHP) بأنها تنطلق من قاعـدة رياضية قوية، إذ إن الأحكام المستمدة من المقارنات الزوجية تكون ذات طابع شخصي، وبسبب الطبيعة البشرية فإن المقارنات الزوجية قد لا تكون متوافقة، وهذه الطريقة تنفرد بإمكانية حساب أي قدر من التضارب لكل مجموعة من الأحكام ومن ثم تمكين متخـذي القرار من تحيد الأخطاء ومراجعة الأحكام فيستحال حصول تضارب وبعد ذلك تحسـين صناعة القرار.
5. استخدام أوزان المعايير لترتيب الأولويات فيما بينها، ومن ثم تحديد البديل الأفضل.

والجدول (24) يوضح الأهمية النسبية لأهداف السياحة المستدامة اختيار أنموذج الشراكة من وجهة نظر إدارة المنظمة المبحوثة :

جدول (24)

الأهمية النسبية لأهداف السياحة المستدامة لأختيار أنموذج الشراكة من وجهة نظر إدارة المنظمة

قوي جداً	قوي	وسط	ضعيف	ضعيف جداً
تحقيق النمو الاقتصادي	التنافسية	ربحية المشروع		
الوصول إلى الأسواق	تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة	تدريب العاملين		
ضمان الأعمال	تجهيز العاملين			
تحقيق الازدهار المحلي	تحقيق العدالة الاجتماعية			
توزيع المنافع الاقتصادية	الرقابة المحلية			
تعزيز انفاق السائح	مشاركة المجتمع في التخطيط واتخاذ القرارات			
تحقيق الجودة في العمل	التشاور مع أصحاب المصالح الاخرين في اتخاذ القرار			
ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية	كفاءة استخدام الموارد			
ضمان الدفع	تقليل استخدام الموارد النادرة			
تحسين دخل المجتمع				
توزيع منافع وفوائد السياحة للمجتمع دون تمييز				
رضا السائح				

قوي جداً	قوي	وسط	ضعيف	ضعيف جداً
الضمان والأمان				
الجودة في المناطق السياحية				
توفير احتياجات السياح				
رفاهية المجتمع				
تقليل البطالة				
تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية				
الوصول إلى الموارد				
تحقيق الثراء الثقافي				
حماية المواقع التاريخية والثقافية				
تطوير المواقع التاريخية				
تحقيق التكامل المادي				
جودة المواقع الطبيعية				
السلامة الطبيعية للمواقع				
نظافة المواقع السياحية				
التنوع البيولوجي				
تقليل التأثير في البيئة				
الحفاظ على النباتات والحيوانات				
الدعم المتزايد عليهم				
الحفاظ على المصادر القابلة للتجديد مثل الطاقة والمياه ...وغيرها				
نقاء البيئة				
تقليل الإشعاعات العالمية				
تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية				
تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات				

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (1) الملحق (2).

يلاحظ من الجدول (24) وجود تباين في اختيار أهداف السياحة المستدامة في المنظمة المبحوثة، إذ اعتمدت الباحثة على اختيار الأهداف الأساسية التي أخذت مقياساً قوياً جداً نتيجة

آلية عملية التحليل الهرمي، التي تمثلت بـــ(تحقيق النمو الاقتصادي، تحقيق الازدهار المحلي، وتحقيق الجودة في العمل، ورضا السائح، ورفاهية المجتمع، وتحقيق الثراء الثقافي، وتحقيق التكامل المادي، ونقاء البيئة) مع أهدافها الفرعية على وفق إجابات المديرين في المنظمة المبحوثة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة والتي مفادها(يتباين مستوى تحقيق أهداف السياحة المستدامة في المنظمة المبحوثة).

المبحث الثالـــث

تحليل نتائج المقارنات الزوجية للأهداف الرئيسة والفرعية فيما يتعلق بالهدف

يقدم المبحث الحالي تحليلاً لنتائج المقارنات الزوجية لمجموعة الأهداف الرئيسة والفرعية فيما يتعلق بالهدف (تشخيص النماذج الاستراتيجية للشراكات العامة – الخاصـــة)، للمنظمـــة المبحوثة وذلك بالاعتماد على نتائج الإجابات التي أبداها الأفراد المبحوثـــون فـــي المنظمـــة المبحوثة إزاء مضامين الأهداف، والواردة في استمارة الاســـتبانة(2)، كمـــا موضـــح فـــي الملحق(3).

وقد استخدم أسلوب عملية التحليل الهرمي لبناء مصفوفات المقارنات الزوجية للأهداف الأساسية والفرعية واستخراج الأوساط الهندسية والأوزان النسبية لها، كذلك تم اعتماد البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)، للحصول على الأشكال البيانية للأوزان النسبية للأهداف الأساسية والفرعية، ولتحقيق نوع من الاتساق مع اسئلة الدراسة الواردة في استمارة الاستبانة (2)، فقد قسم هذا المبحث على عدة أقسام هي:

أولاً: تقييم الأهداف الرئيسة فيما يتعلق بهدف المنظمة المبحوثة.

في هذه المرحلة من التقييم، تبنى مصفوفة المقارنـــات الزوجيـــة للأهـــداف الرئيســـة والمستندة إلى إجابات المبحوثين في استمارة الاستبانة (2) والموضحة في الجدول (25)، التي تشير إلى مستوى أهمية كل هدف رئيس عند مقارنته بالأهداف الرئيسة الأخرى من وجهـــة نظر إدارة المنظمة المبحوثة وبما يتلاءم مع متطلباتها.

الجدول (25)

مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الرئيسة

الأهداف الأساسية	رضا السائح	نقاء البيئة	رفاهية المجتمع	التنوع البيولوجي	تحقيق الثراء الثقافي	تحقيق التكامل المادي	تحقيق الازدهار المحلي	تحقيق النمو الاقتصادي	تحقيق الجودة في العمل
رضا السائح	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية عالية جداً	أهمية متوسطة	أهمية قصوى	أهمية وسطية	أهمية عالية	أهمية عالية	أهمية عالية جداً
نقاء البيئة	1/أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية عالية جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
رفاهية المجتمع	1/ أهمية عالية جداً	1/ أهمية عالية جداً	أهمية متساوية	أهمية وسطية	أهمية متوسطة	أهمية وسطية	أهمية عالية	أهمية عالية جداً	أهمية عالية
التنوع البيولوجي	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	1/ أهمية وسطية	أهمية متساوية	أهمية وسطية	أهمية وسطية	أهمية متوسطة	أهمية عالية جداً	أهمية عالية جداً
تحقيق الثراء الثقافي	1/ أهمية قصوى	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية وسطية	أهمية متساوية	أهمية وسطية	أهمية عالية جداً	أهمية عالية	أهمية عالية جداً
تحقيق التكامل المادي	1/ أهمية وسطية	أهمية متساوية	1/ أهمية وسطية	1/ أهمية وسطية	1/ أهمية وسطية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية عالية جداً	أهمية عالية جداً
تحقيق الازدهار المحلي	1/ أهمية عالية	أهمية متساوية	1/ أهمية عالية	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية عالية جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية وسطية
تحقيق النمو الاقتصادي	1/ أهمية عالية	أهمية متساوية	1/ أهمية عالية جداً	1/ أهمية عالية جداً	1/ أهمية عالية	1/ أهمية عالية جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
تحقيق الجودة في العمل	1 / أهمية عالية جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية عالية	1/ أهمية عالية جداً	1/ أهمية عالية جداً	1/ أهمية عالية جداً	1/ أهمية وسطية	أهمية متساوية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستبانة (2).

إن حساب المتوسط الهندسي يتم عن طريق القانون الرياضي الآتي: (حديد، 2012، 100)

المتوسط الهندسي = $\sqrt[4]{\text{حاصل ضرب جميع أوزان الأهداف في الصف الواحد}}$

ويتم إيجاد الأوزان النسبية لكل هدف عن طريق استخدام القانون الرياضي الآتي:

الوزن النسبي = الوسط الهندسي للهدف / مجموع الأوزان النسبية لجميع الأهداف

ويعرض الجدول (26) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الرئيسة فيما يتعلق بهدف المنظمة المبحوثة والأوساط الهندسية والأوزان النسبية لها.

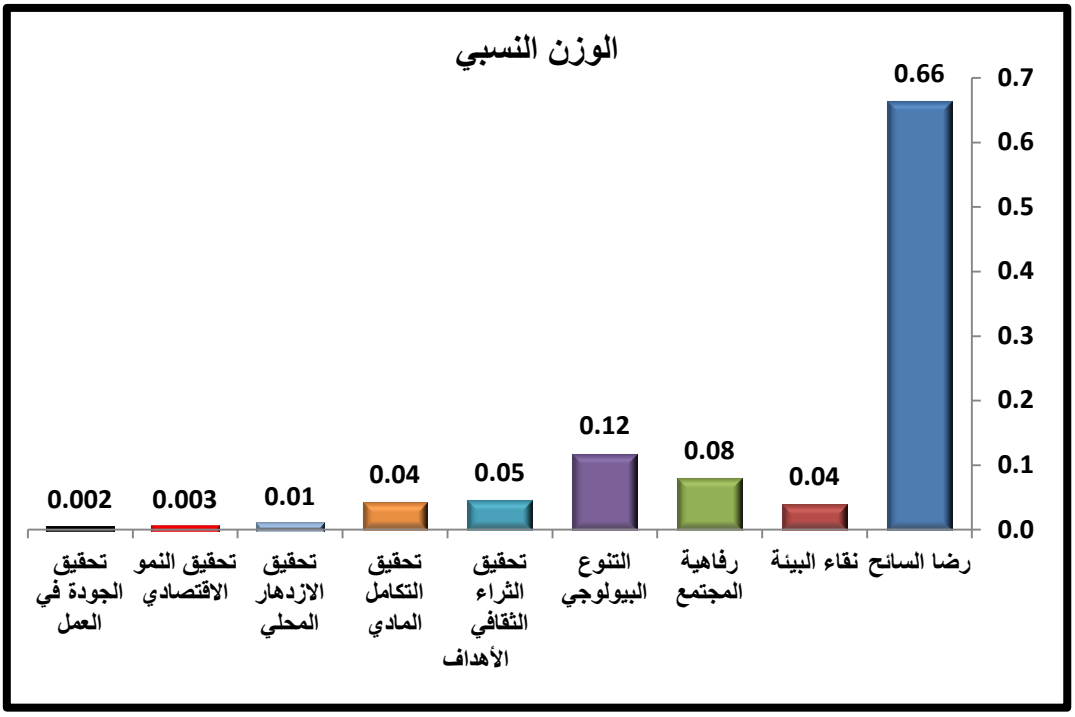
الجدول (26)

الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الرئيسة فيما يتعلق بهدف المنظمة المبحوثة والأوساط الهندسية والأوزان النسبية لها

الأهداف الأساسية	رضا السائح	نقاء البيئة	رفاهية المجتمع	التنوع البيولوجي	تحقيق الثراء الثقافي	تحقيق التكامل المادي	تحقيق الازدهار المحلي	تحقيق النمو الاقتصادي	تحقيق الجودة في العمل	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
رضا السائح	1	3	7	3	9	2	5	5	7	21.11	0.66
نقاء البيئة	0.33	1	7	1	1	1	1	1	1	1.23	0.04
رفاهية المجتمع	0.14	0.14	1	2	3	2	5	7	5	2.53	0.08
التنوع البيولوجي	0.33	1	0.5	1	4	2	3	7	7	3.73	0.12
تحقيق الثراء الثقافي	0.11	1	0.33	0.25	1	2	7	5	7	1.45	0.05
تحقيق التكامل المادي	0.5	1	0.5	0.5	0.5	1	1	7	7	1.32	0.04
تحقيق الازدهار المحلي	0.2	1	0.2	0.33	0.14	1	1	1	2	0.25	0.01
تحقيق النمو الاقتصادي	0.2	1	0.14	0.14	0.2	0.14	1	1	1	0.10	0.003
تحقيق الجودة في العمل	0.14	1	0.2	0.14	0.14	0.14	0.5	1	1	0.08	0.002
مجمـــــــوع الوسط الهندسي										31.80	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستبانة (2)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (9) يعرض الأوزان النسبية للأهداف الرئيسة فيما يتعلق بالهدف للمنظمة المبحوثة وعلى النحو الآتي:



الشكل (9) الأوزان النسبية للأهداف الرئيسة فيما يتعلق بالهدف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

من الشكل (9) يتضح بأن الهدف الرئيس **(رضا السائح)** قد حاز على أعلى أهمية نسبية بين الأهداف الرئيسة الأخرى، وذلك بحصوله على درجة أهمية بلغت 0.66 من الإجمالي الكلي لدرجات أهداف الاختيار، والباحثة ترجح حصول هذا الهدف على أعلى درجة بسبب الأهمية الفعلية لرضا السائح وتأثيره الأكبر في نجاح السياحة، في حين حلَّ الهدف **(التنوع البيولوجي)** بالمرتبة الثانية لحصوله على درجة 0.12، تلاها هدف **(رفاهية المجتمع)** بدرجة 0.08، في حين حل الهدف **(تحقيق الثراء الثقافي)** المرتبة الرابعة بدرجة 0.05، أما الهدفان **(نقاء البيئة، وتحقيق التكامل المادي)** فقد حلا المرتبة الخامسة بدرجة الأهمية نفسها وهي 0.04، في حين حلت الأهداف **(تحقيق الازدهار المحلي، وتحقيق النمو الاقتصادي وتحقيق الجودة في العمل)** المراتب السادسة، والسابعة والثامنة على التتالي بحصولهم على درجات أهمية البالغة 0.01، 0.003، 0.002 على التتالي من الإجمالي الكلي لدرجات أهداف الاختيار.

ثانياً: تقييم الأهداف الفرعية للهدف الرئيس (رضا السائح) فيما يتعلق بهدف المنظمة

في هذه المرحلة من التقييم، تبنى مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية للهدف الرئيس **(رضا السائح)** والمتمثلة بـــ **(الضمان والأمان، وتوفير احتياجات السياح، وتحقيق الجودة في المناطق السياحية)**، والموضحة في الجدول (27) وعلى النحو الآتي:

جدول (27) مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (رضا السائح)

الأهداف الفرعية	الضمان والأمان	توفير احتياجات السياح	الجودة في المناطق السياحية
الضمان والأمان	أهمية متساوية	أهمية عالية جداً	أهمية وسطية
توفير احتياجات السياح	1/ أهمية عالية جداً	أهمية متساوية	أهمية متوسطة
الجودة في المناطق السياحية	1/ أهمية وسطية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستبانة 2.

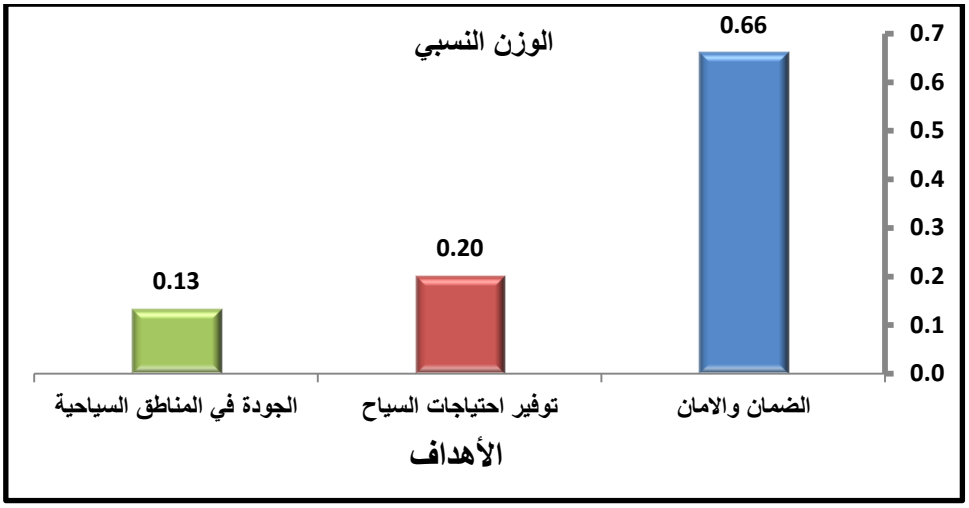
والجدول (28) يعرض مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ **(رضا السائح)** والأوساط الهندسية والأوزان النسبية لها وعلى النحو الآتي:

جدول (28) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (رضا السائح) وأوساطها الهندسية وأوزانها النسبية

الأهداف الفرعية	الضمان والأمان	توفير احتياجات السياح	الجودة في المناطق السياحية	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
الضمان والأمان	1	7	4	2.65	0.66
توفير احتياجات السياح	0.14	1	3	0.81	0.20
الجودة في المناطق السياحية	0.25	0.33	1	0.54	0.13
مجمـــــــوع الوسط الهندسي				4.00	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة 2، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (10) يعرض الأوزان النسبية لكل هدف من الأهداف الفرعية فيما يتعلق بـــ **(رضا السائح)** ومدى أهميتها للمنظمة المبحوثة، وعلى النحو الآتي:



الشكل (10) الأوزان النسبية للأهداف الفرعية لـــ (رضا السائح) فيما يتعلق بالهدف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

من الشكل (10) يتضح أن هدف **(الضمان والأمان)** حلَّ في المرتبة الأولى، بحصوله على درجة 0.66، أما الهدفان **(توفير احتياجات السياح، الجدوة في المناطق السياحية)** فقد حلا بالمرتبة الثانية والثالثة بحصولهما على درجة أهمية بلغت 0.2 و 0.13 على التتالي من الإجمالي الكلي لدرجات أهداف الاختيار.

ثالثاً: تقييم الأهداف الفرعية للهدف الرئيس (نقاء البيئة) فيما يتعلق بهدف المنظمة

في هذه المرحلة من التقييم، تبنى مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية للهدف الرئيس **(نقاء البيئة)** والمتمثلة بـــ **(تقليل الإشعاعات العالمية، وتقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات، وتقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية)**، والموضحة في الجدول (29) وعلى النحو الآتي:

جدول (29) مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (نقاء البيئة)

الأهداف الفرعية	تقليل الإشعاعات العالمية	تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات	تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية
تقليل الإشعاعات العالمية	أهمية متساوية	أهمية وسطية	أهمية عالية
تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات	1/ أهمية وسطية	أهمية متساوية	أهمية وسطية
تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية	1/ أهمية عالية	1/ أهمية وسطية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستبانة 2.

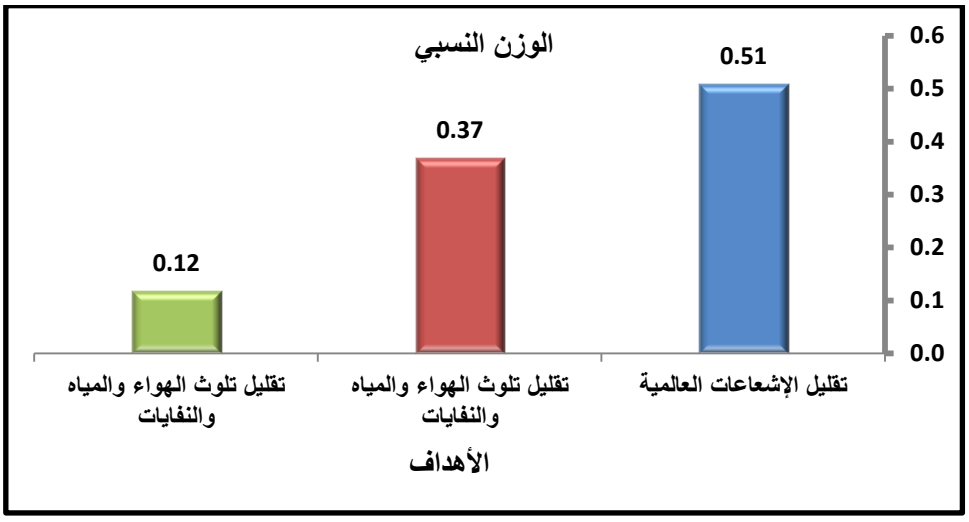
ويعرض الجدول (30) مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ **(نقاء البيئة)** والأوساط الهندسية والأوزان النسبية لها وعلى النحو الآتي :

جدول (30) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (نقاء البيئة) وأوساطها الهندسية وأوزانها النسبية

الأهداف الفرعية	تقليل الإشعاعات العالمية	تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات	تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
تقليل الإشعاعات العالمية	1	2	5	1.78	0.51
تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات	0.5	1	6	1.32	0.37
تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية	0.2	0.16	1	0.42	0.12
مجمـــــــوع الأوساط الهندسية				3.52	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة 2، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (11) يعرض الأوزان النسبية لكل هدف من الأهداف الفرعية فيما يتعلق بـــ **(نقاء البيئة)** ومدى أهميتها للمنظمة المبحوثة، وعلى النحو الآتي :



الشكل (11) الأوزان النسبية للأهداف الفرعية لـــ (نقاء البيئة) فيما يتعلق بالهدف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

يتبين من الشكل (11) أن هدف **(تقليل الإشعاعات العالمية)** حل في المرتبة الأولى، بحصوله على درجة 0.51، أما الهدفان **(تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات، تقليل آثار الكاربون من جانب المشارع السياحية)** فقد حلا بالمرتبة الثانية والثالثة بحصولهما على درجة أهمية بلغت 0.37 و 0.12 على التتالي من الإجمالي الكلي لدرجات أهداف الاختيار.

رابعاً: تقييم الأهداف الفرعية للهدف الرئيس (رفاهية المجتمع) فيما يتعلق بهدف المنظمة في هذه المرحلة من التقييم، تبنى مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية للهدف الرئيس **(رفاهية المجتمع)** والمتمثلة بـــ **(تقليل البطالة، والوصول إلى الموارد، وتحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية)**، والموضحة في الجدول (31) وعلى النحو الآتي :

جدول (31) مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (رفاهية المجتمع)

الأهداف الفرعية	تقليل البطالة	الوصول إلى الموارد	تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية
تقليل البطالة	أهمية متساوية	أهمية وسطية	أهمية عالية جداً
الوصول إلى الموارد	1/ أهمية وسطية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية	1/ أهمية عالية جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستبانة 2.

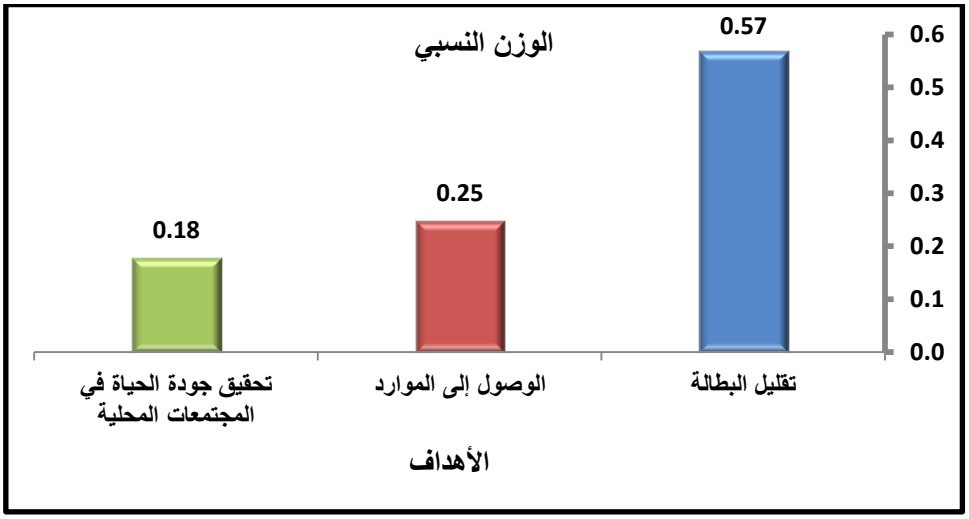
ويعرض الجدول (32) مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ **(رفاهية المجتمع)** والأوساط الهندسية والأوزان النسبية لها وعلى النحو الآتي :

جدول (32) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (رفاهية المجتمع) وأوساطها الهندسية وأوزانها النسبية

الأهداف الفرعية	تقليل البطالة	الوصول إلى الموارد	تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
تقليل البطالة	1	2	7	1.93	0.57
الوصول إلى الموارد	0.5	1	1	0.84	0.25
تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية	0.14	1	1	0.61	0.18
مجموع الوسط الهندسي				3.39	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة 2، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (12) يعرض الأوزان النسبية لكل هدف من الأهداف الفرعية فيما يتعلق بـــ **(رفاهية المجتمع)** ومدى أهميتها للمنظمة المبحوثة، وعلى النحو الآتي :



الشكل (12) الأوزان النسبية للأهداف الفرعية لـــ (رفاهية المجتمع) فيما يتعلق بالهدف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

يتضح من الشكل (12) أن هدف **(تقليل البطالة)** حل في المرتبة الأولى، بحصوله على درجة 0.57، أما الهدفان **(الوصول إلى الموارد، وتحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية)** فقد حلا بالمرتبة الثانية والثالثة بحصولهما على درجة أهمية بلغت 0.25 و 0.18 على التتالي من الإجمالي الكلي لدرجات أهداف الاختيار.

خامساً: تقييم الأهداف الفرعية للهدف الرئيس (التنوع البيولوجي) فيما يتعلق بهدف المنظمة

في هذه المرحلة من التقييم، تبنى مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية للهدف الرئيس **(التنوع البيولوجي)** والمتمثلة بـــ **(تقليل التأثير في البيئة، والحفاظ على النباتات والحيوانات، والدعم المتزايد عليهم)**، والموضحة في الجدول (33) وعلى النحو الآتي:

جدول (33) مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (التنوع البيولوجي)

الأهداف الفرعية	تقليل التأثير في البيئة	الحفاظ على النباتات	الدعم المتزايد عليهم
تقليل التأثير في البيئة	أهمية متساوية	أهمية عالية جداً	أهمية متوسطة

الحفاظ على النباتات	1/ أهمية عالية جداً	أهمية متساوية	أهمية عالية جداً
الدعم المتزايد عليهم	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية عالية جداً	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستبانة 2.

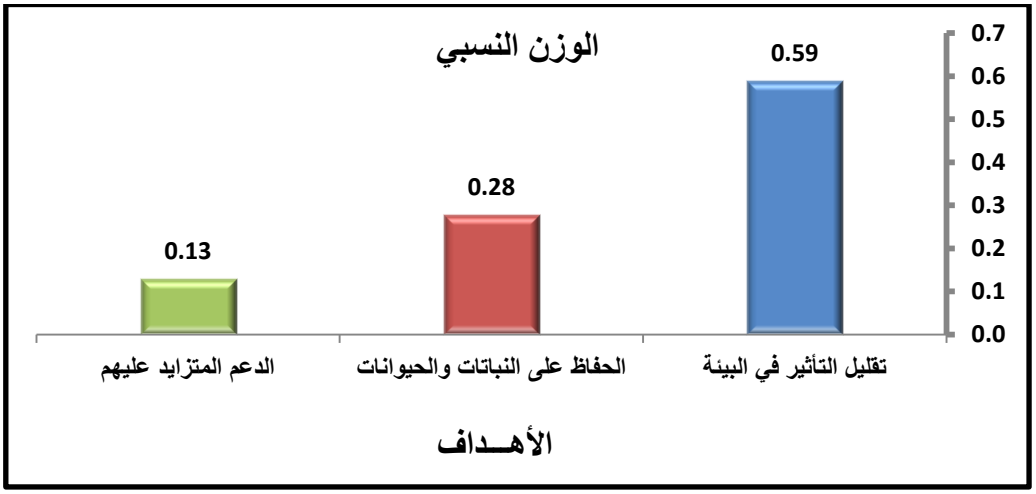
ويعرض الجدول (34) مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ **(التنوع البيولوجي)** والأوساط الهندسية والأوزان النسبية لها وعلى النحو الآتي :

جدول (34) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (التنوع البيولوجي) وأوساطها الهندسية وأوزانها النسبية

الأهداف الفرعية	تقليل التأثير في البيئة	الحفاظ على النباتات والحيوانات	الدعم المتزايد عليهم	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
تقليل التأثير في البيئة	1	7	3	2.14	0.59
الحفاظ على النباتات والحيوانات	0.14	1	7	0.99	0.28
الدعم المتزايد عليهم	0.33	0.14	1	0.46	0.13
مجموع الوسط الهندسي				3.59	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة 2، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (13) يعرض الأوزان النسبية لكل هدف من الأهداف الفرعية فيما يتعلق بـــ **(التنوع البيولوجي)** ومدى أهميتها للمنظمة المبحوثة، وعلى النحو الآتي :



الشكل (13) الأوزان النسبية للهدف الفرعي (التنوع البيولوجي) فيما يتعلق بالهدف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

يلاحظ من الشكل (13) أن هدف **(تقليل التأثير في البيئة)** حاز على المرتبة الأولى، بحصوله على درجة 0.59، أما الهدفان **(الحفاظ على النباتات والحيوانات والدعم المتزايد عليهم)** فقد حلا بالمرتبة الثانية والثالثة بحصولهما على درجة أهمية بلغت 0.28 و 0.13 على التتالي من الإجمالي الكلي لدرجات أهداف الاختيار.

سادساً: تقييم الأهداف الفرعية للهدف الرئيس (تحقيق الثراء الثقافي) فيما يتعلـق بهـدف المنظمة

في هذه المرحلة من التقييم، تبنى مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية للهدف الرئيس **(تحقيق الثراء الثقافي)** والمتمثلة بـ **(تطوير المواقع التاريخية، وحماية المواقع التاريخية والثقافية)**، والموضحة في الجدول (35) وعلى النحو الآتي:

جدول (35) مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـ (تحقيق الثراء الثقافي)

الأهداف الفرعية	تطوير المواقع التاريخية	حماية المواقع التاريخية والثقافية
تطوير المواقع التاريخية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
حماية المواقع التاريخية والثقافية	أهمية متساوية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستبانة 2.

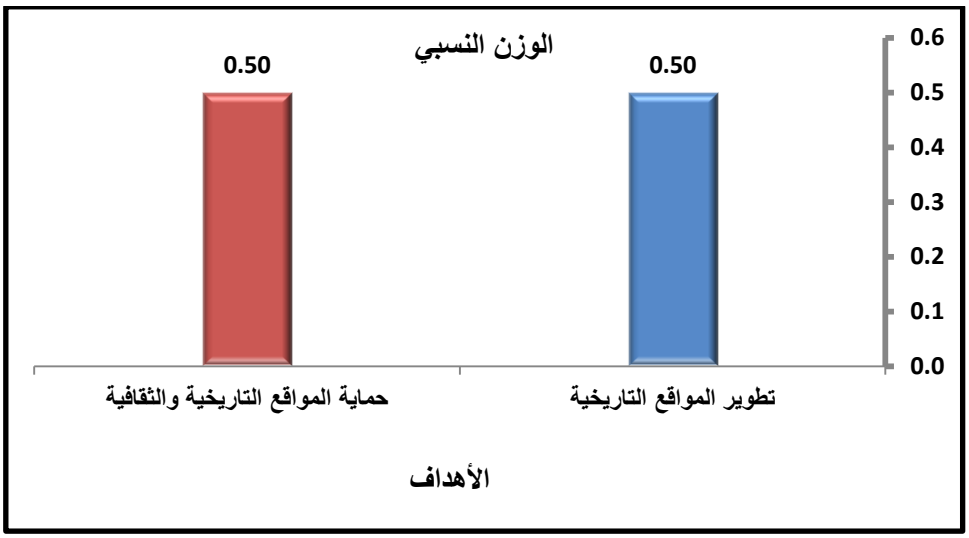
ويعرض الجدول (36) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـ **(تحقيق الثراء الثقافي)** والأوساط الهندسية والأوزان النسبية لها وعلى النحو الآتي :

جدول (36) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـ (تحقيق الثراء الثقافي) وأوساطها الهندسية وأوزانها النسبية

الأهداف الفرعية	تطوير المواقع التاريخية	حماية المواقع التاريخية والثقافية	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
تطوير المواقع التاريخية	1	1	1	0.50
حماية المواقع التاريخية والثقافية	1	1	1	0.50
مجمـــــــوع الوسط الهندسي			2.00	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة 2، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (14) يعرض الأوزان النسبية لكل هدف من الأهداف الفرعية فيما يتعلق بـــ **(تحقيق الثراء الثقافي)** ومدى أهميتها للمنظمة المبحوثة، وعلى النحو الآتي :



الشكل (14) الأوزان النسبية للأهداف الفرعية لـــ (تحقيق الثراء الثقافي) فيما يتعلق بالهدف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

يتضح من الشكل (14) أن الهدفان **(تطوير المواقع التاريخية، حماية المواقع التاريخية والثقافية)** قد حازا على نفس المرتبة من الأهمية، بحصولهم على درجة 0.5.

سابعاً: تقييم الأهداف الفرعية للهدف الرئيس (تحقيق التكامل المادي) فيما يتعلق بهدف المنظمة

في هذه المرحلة من التقييم، تبنى مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية للهدف الرئيس **(تحقيق التكامل المادي)** والمتمثلة بـــ **(جودة المناطق السياحية، السلامة الطبيعية للمواقع، نظافة المواقع السياحية)**، والموضحة في الجدول (37) وعلى النحو الآتي:

جدول (37) مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (تحقيق التكامل المادي)

الأهداف الفرعية	جودة المناطق السياحية	السلامة الطبيعية للمواقع	حماية المواقع التاريخية والثقافية
جودة المناطق السياحية	أهمية متساوية	أهمية عالية	أهمية عالية جداً
السلامة الطبيعية للمواقع	1/ أهمية عالية	أهمية متساوية	أهمية وسطية
حماية المواقع التاريخية والثقافية	1/ أهمية عالية جداً	1/ أهمية وسطية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستبانة 2.

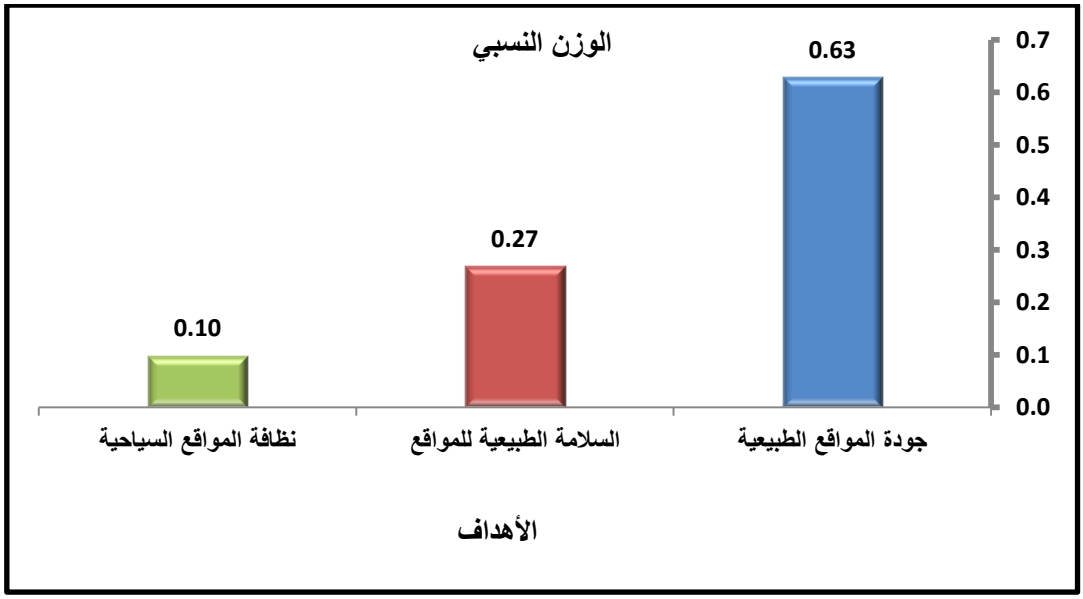
ويعرض الجدول (38) مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ **(تحقيق التكامل المادي)** والأوساط الهندسية والأوزان النسبية لها وعلى النحو الآتي :

جدول (38) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (تحقيق التكامل المادي) وأوساطها الهندسية وأوزانها النسبية

الأهداف الفرعية	جودة المواقع الطبيعية	السلامة الطبيعية للمواقع	نظافة المواقع السياحية	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
جودة المواقع الطبيعية	1	5	7	2.43	0.63
السلامة الطبيعية للمواقع	0.2	1	6	1.05	0.27
نظافة المواقع السياحية	0.14	0.16	1	0.39	0.10
مجمـــــــوع الوسط الهندسي				3.60	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة 2، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (15) يعرض الأوزان النسبية لكل هدف من الأهداف الفرعية فيما يتعلق بـــ **(تحقيق التكامل المادي)** ومدى أهميتها للمنظمة المبحوثة، وعلى النحو الآتي :



الشكل (15) الأوزان النسبية للأهداف الفرعية لـــ(تحقيق التكامل المادي) فيما يتعلق بالهدف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

يبين من الشكل (15) أن هدف **(جودة المناطق الطبيعية)** حاز على المرتبة الأولى، بحصوله على درجة 0.63، أما الهدفان **(السلامة الطبيعية للمواقع، نظافة المواقع السياحية)**

فقد حلا بالمرتبة الثانية والثالثة بحصولهما على درجة أهمية بلغت 0.27 و 0.1 على التتالي من الإجمالي الكلي لدرجات أهداف الاختيار.

ثامناً: تقييم الأهداف الفرعية للهدف الرئيس (تحقيق الازدهار المحلي) فيما يتعلق بهدف المنظمة

في هذه المرحلة من التقييم، تبنى مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية للهدف الرئيس(**تحقيق الازدهار المحلي**) والمتمثلة بـــ(**تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة، توزيع المنافع الاقتصادية، تعزيز انفاق السائح**)، والموضحة في الجدول (39) وعلى النحو الآتي:

جدول (39) مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (تحقيق الازدهار المحلي)

الأهداف الفرعية	تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة	توزيع المنافع الاقتصادية	تعزيز انفاق السائح
تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة	أهمية متساوية	أهمية عالية	أهمية وسطية
توزيع المنافع الاقتصادية	1/ أهمية عالية	أهمية متساوية	أهمية وسطية
تعزيز انفاق السائح	1/ أهمية وسطية	1/ أهمية وسطية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستبانة 2.

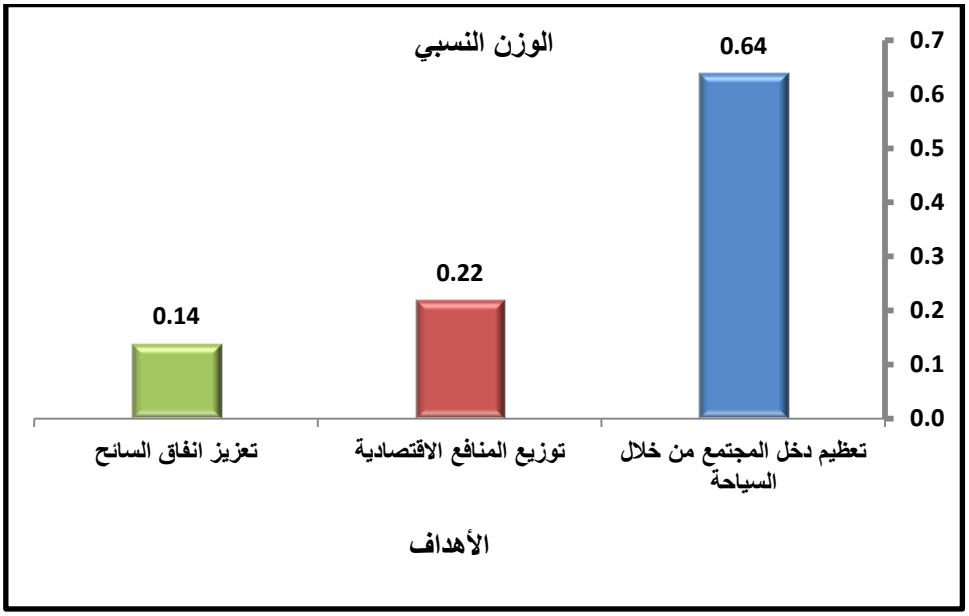
ويعرض الجدول (40) مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ(**تحقيق الازدهار المحلي**) والأوساط الهندسية والأوزان النسبية لها وعلى النحو الآتي :

جدول (40) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (تحقيق الازدهار المحلي) وأوساطها الهندسية وأوزانها النسبية

الأهداف الفرعية	تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة	توزيع المنافع الاقتصادية	تعزيز انفاق السائح	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة	1	5	6	2.34	0.64
توزيع المنافع الاقتصادية	0.2	1	2	0.80	0.22
تعزيز انفاق السائح	0.16	0.5	1	0.53	0.14
مجمـــــــــوع الوسط الهندسي				3.67	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة 2، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (16) يعرض الأوزان النسبية لكل هدف من الأهداف الفرعية فيما يتعلق بـــ **(تحقيق الازدهار المحلي)** ومدى أهميتها للمنظمة المبحوثة، وعلى النحو الآتي :



الشكل (16) الأوزان النسبية للأهداف الفرعية لـــ (تحقيق الازدهار المحلي) فيما يتعلق بالهدف
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

يبين من الشكل (16) أن هدف **(تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة)** حاز على المرتبة الأولى، بحصوله على درجة 0.64، أما الهدفان **(توزيع المنافع الاقتصادية، تعزيز انفاق السائح)** فقد حلا بالمرتبة الثانية والثالثة بحصولهما على درجة أهمية بلغت 0.22 و0.14 على التتالي من الإجمالي الكلي لدرجات أهداف الاختيار.

تاسعاً: تقييم الأهداف الفرعية للهدف الرئيس (تحقيق النمو الاقتصادي) فيما يتعلق بهدف المنظمة

في هذه المرحلة من التقييم، تبنى مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية للهدف الرئيس**(تحقيق النمو الاقتصادي)** والمتمثلة بـــ**(ربحية المشروع، والتنافسية، والوصول إلى الأسواق، ضمان الأعمال)**، والموضحة في الجدول (41) وعلى النحو الآتي:

ويعرض الجدول (41) مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ**(تحقيق النمو الاقتصادي)** والأوساط الهندسية والأوزان النسبية لها وعلى النحو الآتي :

جدول (41) مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (تحقيق النمو الاقتصادي)

الأهداف الفرعية	ربحية المشروع	التنافسية	الوصول إلى الأسواق	ضمان الأعمال
ربحية المشروع	أهمية متساوية	أهمية وسطية	أهمية وسطية	أهمية عالية جداً
التنافسية	1/ أهمية وسطية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية قصوى
الوصول إلى الأسواق	1/ أهمية وسطية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية وسطية
ضمان الأعمال	1/ أهمية عالية جداً	1/ أهمية قصوى	1/ أهمية وسطية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستبانة 2.

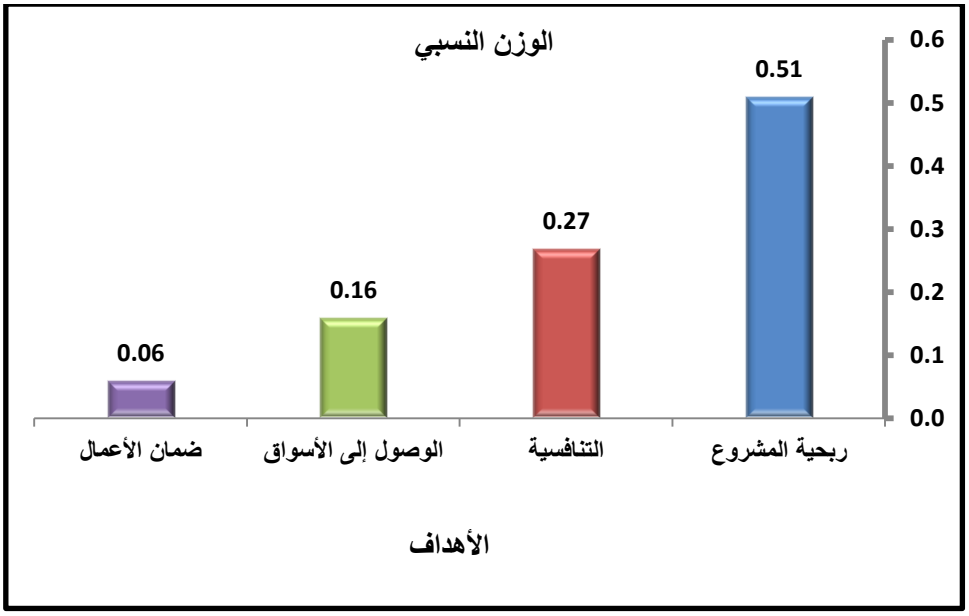
ويعرض الجدول (42) مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ **(تحقيق النمو الاقتصادي)** والأوساط الهندسية والأوزان النسبية لها وعلى النحو الآتي :

جدول (42) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لـــ (تحقيق النمو الاقتصادي) وأوساطها الهندسية وأوزانها النسبية

الأهداف الفرعية	ربحية المشروع	التنافسية	الوصول إلى الأسواق	ضمان الأعمال	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
ربحية المشروع	1	2	4	7	2.74	0.51
التنافسية	0.5	1	1	9	1.46	0.27
الوصول إلى الأسواق	0.25	1	1	2	0.84	0.16
ضمان الأعمال	0.14	0.11	0.5	1	0.30	0.06
مجمـــــــوع الوسط الهندسي					5.33	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة 2، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (17) يعرض الأوزان النسبية لكل هدف من الأهداف الفرعية فيما يتعلق بـــ **(تحقيق النمو الاقتصادي)** ومدى أهميتها للمنظمة المبحوثة، وعلى النحو الآتي :



الشكل (17) الأوزان النسبية للأهداف الفرعية لــ (تحقيق النمو الاقتصادي) فيما يتعلق بالهدف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

يبين من الشكل (17) أن هدف **(ربحية المشروع)** حاز على المرتبة الأولى، بحصوله على درجة 0.51، أما الهدفان **(التنافسية، والوصول إلى الأسواق)** فقد حلا بالمرتبة الثانية والثالثة بحصولهما على درجة أهمية بلغت 0.27 و 0.16 على التتالي من الإجمالي الكلي لدرجات أهداف الاختيار، تلاهم أخيراً الهدف **(ضمان الأعمال)** بحصوله على درجة أهمية بلغت 0.06.

عاشراً: تقييم الأهداف الفرعية للهدف الرئيس (تحقيق الجودة في العمل) فيما يتعلق بهدف المنظمة

في هذه المرحلة من التقييم، تبنى مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية للهدف الرئيس**(تحقيق الجودة في العمل)** والمتمثلة بـــ **(ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية، وضمان الدفع، وتجهيز العاملين، وتدريبهم)**، والموضحة في الجدول (43) وعلى النحو الآتي:

جدول (43) مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لــ(تحقيق الجودة في العمل)

الأهداف الفرعية	ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية	ضمان الدفع	تجهيز العاملين	تدريب العاملين
ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية	أهمية متساوية	أهمية وسطية	أهمية عالية	أهمية قصوى
ضمان الدفع	1/ أهمية وسطية	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية قصوى
تجهيز العاملين	1/ أهمية عالية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية عالية
تدريب العاملين	1/ أهمية قصوى	1/ أهمية قصوى	1/ أهمية عالية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات الاستبانة 2.

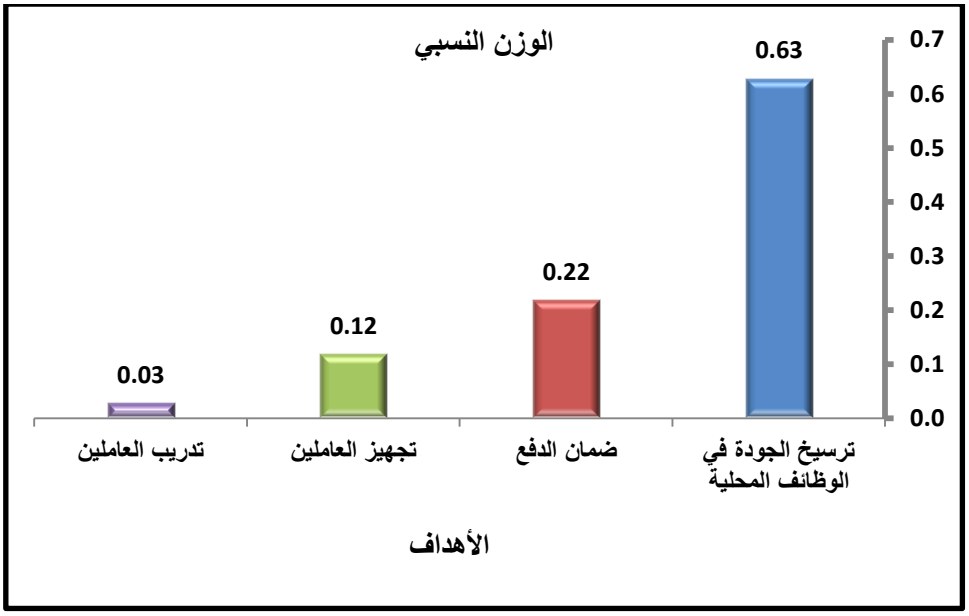
ويعرض الجدول (44) مصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لــ **(تحقيق الجودة في العمل)** والأوساط الهندسية والأوزان النسبية لها وعلى النحو الآتي :

جدول (44) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية لــ(تحقيق الجودة في العمل) وأوساطها الهندسية وأوزانها النسبية

الأهداف الفرعية	ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية	ضمان الدفع	تجهيز العاملين	تدريب العاملين	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية	1	6	5	9	4.05	0.63
ضمان الدفع	0.16	1	3	9	1.44	0.22
تجهيز العاملين	0.2	0.33	1	5	0.76	0.12
تدريب العاملين	0.11	0.11	0.2	1	0.22	0.03
مجمـــــــوع الوسط الهندسي					6.47	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة 2، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (18) يعرض الأوزان النسبية لكل هدف من الأهداف الفرعية فيما يتعلق بــ **(تحقيق الجودة في العمل)** ومدى أهميتها للمنظمة المبحوثة، وعلى النحو الآتي :



الشكل (18) الأوزان النسبية للأهداف الفرعية لـــ (تحقيق الجودة في العمل) فيما يتعلق بالهدف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

يتبين من الشكل (18) أن هدف **(ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية)** حاز على المرتبة الأولى، بحصوله على درجة 0.63، أما الهدفان **(ضمان الدفع، تجهيز العاملين)** فقد حلا بالمرتبة الثانية والثالثة بحصولهما على درجة أهمية بلغت 0.22 و 0.12 على التتالي من الإجمالي الكلي لدرجات أهداف الاختيار، تلاهم أخيراً الهدف **(تدريب العاملين)** بحصوله على درجة أهمية بلغت 0.03.

المبحث الرابـــــع
تحليل نتائج المقارنات الزوجية لبدائل نماذج الشراكات واختيار الأنموذج الأفضل.

استكمالاً لعمليات تحليل نتائج المقارنات الزوجية للأهداف الأساسية والفرعية فيما يتعلق بالهدف **(اختيار الأنموذج الأفضل)** للمنظمة المبحوثة، ولأجل اختبار فرضيتها كما ورد في منهجيتها، يغطي المبحث الحالي، تحليل نتائج المقارنات الزوجية لمؤهلات بدائل النماذج الاستراتيجية للشراكات العامة – الخاصة، بالاعتماد على الإجابات التي أبداها الأفراد المبحوثون في المنظمة المبحوثة إزاء تلك المؤهلات.

وتم استخدام أسلوب عملية التحليل الهرمي لتحليل المقارنات الزوجية وتقييمها للهدف الفرعي واستخراج الأوساط الهندسية والأوزان النسبية لها، كذلك اعتمد على البرمجية الإحصائية **(Microsoft Excel)** للحصول على الأشكال البيانية للأوزان النسبية للهدف الفرعي ولكل بديل من بدائل النماذج، عليه سيأخذ المبحث الحالي المسارات الآتية:

أولاً: مؤهلات نماذج الشراكات

أمام المنظمة المبحوثة أربعة بدائل لنماذج الشراكات العامـــة – الخاصـــة، هـــم علـــى التتالي **(أنموذج عقود الخدمة، وأنمـــوذج عقـــود الإدارة والتشـــغيل، وأنمـــوذج الامتيـــاز، وأنموذج BOT)**.

وتعرض استمارة الاستبانة (3)، مؤهلات نماذج الشراكات العامة – الخاصة ولكل هدف من أهداف المفاضلة الفرعية ووفق المقياس الخماسي **(قوي جداً، قوي، متوسط، ضعيف، ضعيف جداً)**.

ويعرض الجدول (45) مؤهلات بدائل النماذج الاستراتيجية للشراكات العامة – الخاصة:

الجدول (45) مؤهلات بدائل نماذج الشراكات الاستراتيجية للشراكات العامة – الخاصة

الأهداف الأساسية	الأهداف الفرعية	أنموذج عقود الخدمة	أنموذج عقود الإدارة والتشغيل	أنموذج الامتياز	أنموذج BOT
تحقيق الثراء الثقافي	تطوير المواقع التاريخية	قوي جداً	قوي	قوي جداً	قوي
	حماية المواقع التاريخية	قوي جداً	قوي	قوي جداً	قوي جداً
رضا السائح	الضمان والأمان	قوي جداً	قوي	قوي جداً	قوي جداً
	توفير احتياجات السياح	قوي جداً	قوي	قوي جداً	قوي
	الجودة في المناطق السياحية	قوي جداً	قوي جداً	وسط	وسط
نقاء البيئة	تقليل الاشعاعات العالمية	قوي جداً	قوي جداً	قوي جداً	قوي
	تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات	قوي جداً	قوي جداً	قوي	وسط
	تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية	قوي جداً	قوي جداً	قوي	وسط
رفاهية المجتمع	تقليل البطالة	قوي جداً	قوي جداً	قوي جداً	قوي جداً
	الوصول إلى الموارد	قوي جداً	قوي	قوي جداً	قوي
	تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية	قوي جداً	قوي	وسط	قوي
التنوع البيولوجي	تقليل التأثير في البيئة	قوي	قوي	وسط	قوي جداً
	الحفاظ على النباتات والحيوانات	قوي	قوي	وسط	قوي جداً
	الدعم المتزايد عليهم	وسط	قوي	قوي	وسط

تحقيق التكامل المادي	جودة المواقع الطبيعية	قوي	قوي	وسط	قوي جداً
	السلامة الطبيعية للمواقع	قوي جداً	قوي	قوي	قوي جداً
	نظافة المواقع السياحية	قوي جداً	قوي	قوي	قوي جداً
تحقيق الازدهار المحلي	تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة	قوي	قوي جداً	قوي	وسط
	توزيع المنافع الاقتصادية	قوي جداً	قوي	قوي	قوي
	تعزيز انفاق السائح	قوي	قوي جداً	قوي	وسط
تحقيق النمو الاقتصادي	ربحية المشروع	قوي	قوي	ضعيف	قوي
	التنافسية	قوي	قوي	وسط	قوي
	الوصول إلى الأسواق	وسط	قوي	قوي	قوي
	ضمان الأعمال	قوي	قوي	قوي جداً	قوي جداً
تحقيق الجودة في العمل	ضمان الدفع	قوي جداً	قوي جداً	قوي جداً	قوي جداً
	تجهيز العاملين	قوي جداً	قوي جداً	قوي جداً	قوي جداً
	تدريب العاملين	قوي جداً	قوي جداً	قوي جداً	قوي جداً
	ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية	قوي جداً	وسط	قوي جداً	قوي جداً

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3).

ثانياً: تحويل نتائج تقييم مؤهلات بدائل النماذج الاستراتيجية للشراكات العامة-الخاصة

لغرض توظيف المعلومات الواردة في الجدول (45) والخاصة بمؤهلات بدائل نماذج الشراكات المتاحين لعملية التحليل وبما ينسجم مع أسلوب عملية التحليل الهرمي، سوف يتم تحويلها إلى أوزان أسلوب عملية التحليل الهرمي. كما موضح في الجدول (46).

جدول (46) أوزان مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات وما يقابلها من أوزان وفق أسلوب عملية التحليل الهرمي

مؤهلات الأنموذج (س)	مؤهلات الأنموذج (ص)	النتيجة
ضعيف جداً	ضعيف جداً	أهمية متساوية
ضعيف	ضعيف	
وسط	وسط	
قوي	قوي	
قوي جداً	قوي جداً	
ضعيف جداً	ضعيف	أهمية متوسطة
ضعيف	وسط	
وسط	قوي	
قوي	قوي جداً	
ضعيف جداً	وسط	أهمية عالية
ضعيف	قوي	
وسط	قوي جداً	
ضعيف جداً	قوي	أهمية عالية جداً
ضعيف	قوي جداً	
ضعيف جداً	قوي جداً	أهمية قصوى

المصدر: حديد، عامر إسماعيل، (2012)، تحديد معايير اختيار المورد الأفضل في إطار عملية التعهيد: دراسة حالة في شركة اسياسيل للاتصالات الخلوية – المنطقة الثانية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ص 116.

ثالثاً: تقييم الأهداف الفرعية لبدائل النماذج فيما يتعلق بـــ (تحقيق الثراء الثقافي)

1. تطوير المواقع التاريخية: يعرض الجدول (47) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي(**تطوير المواقع التاريخية**) للهدف الرئيس (**تحقيق الثراء الثقافي**)، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (47) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول(47) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي(تطوير المواقع التاريخية)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	أوزان النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي جداً	BOT قوي
تحقيق الثراء الثقافي	تطوير المواقع التاريخية	عقود الخدمة قوي جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة
		الإدارة والتشغيل قوي	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية متساوية
		الامتياز قوي جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة
		BOT قوي	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي (**تطوير المواقع التاريخية**)، للهدف الرئيس (**تحقيق الثراء الثقافي**)، كما موضح في الجدول (48) :

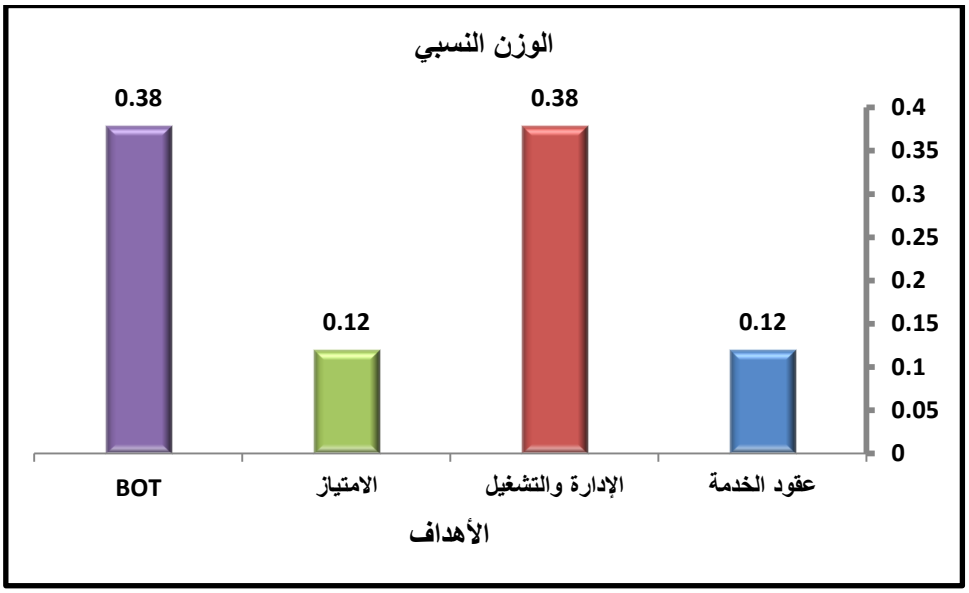
جدول (48) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تطوير المواقع التاريخية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي جداً	BOT قوي	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي جداً	1	0.33	1	0.33	0.57	0.12

الإدارة والتشغيل قوي	3	1	3	1	1.73	0.38
الامتياز قوي جداً	1	0.33	1	0.33	0.57	0.12
BOT قوي	3	1	3	1	1.73	0.38
مجمـــــــوع الوسط الهندسي					4.6	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (19) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(تطوير المواقع التاريخية)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (19) الوزن النسبي للهدف الفرعي (تطوير المواقع التاريخية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية(Microsoft Excel)

من الشكل (19) يتضح ان الأنموذجين **(عقود الإدارة والتشغيل و BOT)** قد حازا على نفس الأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.38، أما الأنموذجان **(عقود الخدمة والامتياز)** فأيضاً حازا على نفس المرتبة والأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.12.

2. **حماية المواقع التاريخية والثقافية:** يعرض الجدول (49) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(حماية المواقع التاريخية والثقافية)** للهدف الرئيس **(تحقيق الثراء الثقافي)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول(49) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (حماية المواقع التاريخية والثقافية)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	أوزان النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي جداً	BOT قوي جداً
تحقيق الثراء الثقافي	حماية المواقع التاريخية والثقافية	عقود الخدمة قوي جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		الإدارة والتشغيل قوي	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية متوسطة
		الامتياز قوي جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		BOT قوي جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

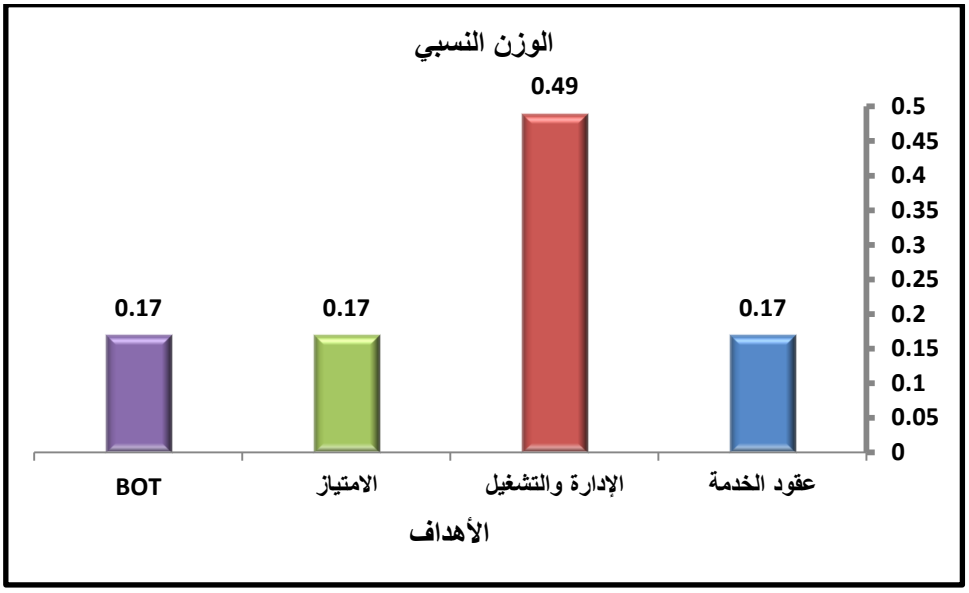
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي **(حماية المواقع التاريخية والثقافية)**، للهدف الرئيس **(تحقيق الثراء الثقافي)**، كما موضح في الجدول (50) :

جدول (50) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (حماية المواقع التاريخية والثقافية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي جداً	BOT قوي جداً	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي جداً	1	0.33	1	1	0.76	0.17
الإدارة والتشغيل قوي	3	1	3	3	2.27	0.49
الامتياز قوي جداً	1	0.33	1	1	0.76	0.17
BOT قوي جداً	1	0.33	1	1	0.76	0.17
مجموع الوسط الهندسي					4.55	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (20) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(حماية المواقع التاريخية والثقافية)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (20) الوزن النسبي للهدف الفرعي (حماية المواقع التاريخية والثقافية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية(Microsoft Excel)

من الشكل (20) يتضح أن الأنموذج **(عقود الإدارة والتشغيل)** قد حاز على أعلى أهمية نسبية بحصوله على درجة 0.49، أما النماذج (عقود الخدمة و والامتياز و BOT) فقد حازت على نفس المرتبة والأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.17.

رابعاً: تقييم الأهداف الفرعية لبدائل النماذج فيما يتعلق بـــ (رضا السائح)

1. **الضمان والأمان:** يعرض الجدول (51) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(الضمان والأمان)** للهدف الرئيس **(رضا السائح)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (46) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول(51) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للأهداف الفرعية لـــ (رضا السائح)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	أوزان النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي جداً	BOT قوي جداً
رضا السائح	الضمان والأمان	عقود الخدمة قوي جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		الإدارة والتشغيل قوي	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية متوسطة
		الامتياز قوي جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		BOT قوي جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

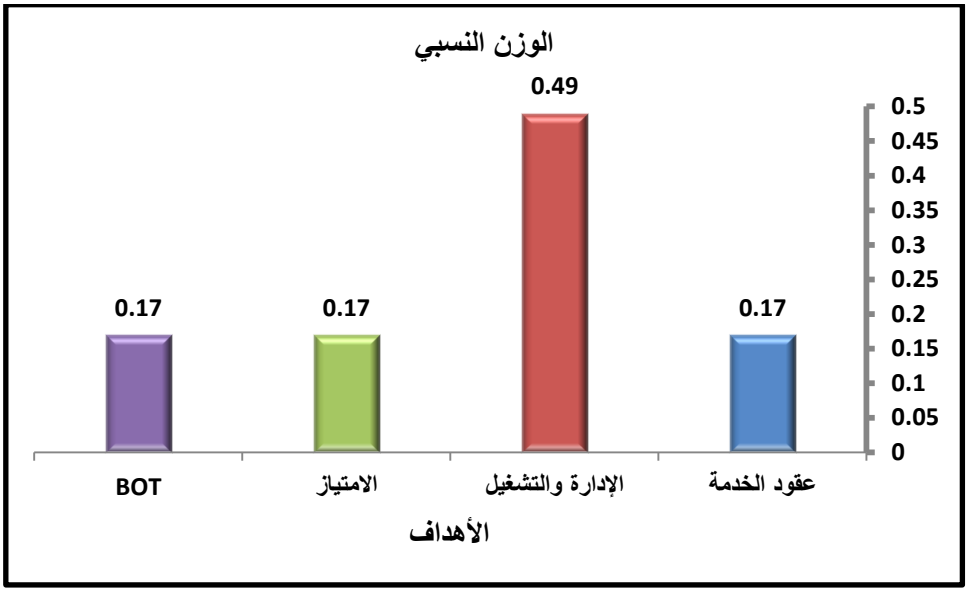
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي **(الضمان و الأمان)**، للهدف الرئيس **(رضا السائح)**، وكما موضح في الجدول (52) :

جدول (52) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (الضمان والأمان) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي جداً	BOT قوي جداً	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي جداً	1	0.33	1	1	0.76	0.17
الإدارة والتشغيل قوي	3	1	3	3	2.27	0.49
الامتياز قوي جداً	1	0.33	1	1	0.76	0.17
BOT قوي جداً	1	0.33	1	1	0.76	0.17
مجموع الوسط الهندسي					4.55	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (21) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(الضمان والأمان)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (21) الوزن النسبي للهدف الفرعي (الضمان والأمان) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

من الشكل (21) يتضح أن الأنموذج **(عقود الإدارة والتشغيل)** قد حاز على أعلى أهمية نسبية بحصوله على درجة 0.49، أما النماذج **(عقود الخدمة والامتياز و BOT)** فقد حازت على نفس المرتبة والأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.17.

2. **توفير احتياجات السياح:** يعرض الجدول (53) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(توفير احتياجات السياح)** للهدف الرئيس **(رضا السائح)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول(53) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (توفير احتياجات السياح)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	أوزان النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي جداً	BOT قوي
رضا السائح	توفير احتياجات السياح	عقود الخدمة قوي جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة
		الإدارة والتشغيل قوي	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية متساوية
		الامتياز قوي جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة
		BOT قوي	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

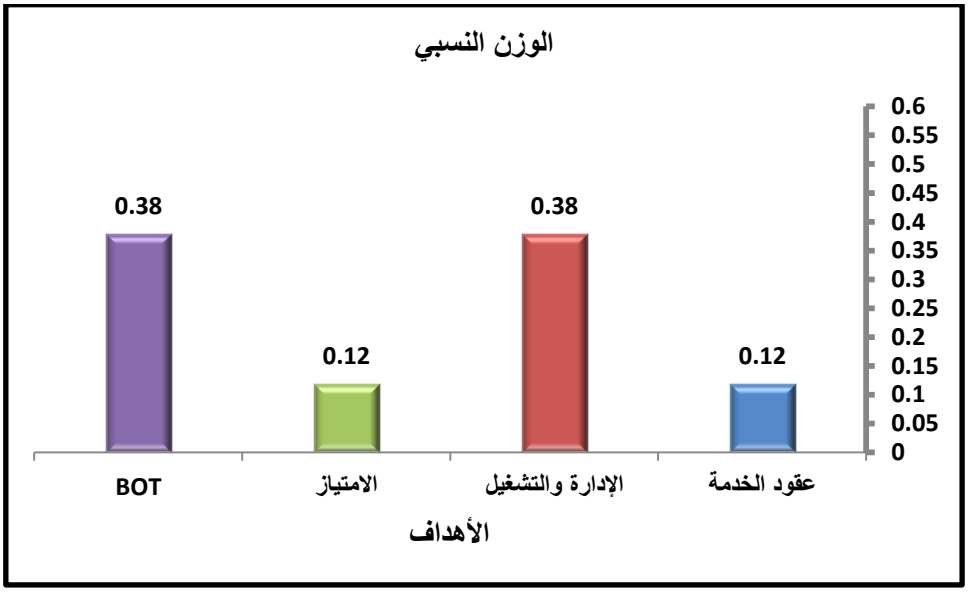
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي **(توفير احتياجات السياح)**، للهدف الرئيس **(رضا السائح)**، كما موضح في الجدول (54) :

جدول (54) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (توفير احتياجات السياح) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي جداً	BOT قوي	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي جداً	1	0.33	1	0.33	0.57	0.12
الإدارة والتشغيل قوي	3	1	3	1	1.73	0.38
الامتياز قوي جداً	1	0.33	1	0.33	0.57	0.12
BOT قوي	3	1	3	1	1.73	0.38
مجموع الوسط الهندسي					4.60	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (22) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(توفير احتياجات السياح)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (22) الوزن النسبي للهدف الفرعي (توفير احتياجات السياح) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

من الشكل (22) يتضح أن الأنموذجين **(عقود الإدارة والتشغيل و BOT)** قد حازا على نفس الأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.38، أما الأنموذجان **(عقود الخدمة والامتياز)** فأيضا حازا على نفس المرتبة والأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.12.

3. **الجودة في المناطق السياحية:** يعرض الجدول (55) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(الجودة في المناطق السياحية)** للهدف الرئيس **(رضا السائح)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (55) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي(الجودة في المناطق السياحية)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	أوزان النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي جداً	الامتياز وسط	BOT وسط
رضا السائح	الجودة في المناطق السياحية	عقود الخدمة قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	1/أهمية عالية	1/ أهمية عالية
		الإدارة والتشغيل قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	1/أهمية عالية	1/ أهمية عالية
		الامتياز وسط	أهمية عالية	أهمية عالية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		BOT وسط	أهمية عالية	أهمية عالية	أهمية متساوية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

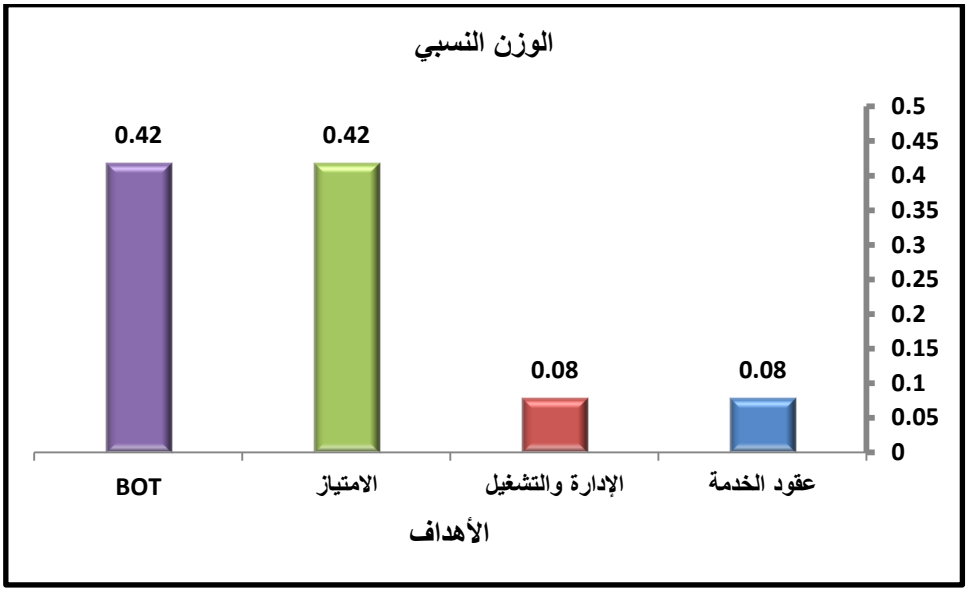
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل نموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي (**الجودة في المناطق السياحية**)، للهدف الرئيس (**رضا السائح**)، كما موضح في الجدول (56) :

جدول (56) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (الجودة في المناطق السياحية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي جداً	الامتياز وسط	BOT وسط	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي جداً	1	1	0.2	0.2	0.45	0.08
الإدارة والتشغيل قوي جداً	1	1	0.2	0.2	0.45	0.08
الامتياز وسط	5	5	1	1	2.24	0.42
BOT وسط	5	5	1	1	2.24	0.42
مجموع الوسط الهندسي					5.38	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (23) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي (**الجودة في المناطق السياحية**) لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (23) الوزن النسبي للهدف الفرعي (الجودة في المناطق السياحية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

من الشكل (23) يتضح أن الأنموذجين (**الامتياز و BOT**) قد حازا على نفس الأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.42، أما الأنموذجان (**عقود الخدمة والإدارة والتشغيل**) فأيضا حازا على نفس المرتبة والأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.08.

خامساً: تقييم الأهداف الفرعية لبدائل النماذج فيما يتعلق بـــ (نقاء البيئة)

1. **تقليل الاشعاعات العالمية:** يعرض الجدول (57) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي (**تقليل الاشعاعات العالمية**) للهدف الرئيس (**نقاء البيئة**)، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (57) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (تقليل الإشعاعات العالمية)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي جداً	الامتياز قوي جداً	BOT قوي
نقاء البيئة	تقليل الإشعاعات العالمية	عقود الخدمة قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة
		الإدارة والتشغيل قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة
		الامتياز قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة
		BOT قوي	أهمية متوسطة	أهمية متوسطة	أهمية متوسطة	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

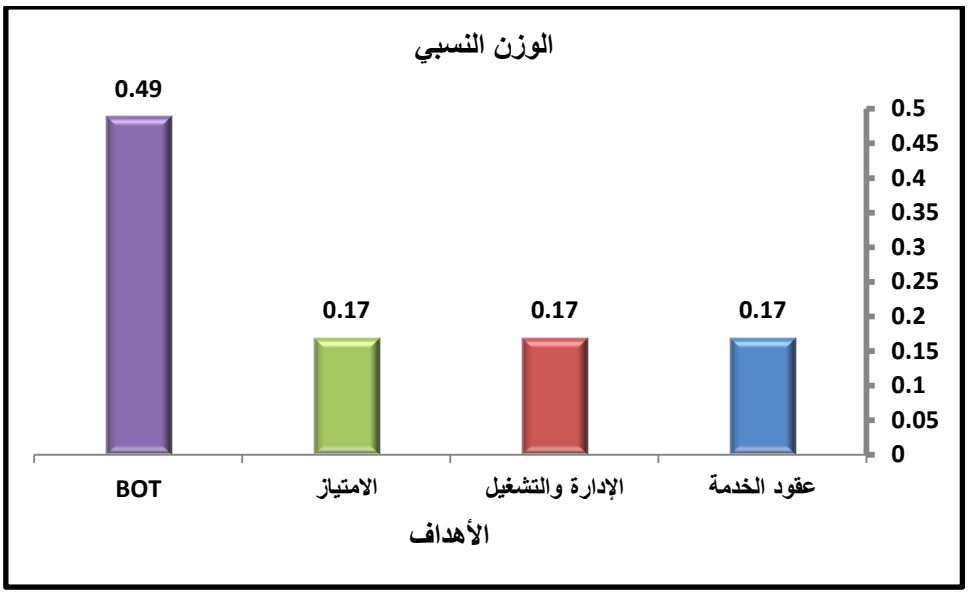
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي (**تقليل الإشعاعات العالمية**)، للهدف الرئيس (**نقاء البيئة**)، كما موضح في الجدول (58) :

جدول (58) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تقليل الإشعاعات العالمية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي جداً	الامتياز قوي جداً	BOT قوي	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي جداً	1	1	1	0.33	0.76	0.17
الإدارة والتشغيل قوي جداً	1	1	1	0.33	0.76	0.17
الامتياز قوي جداً	1	1	1	0.33	0.76	0.17
BOT قوي	3	3	3	1	2.27	0.49
مجموع الوسط الهندسي					4.55	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (24) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(تقليل الإشعاعات العالمية)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (24) الوزن النسبي للهدف الفرعي (تقليل الإشعاعات العالمية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

من الشكل (24) يتضح ان الأنموذج **(BOT)** قد حاز على أعلى أهمية نسبية بحصوله على درجة 0.49، أما النماذج **(عقود الخدمة والإدارة والتشغيل والامتياز)** فقد حازت على نفس المرتبة والأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.17.

2. **تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات:** يعرض الجدول (59) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات)** للهدف الرئيس **(نقاء البيئة)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (59) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	أوزان النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي جداً	الامتياز قوي	BOT وسط
نقاء البيئة	تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات	عقود الخدمة قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية عالية
		الإدارة والتشغيل قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية عالية
		الامتياز قوي	أهمية متوسطة	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة
		BOT وسط	أهمية عالية	أهمية عالية	أهمية متوسطة	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

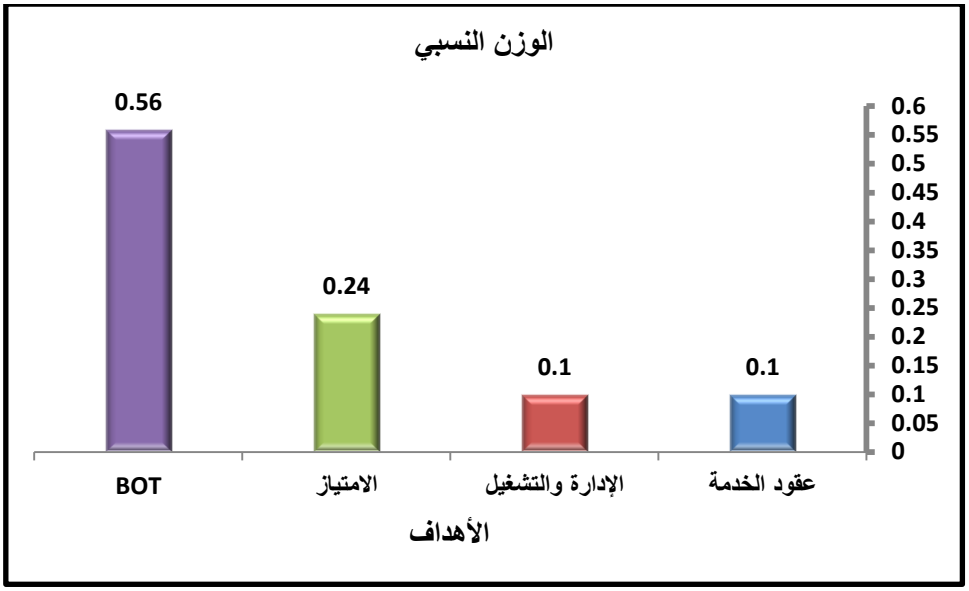
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي **(تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات)**، للهدف الرئيس **(نقاء البيئة)**، كما موضح في الجدول (60) :

جدول (60) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي جداً	الامتياز قوي	BOT وسط	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي جداً	1	1	0.33	0.2	0.51	0.1
الإدارةوالتشغيل قوي جداً	1	1	0.33	0.2	0.51	0.1
الامتياز قوي	3	3	1	0.33	1.31	0.24
BOT وسط	5	5	3	1	2.94	0.56
مجموع الوسط الهندسي					5.27	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (25) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (25) الوزن النسبي للهدف الفرعي (تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية(Microsoft Excel)

من الشكل (25) يتضح أن الأنموذج(**BOT**) قد حاز على أعلى أهمية نسبية بحصوله على درجة 0.56، يليه أنموذج (**الامتياز**) بحصوله على درجة 0.24، أما النماذج (**عقود الخدمة والإدارة والتشغيل**) فقد حازت على نفس المرتبة والأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.1.

3. **تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية:** يعرض الجدول (61) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية)** للهدف الرئيس **(نقاء البيئة)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول(61) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	أوزان النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي جداً	الامتياز قوي	BOT وسط
نقاء البيئة	تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية	عقود الخدمة قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية عالية
		الإدارة والتشغيل قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية عالية
		الامتياز قوي	أهمية متوسطة	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة
		BOT وسط	أهمية عالية	أهمية عالية	أهمية متوسطة	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

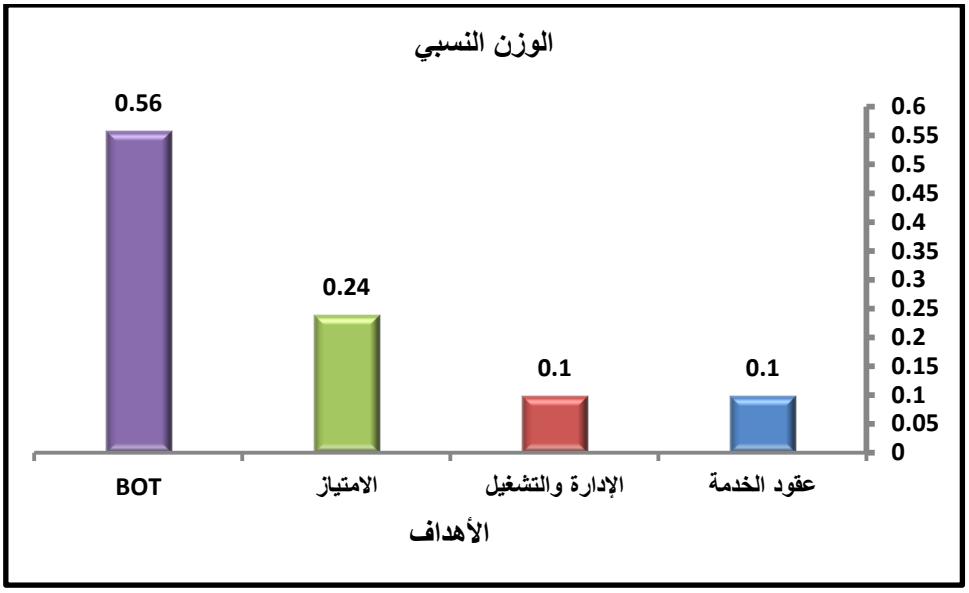
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي **(تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية)**، للهدف الرئيس **(نقاء البيئة)**، كما موضح في الجدول (62) :

جدول (62) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي جداً	الامتياز قوي	BOT وسط	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي جداً	1	1	0.33	0.2	0.51	0.1
الإدارة والتشغيل قوي جداً	1	1	0.33	0.2	0.51	0.1
الامتياز قوي	3	3	1	0.33	1.31	0.24
BOT وسط	5	5	3	1	2.94	0.56
مجموع الوسط الهندسي					5.27	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (26) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (26) الوزن النسبي للهدف الفرعي (تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

من الشكل (26) يتضح أن الأنموذج **(BOT)** قد حاز على أعلى أهمية نسبية بحصوله على درجة 0.56، يليه أنموذج **(الامتياز)** بحصوله على درجة 0.24، أما النماذج **(عقود الخدمة والإدارة والتشغيل)** فقد حازت على نفس المرتبة والأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.1.

سادساً: تقييم الأهداف الفرعية لبدائل النماذج فيما يتعلق بـ(رفاهية المجتمع)

1. **تقليل البطالة:** يعرض الجدول (63) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(تقليل البطالة)** للهدف الرئيس **(رفاهية المجتمع)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (63) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (تقليل البطالة)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي جداً	الامتياز قوي جداً	BOT قوي جداً
رفاهية المجتمع	تقليل البطالة	عقود الخدمة قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		الإدارة والتشغيل قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		الامتياز قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		BOT قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

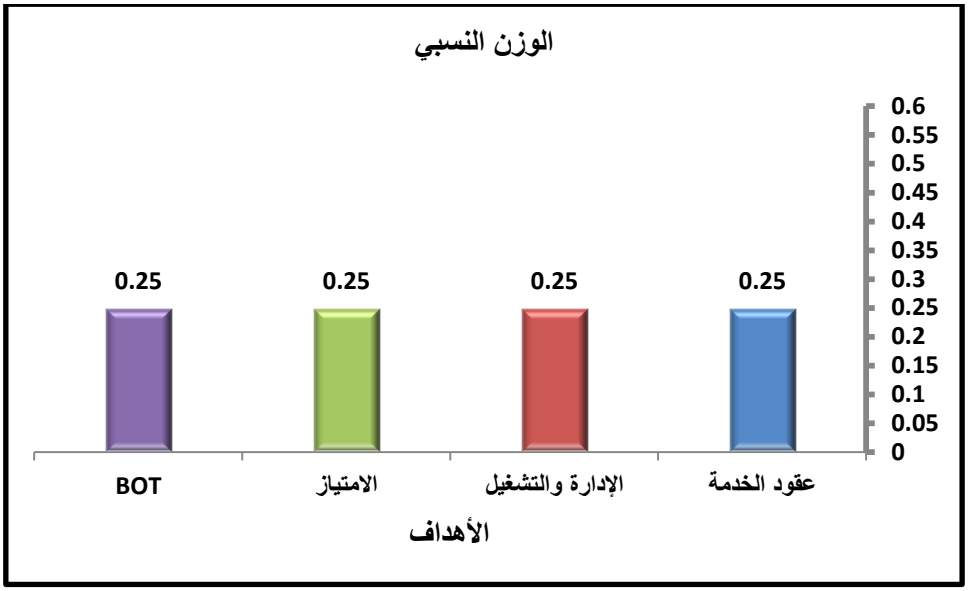
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (47) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي (**تقليل البطالة**)، للهدف الرئيس (**رفاهية المجتمع**)، كما موضح في الجدول (64) :

جدول (64) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تقليل البطالة) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي جداً	الامتياز قوي جداً	BOT قوي جداً	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي جداً	1	1	1	1	1	0.25
الإدارة والتشغيل قوي جداً	1	1	1	1	1	0.25
الامتياز قوي جداً	1	1	1	1	1	0.25
BOT قوي جداً	1	1	1	1	1	0.25
مجموع الوسط الهندسي					4	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (27) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(تقليل البطالة)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (27) الوزن النسبي للهدف الفرعي (تقليل البطالة) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

من الشكل (27) يتضح ان جميع النماذج قد حازت على نفس الأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.25.

2. **الوصول إلى الموارد:** يعرض الجدول (65) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(الوصول إلى الموارد)** للهدف الرئيس **(رفاهية المجتمع)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (65) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (الوصول إلى الموارد)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	أوزان النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي جداً	BOT قوي
رفاهية المجتمع	الوصول إلى الموارد	عقود الخدمة قوي جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة
		الإدارة والتشغيل قوي	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية متساوية
		الامتياز قوي جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة
		BOT قوي	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

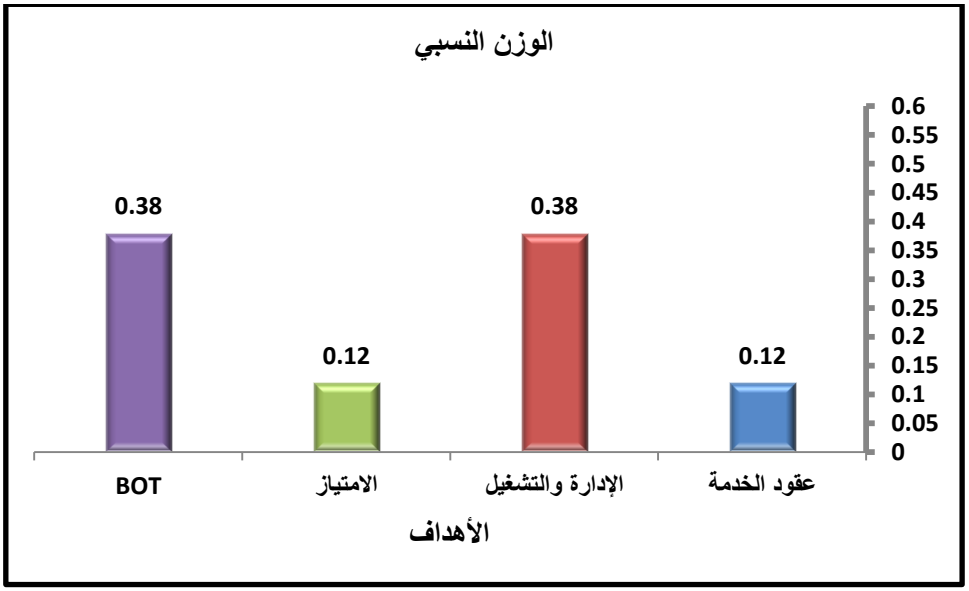
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي **(الوصول إلى الموارد)**، للهدف الرئيس **(رفاهية المجتمع)**، كما موضح في الجدول (66) :

جدول (66) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (الوصول إلى الموارد) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي جداً	BOT قوي	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي جداً	1	0.33	1	0.33	0.57	0.12
الإدارة والتشغيل قوي	3	1	3	1	1.73	0.38
الامتياز قوي جداً	1	0.33	1	0.33	0.57	0.12
BOT قوي	3	1	3	1	1.73	0.38
مجمـــــــــوع الوسط الهندسي					4.6	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (28) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(الوصول إلى الموارد)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (28) الوزن النسبي للهدف الفرعي (الوصول إلى الموارد) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

من الشكل (28) يتضح أن الأنموذجين **(عقود الإدارة والتشغيل و BOT)** قد حازت على نفس الأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.38، أما الأنموذجان **(عقود الخدمة والامتياز)** فقد حازت على نفس المرتبة والأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.12.

3. **تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية:** يعرض الجدول (67) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية)** للهدف الرئيس **(رفاهية المجتمع)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (67) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	أوزان النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز وسط	BOT قوي
رفاهية المجتمع	تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية	عقود الخدمة قوي جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية عالية	1/ أهمية متوسطة
		الإدارة والتشغيل قوي	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية
		الامتياز وسط	أهمية عالية	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متوسطة
		BOT قوي	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

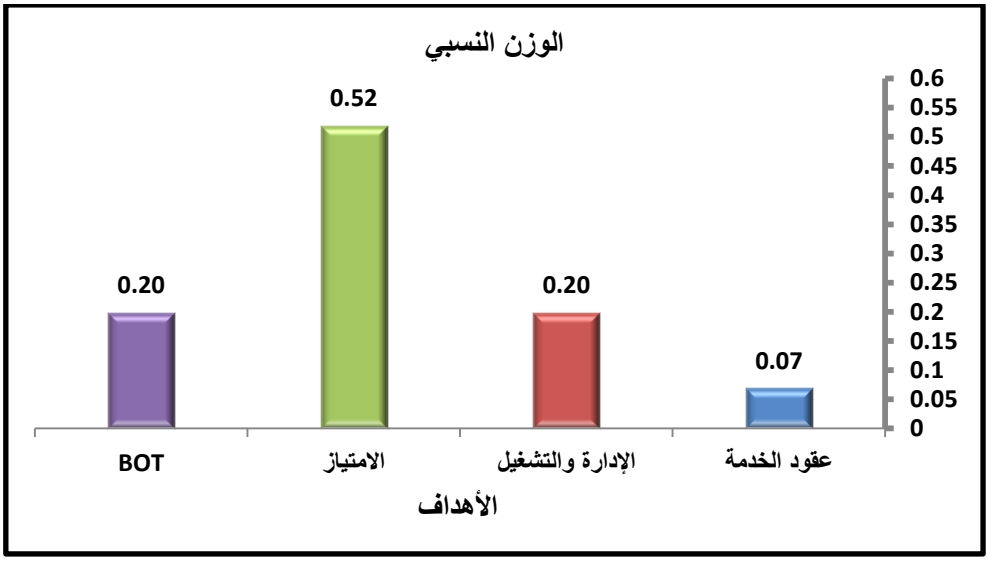
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي **(تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية)**، للهدف الرئيس **(رفاهية المجتمع)**، كما موضح في الجدول (68) :

جدول (68) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز وسط	BOT قوي	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي جداً	1	0.33	0.2	0.33	0.38	0.07
الإدارة والتشغيل قوي	3	1	0.33	1	0.99	0.20
الامتياز وسط	5	3	1	3	2.59	0.52
BOT قوي	3	1	0.33	1	0.99	0.20
مجموع الوسط الهندسي					4.95	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (29) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي (**تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية**) لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (29) الوزن النسبي للهدف الفرعي (تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

من الشكل (29) يتضح أن أنموذج (**الامتياز**) قد حاز على أعلى أهمية نسبية بحصوله على درجة 0.52، ويليه الأنموذجان (**الإدارة والتشغيل و BOT**) بحصولهم على درجة 0.20، ثم أنموذج عقود الخدمة على درجة 0.07 .

سابعاً: تقييم الأهداف الفرعية لبدائل النماذج فيما يتعلق بـــ(التنوع البيولوجي)

1. **تقليل التأثير في البيئة:** يعرض الجدول (69) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي (**تقليل التأثير على البيئة**) للهدف الرئيس (**التنوع البيولوجي**)، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة(3).

الجدول (69) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (تقليل التأثير على البيئة)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	النماذج	عقود الخدمة قوي	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز وسط	BOT قوي جداً
التنوع البيولوجي	تقليل التأثير في البيئة	عقود الخدمة قوي	أهمية متساوية	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متوسطة
		الإدارة والتشغيل قوي	أهمية متساوية	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متوسطة
		الامتياز وسط	أهمية متوسطة	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية عالية
		BOT قوي جداً	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية عالية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

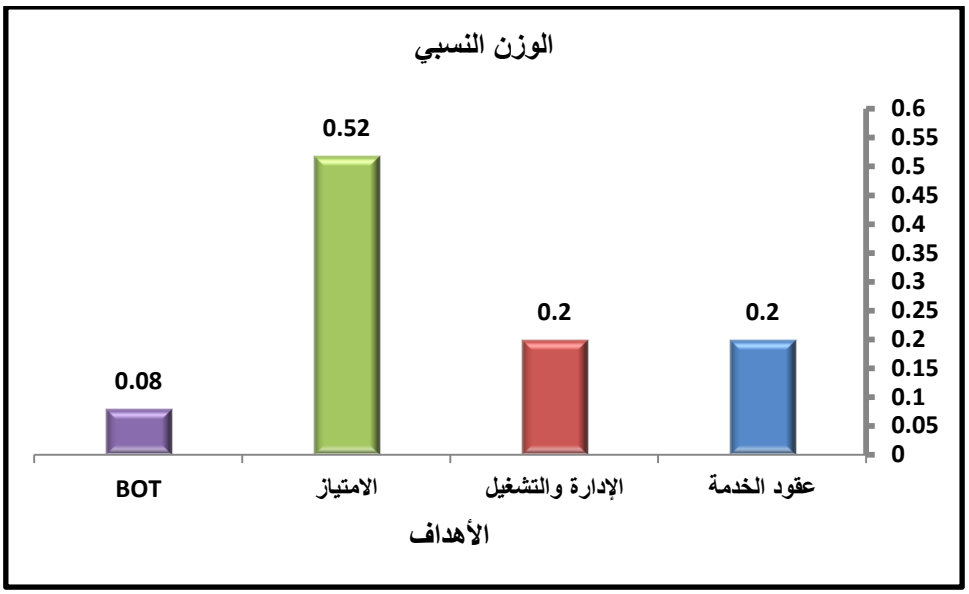
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي **(تقليل التأثير في البيئة)**، للهدف الرئيس **(التنوع البيولوجي)**، كما موضح في الجدول (70) :

جدول (70) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تقليل التأثير في البيئة) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز وسط	BOT قوي جداً	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي	1	1	0.33	3	0.99	0.2
الإدارة والتشغيل قوي	1	1	0.33	3	0.99	0.2
الامتياز وسط	3	3	1	5	2.59	0.52
BOT قوي جداً	0.33	0.33	0.2	1	0.38	0.08
مجموع الوسط الهندسي					4.97	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (30) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(تقليل التأثير في البيئة)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (30) الوزن النسبي للهدف الفرعي (تقليل التأثير في البيئة) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

من الشكل (30) يتضح أن الأنموذج **(الامتياز)** قد حاز على أعلى أهمية نسبية بحصوله على درجة 0.52، يليه أنموذجان**(عقود الخدمة والإدارة والتشغيل)** بحصولهم على درجة 0.2، أما الأنموذج **(BOT)** فقد حاز على المرتبة الأخيرة بحصوله على درجة 0.08.

2. **الحفاظ على النباتات والحيوانات:** يعرض الجدول (71) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(الحفاظ على النباتات والحيوانات)** للهدف الرئيس **(التنوع البيولوجي)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (71) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (الحفاظ على النباتات والحيوانات)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	النماذج	عقود الخدمة قوي	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز وسط	BOT قوي جداً
التنوع البيولوجي	الحفاظ على النباتات والحيوانات	عقود الخدمة قوي	أهمية متساوية	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متوسطة
		الإدارة والتشغيل قوي	أهمية متساوية	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متوسطة
		الامتياز وسط	أهمية متوسطة	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية عالية
		BOT قوي جداً	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية عالية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

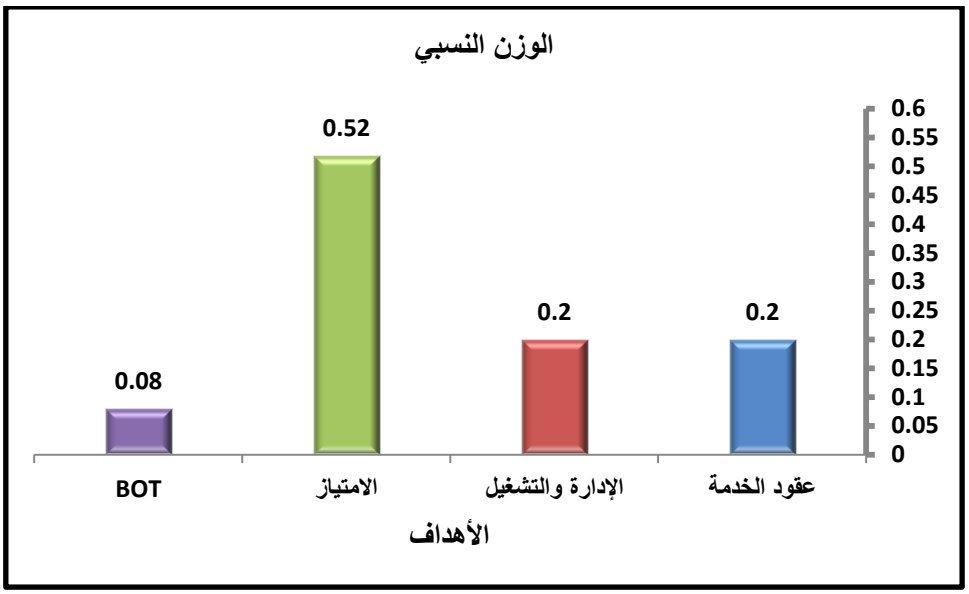
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي (**الحفاظ على النباتات والحيوانات**)، للهدف الرئيس (**التنوع البيولوجي**)، كما موضح في الجدول (72) :

جدول (72) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (الحفاظ على النباتات والحيوانات) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي	الإدارةوالتشغيل قوي	الامتياز وسط	BOT قوي جداً	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي	1	1	0.33	3	0.99	0.2
الإدارةوالتشغيل قوي	1	1	0.33	3	0.99	0.2
الامتياز وسط	3	3	1	5	2.59	0.52
BOT قوي جداً	0.33	0.33	0.2	1	0.38	0.08
مجموع الوسط الهندسي					4.97	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (31) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(الحفاظ على النباتات والحيوانات)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (31) الوزن النسبي للهدف الفرعي (الحفاظ على النباتات والحيوانات) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

يتبين من الشكل (31) أن أنموذج **(الامتياز)** قد حاز على أعلى أهمية نسبية بحصوله على درجة 0.52، يليه الأنموذجان **(عقود الخدمة والإدارة والتشغيل)** بحصولهما على درجة 0.2، أما الأنموذج **(BOT)** فقد حاز على المرتبة الأخيرة بحصوله على درجة 0.08.

3. **الدعم المتزايد عليهم:** يعرض الجدول (73) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **الدعم المتزايد عليهم)** للهدف الرئيس **(التنوع البيولوجي)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (73) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (الدعم المتزايد عليهم)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	أوزان النماذج	عقود الخدمة وسط	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي	BOT وسط
التنوع البيولوجي	الدعم المتزايد عليهم	عقود الخدمة وسط	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية متوسطة	أهمية متساوية
		الإدارة والتشغيل قوي	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	1/ أهمية متوسطة
		الامتياز قوي	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	1/ أهمية متوسطة
		BOT وسط	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية متوسطة	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

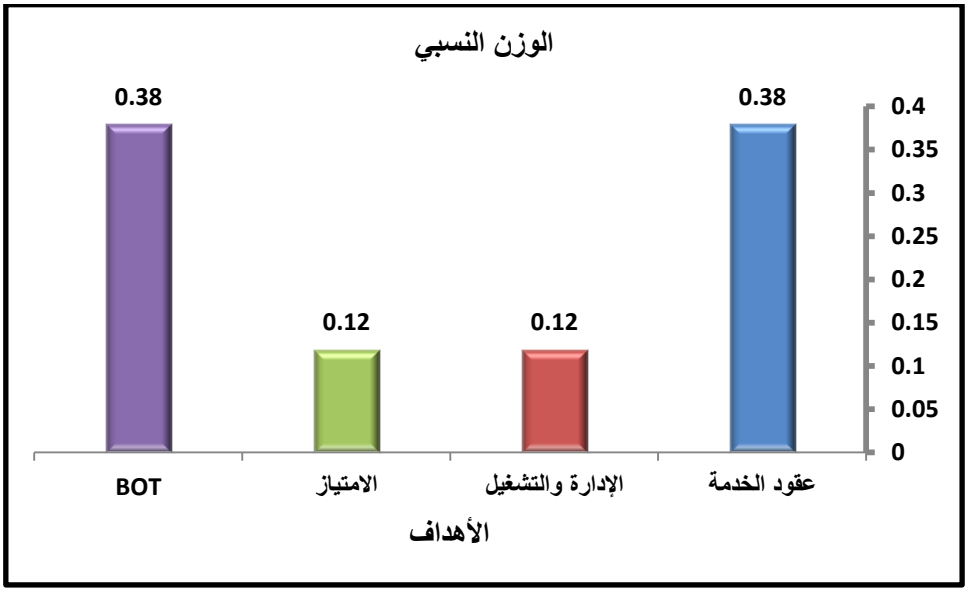
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي **(الدعم المتزايد عليهم)**، للهدف الرئيس **(التنوع البيولوجي)**، كما موضح في الجدول (74):

جدول (74) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (الدعم المتزايد عليهم) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة وسط	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي	BOT وسط	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة وسط	1	3	3	1	1.73	0.38
الإدارة والتشغيل قوي	0.33	1	1	0.33	0.57	0.12
الامتياز قوي	0.33	1	1	0.33	0.57	0.12
BOT وسط	1	3	3	1	1.73	0.38
مجموع الوسط الهندسي					4.61	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (32) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(الدعم المتزايد عليهم)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (32) الوزن النسبي للهدف الفرعي (الدعم المتزايد عليهم) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

من الشكل (32) يتضح أن الأنموذجين **(عقود الخدمة و BOT)** قد حازا على نفس الأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.38، أما الأنموذجان **(الإدارة والتشغيل والامتياز)** فقد حازا أيضاً على نفس المرتبة والأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.12.

ثامناً: تقييم الأهداف الفرعية لبدائل النماذج فيما يتعلق بـــ(تحقيق التكامل المادي)

1. **جودة المواقع الطبيعية:** يعرض الجدول (75) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(جودة المواقع الطبيعية)** وللهدف الرئيس **(تحقيق التكامل المادي)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (75) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (جودة المواقع الطبيعية)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	النماذج	عقود الخدمة قوي	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز وسط	BOT قوي جداً
تحقيق التكامل المادي	جودة المواقع الطبيعية	عقود الخدمة قوي	أهمية متساوية	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متوسطة
		الإدارة والتشغيل قوي	أهمية متساوية	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متوسطة
		الامتياز وسط	أهمية متوسطة	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية عالية
		BOT قوي جداً	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية عالية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

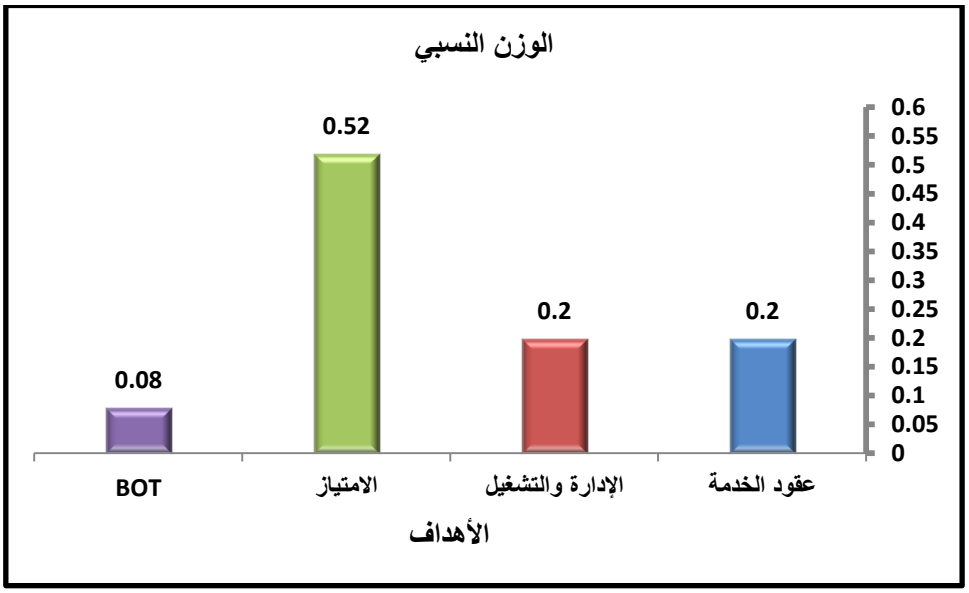
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي **(جودة المواقع الطبيعية)**، وللهدف الرئيس **(تحقيق التكامل المادي)**، كما موضح في الجدول (76) :

جدول (76) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (جودة المواقع الطبيعية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز وسط	BOT قوي جداً	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي	1	1	0.33	3	0.99	0.2
الإدارة والتشغيل قوي	1	1	0.33	3	0.99	0.2
الامتياز وسط	3	3	1	5	2.59	0.52
BOT قوي جداً	0.33	0.33	0.2	1	0.38	0.08
مجموع الوسط الهندسي					4.97	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (33) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(جودة المواقع الطبيعية)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (33) الوزن النسبي للهدف الفرعي (جودة المواقع الطبيعية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

يتبين من الشكل (33) أن أنموذج **(الامتياز)** قد حاز على أعلى أهمية نسبية بحصوله على درجة 0.52، يليه الأنموذجان **(عقود الخدمة والإدارة والتشغيل)** بحصولهما على درجة 0.2، أما الأنموذج **(BOT)** فقد حاز على المرتبة الأخيرة بحصوله على درجة 0.08.

2. **السلامة الطبيعية للمواقع:** يعرض الجدول (77) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(السلامة الطبيعية للمواقع)** للهدف الرئيس **(تحقيق التكامل المادي)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (77) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (السلامة الطبيعية للمواقع)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	أوزان النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي	BOT قوي جداً
تحقيق التكامل المادي	السلامة الطبيعية للمواقع	عقود الخدمة قوي جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية
		الإدارة والتشغيل قوي	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متوسطة
		الامتياز قوي	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متوسطة
		BOT قوي جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

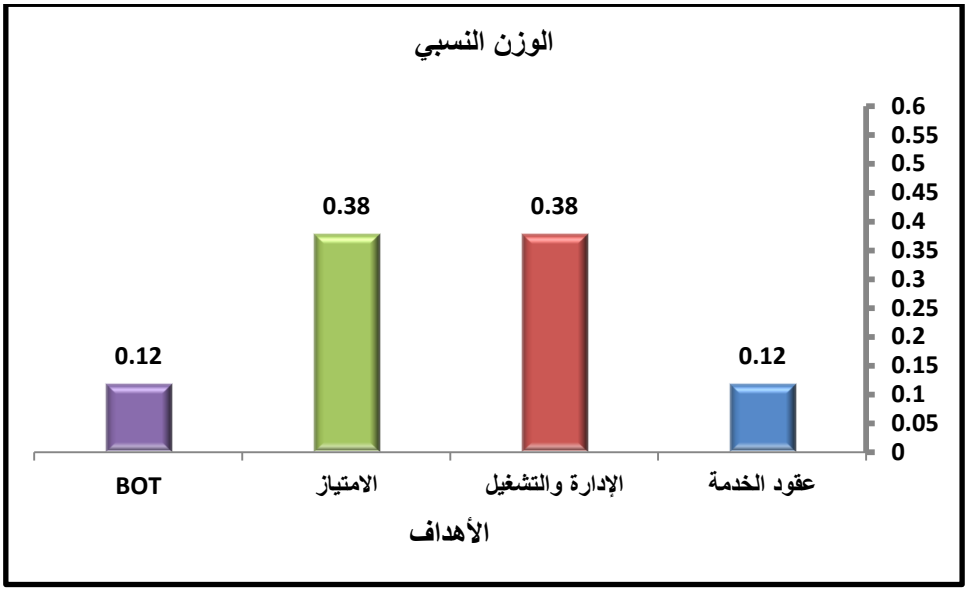
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي (**السلامة الطبيعية للمواقع**)، للهدف الرئيس (**تحقيق التكامل المادي**)، كما موضح في الجدول (78) :

جدول (78) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (السلامة الطبيعية للمواقع) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي	BOT قوي جداً	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي جداً	1	0.33	0.33	1	0.57	0.12
الإدارة والتشغيل قوي	3	1	1	3	1.73	0.38
الامتياز قوي	3	1	1	3	1.73	0.38
BOT قوي جداً	1	0.33	0.33	1	0.57	0.12
مجموع الوسط الهندسي					4.61	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (34) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(السلامة الطبيعية للمواقع)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (34) الوزن النسبي للهدف الفرعي (السلامة الطبيعية للمواقع) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

من الشكل (34) يتضح أن الأنموذجين **(الإدارة والتشغيل والامتياز)** قد حازا على نفس الأهمية النسبية بحصولهما على درجة 0.38، أما الأنموذجان **(عقود الخدمة و BOT)** فقد حازا أيضاً على نفس المرتبة والأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.12.

3. **نظافة المواقع السياحية:** يعرض الجدول (79) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(نظافة المواقع السياحية)** وللهدف الرئيس **(تحقيق التكامل المادي)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (79) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (نظافة المواقع السياحية)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	أوزان النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي	BOT قوي جداً
تحقيق التكامل المادي	نظافة المواقع السياحية	عقود الخدمة قوي جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية
		الإدارة والتشغيل قوي	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متوسطة
		الامتياز قوي	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متوسطة
		BOT قوي جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

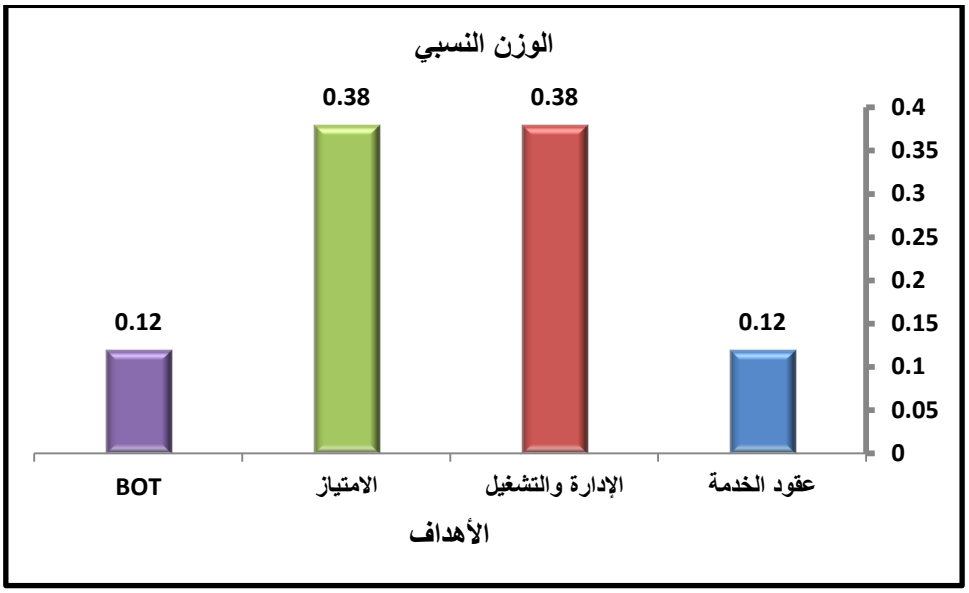
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي (**نظافة المواقع السياحية**)، وللهدف الرئيس (**تحقيق التكامل المادي**)، كما موضح في الجدول (80) :

جدول (80) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (نظافة المواقع السياحية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي	BOT قوي جداً	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي جداً	1	0.33	0.33	1	0.57	0.12
الإدارة والتشغيل قوي	3	1	1	3	1.73	0.38
الامتياز قوي	3	1	1	3	1.73	0.38
BOT قوي جداً	1	0.33	0.33	1	0.57	0.12
مجموع الوسط الهندسي					4.61	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (35) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(نظافة المواقع السياحية)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (35) الوزن النسبي للهدف الفرعي (نظافة المواقع السياحية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

من الشكل (35) يتضح أن الأنموذجين **(الإدارة والتشغيل والامتياز)** قد حازا على نفس الأهمية النسبية بحصولهما على درجة 0.38، أما الأنموذجان **(عقود الخدمة و BOT)** فقد حازا أيضاً على نفس المرتبة والأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.12.

تاسعاً: تقييم الأهداف الفرعية لبدائل النماذج فيما يتعلق بـ (تحقيق الازدهار المحلي)

1. **تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة:** يعرض الجدول (81) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة)** وللهدف الرئيس **(تحقيق الازدهار المحلي)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (81) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	النماذج	عقود الخدمة قوي	الإدارة والتشغيل قوي جداً	الامتياز قوي	BOT وسط
تحقيق الازدهار المحلي	تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة	عقود الخدمة قوي	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة
		الإدارة والتشغيل قوي جداً	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية عالية
		الامتياز قوي	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة
		BOT وسط	أهمية متوسطة	أهمية عالية	أهمية متوسطة	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

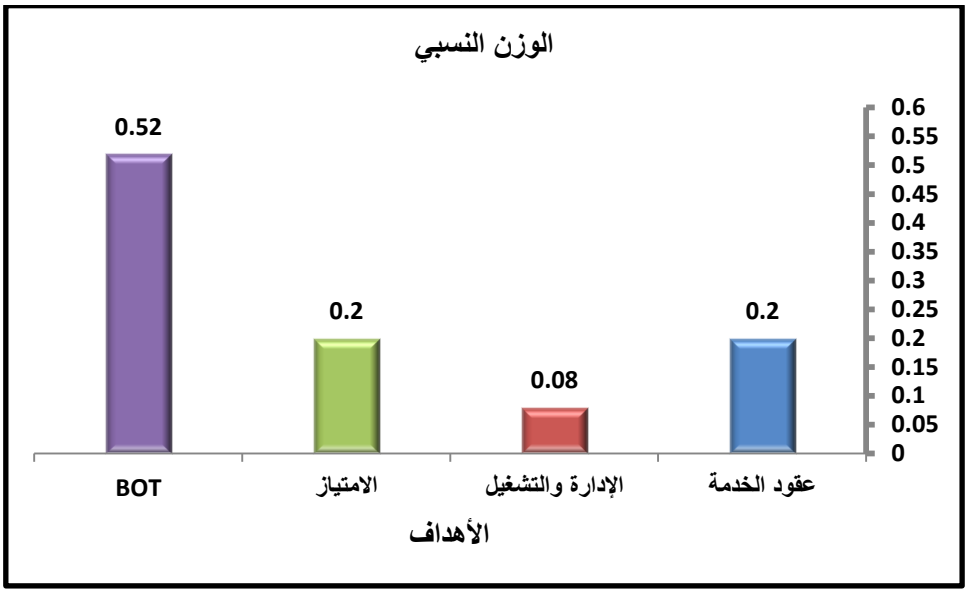
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي **(تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة)**، وللهدف الرئيس **(تحقيق الازدهار المحلي)**، كما موضح في الجدول (82) :

جدول (82) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي	الإدارة والتشغيل قوي جداً	الامتياز قوي	BOT وسط	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي	1	3	1	0.33	0.99	0.2
الإدارة والتشغيل قوي جداً	0.33	1	0.33	0.2	0.38	0.08
الامتياز قوي	1	3	1	0.33	0.99	0.2
BOT وسط	3	5	3	1	2.59	0.52
مجموع الوسط الهندسي					4.97	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (36) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (36) الوزن النسبي للهدف الفرعي (تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

يتبين من الشكل (36) أن أنموذج **(BOT)** قد حاز على أعلى أهمية نسبية بحصوله على درجة 0.52، يليه الأنموذجان **(عقود الخدمة والامتياز)** بحصولهما على درجة 0.2، أما الأنموذج **(الإدارة والتشغيل)** قد حاز على المرتبة الأخيرة بحصوله على درجة 0.08.

2. **توزيع المنافع الاقتصادية:** يعرض الجدول (83) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(توزيع المنافع الاقتصادية)** للهدف الرئيس **(تحقيق الازدهار المحلي)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (83) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (توزيع المنافع الاقتصادية)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	أوزان النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي	BOT قوي
تحقيق الازدهار المحلي	توزيع المنافع الاقتصادية	عقود الخدمة قوي جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية متوسطة
		الإدارة والتشغيل قوي	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		الامتياز قوي	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		BOT قوي	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

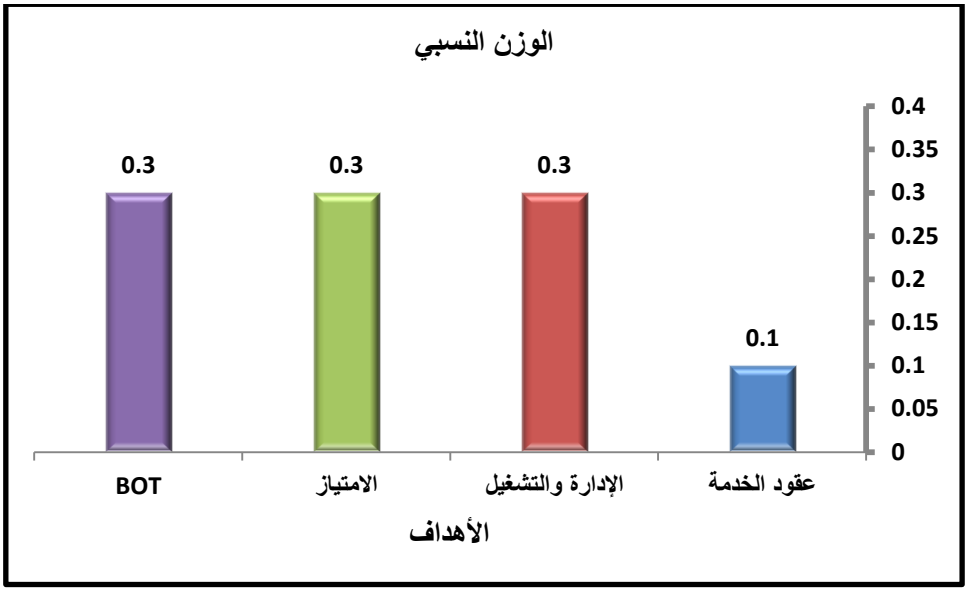
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي **(توزيع المنافع الاقتصادية)**، وللهدف الرئيس **(تحقيق الازدهار المحلي)**، كما موضح في الجدول (84) :

جدول (84) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (توزيع المنافع الاقتصادية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي	BOT قوي	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي جداً	1	0.33	0.33	0.33	0.44	0.1
الإدارة والتشغيل قوي	3	1	1	1	1.32	0.3
الامتياز قوي	3	1	1	1	1.32	0.3
BOT قوي	3	1	1	1	1.32	0.3
مجموع الوسط الهندسي					4.38	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (37) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(توزيع المنافع الاقتصادية)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (37) الوزن النسبي للهدف الفرعي (توزيع المنافع الاقتصادية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

من الشكل (37) يتبين ان النماذج **(الإدارة والتشغيل والامتياز و BOT)** قد حازت على نفس الأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.3، أما الأنموذج **(عقود الخدمة)** فقد حاز على المرتبة الأخيرة بحصوله على درجة 0.1.

3. **تعزيز إنفاق السائح:** يعرض الجدول (85) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(تعزيز انفاق السائح)** وللهدف الرئيس **(تحقيق الازدهار المحلي)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (85) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (تعزيز إنفاق السائح)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	النماذج	عقود الخدمة قوي	الإدارة والتشغيل قوي جداً	الامتياز قوي	BOT وسط
تحقيق الازدهار المحلي	تعزيز انفاق السائح	عقود الخدمة قوي	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة
		الإدارة والتشغيل قوي جداً	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية عالية
		الامتياز قوي	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة
		BOT وسط	أهمية متوسطة	أهمية عالية	أهمية متوسطة	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

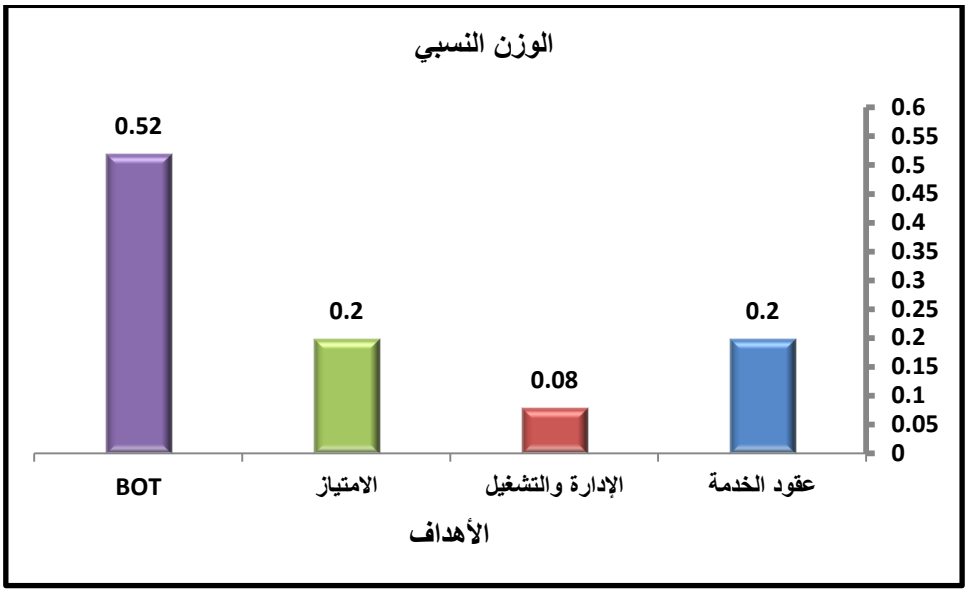
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي **(تعزيز انفاق السائح)**، وللهدف الرئيس **(تحقيق الازدهار المحلي)**، كما موضح في الجدول (86) :

جدول (86) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تعزيز انفاق السائح) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي	الإدارة والتشغيل قوي جداً	الامتياز قوي	BOT وسط	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي	1	3	1	0.33	0.99	0.2
الإدارة والتشغيل قوي جداً	0.33	1	0.33	0.2	0.38	0.08
الامتياز قوي	1	3	1	0.33	0.99	0.2
BOT وسط	3	5	3	1	2.59	0.52
مجموع الوسط الهندسي					4.97	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (38) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(تعزيز انفاق السائح)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (38) الوزن النسبي للهدف الفرعي (تعزيز انفاق السائح) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

يتبين من الشكل (38) أن أنموذج **(BOT)** قد حاز على أعلى أهمية نسبية بحصوله على درجة 0.52، يليه الأنموذجان **(عقود الخدمة والامتياز)** بحصولهما على درجة 0.2، أما الأنموذج **(الإدارة والتشغيل)** فقد حاز على المرتبة الاخيرة بحصوله على درجة 0.08.

عاشـــراً: تقييم الأهداف الفرعية لبدائل النماذج فيما يتعلق بـــ (تحقيق النمو الاقتصادي)

1. **ربحية المشروع:** يعرض الجدول (87) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(ربحية المشروع)** للهدف الرئيس **(تحقيق النمو الاقتصادي)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (87) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (ربحية المشروع)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	النماذج	عقود الخدمة قوي	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز ضعيف	BOT قوي
تحقيق النمو الاقتصادي	ربحية المشروع	عقود الخدمة قوي	أهمية متساوية	أهمية متساوية	1/ أهمية عالية	أهمية متساوية
		الإدارة والتشغيل قوي	أهمية متساوية	أهمية متساوية	1/ أهمية عالية	أهمية متساوية
		الامتياز ضعيف	أهمية عالية	أهمية عالية	أهمية متساوية	أهمية عالية
		BOT قوي	أهمية متساوية	أهمية متساوية	1/ أهمية عالية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

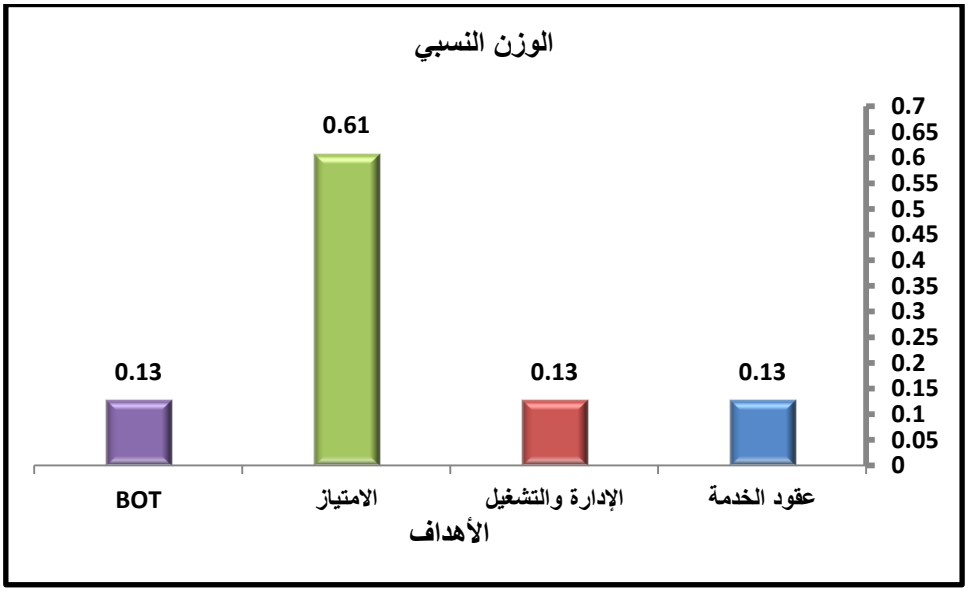
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي (**ربحية المشروع**)، وللهدف الرئيس (**تحقيق النمو الاقتصادي**)، كما موضح في الجدول (88) :

جدول (88) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (ربحية المشروع) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز ضعيف	BOT قوي	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي	1	1	0.2	1	0.67	0.13
الإدارة والتشغيل قوي	1	1	0.2	1	0.67	0.13
الامتياز ضعيف	5	5	1	5	3.34	0.61
BOT قوي	1	1	0.2	1	0.67	0.13
مجموع الوسط الهندسي					5.35	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (39) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(ربحية المشروع)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (39) الوزن النسبي للهدف الفرعي (ربحية المشروع) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

يتبين من الشكل (39) أن أنموذج **(الامتياز)** قد حاز على أعلى أهمية نسبية بحصوله على درجة 0.61، أما النماذج **(عقود الخدمة والإدارة والتشغيل وBOT)** فقد حازت على نفس الأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.13.

2. **التنافسية:** يعرض الجدول (89) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(التنافسية)** وللهدف الرئيس **(تحقيق النمو الاقتصادي)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (89) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (التنافسية)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	النماذج	عقود الخدمة قوي	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز وسط	BOT قوي
تحقيق النمو الاقتصادي	التنافسية	عقود الخدمة قوي	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية
		الإدارة والتشغيل قوي	أهمية متساوية	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية
		الامتياز وسط	أهمية متوسطة	أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متوسطة
		BOT قوي	أهمية متساوية	أهمية متساوية	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

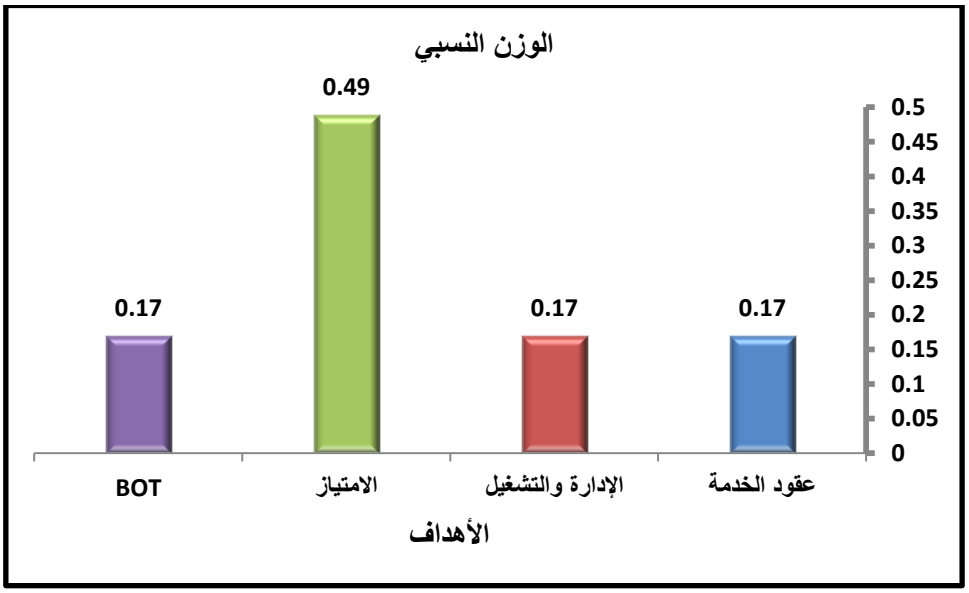
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي (**التنافسية**)، وللهدف الرئيس (**تحقيق النمو الاقتصادي**)، كما موضح في الجدول (90) :

جدول (90) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (التنافسية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز وسط	BOT قوي	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي	1	1	0.33	1	0.76	0.17
الإدارة والتشغيل قوي	1	1	0.33	1	0.76	0.17
الامتياز وسط	3	3	1	3	2.27	0.49
BOT قوي	1	1	0.33	1	0.76	0.17
مجموع الوسط الهندسي					4.55	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (40) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي (**التنافسية**) لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (40) الوزن النسبي للهدف الفرعي (التنافسية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

يتبين من الشكل (40) أن أنموذج (**الامتياز**) قد حاز على أعلى أهمية نسبية بحصوله على درجة 0.49، أما النماذج (**عقود الخدمة والإدارة والتشغيل وBOT**) فقد حازت على نفس الأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.17.

3. **الوصول إلى الأسواق:** يعرض الجدول (91) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي (**الوصول إلى الأسواق**) وللهدف الرئيس (**تحقيق النمو الاقتصادي**)، وفقاً لأوزان عمليـــة التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (91) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (الوصول إلى الأسواق)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	النماذج	عقود الخدمة وسط	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي	BOT قوي
تحقيق النمو الاقتصادي	الوصول إلى الأسواق	عقود الخدمة وسط	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية متوسطة	أهمية متوسطة
		الإدارة والتشغيل قوي	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		الامتياز قوي	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		BOT قوي	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

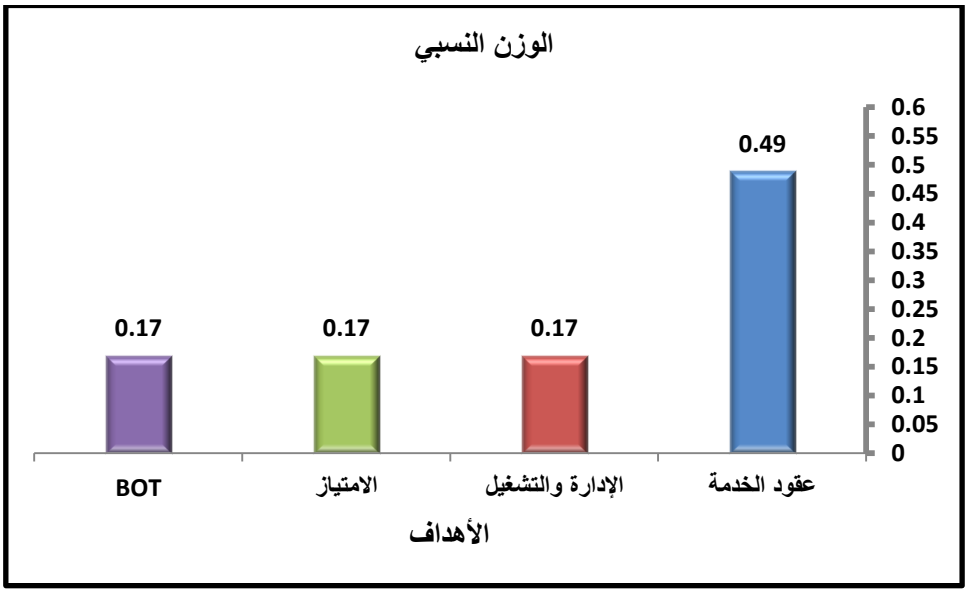
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي **(الوصول إلى الأسواق)**، وللهدف الرئيس **(تحقيق النمو الاقتصادي)**، كما موضح في الجدول (92) :

جدول (92) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (الوصول إلى الأسواق) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة وسط	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي	BOT قوي	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة وسط	1	3	3	3	2.27	0.49
الإدارة والتشغيل قوي	0.33	1	1	1	0.76	0.17
الامتياز قوي	0.33	1	1	1	0.76	0.17
BOT قوي	0.33	1	1	1	0.76	0.17
مجموع الوسط الهندسي					4.55	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (41) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(الوصول إلى الأسواق)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (41) الوزن النسبي للهدف الفرعي (الوصول إلى الأسواق) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

يتبين من الشكل (41) أن أنموذج **(عقود الخدمة)** قد حاز على أعلى أهمية نسبية بحصوله على درجة 0.49، أما النماذج **(الامتياز والإدارة والتشغيل وBOT)** فقد حازت على نفس الأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.17.

4. **ضمان الأعمال:** يعرض الجدول (93) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(ضمان الأعمال)** وللهدف الرئيس **(تحقيق النمو الاقتصادي)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (93) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (ضمان الأعمال)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	أوزان النماذج	عقود الخدمة قوي	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي جداً	BOT قوي جداً
تحقيق النمو الاقتصادي	ضمان الأعمال	عقود الخدمة قوي	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية متوسطة
		الإدارة والتشغيل قوي	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متوسطة	أهمية متوسطة
		الامتياز قوي جداً	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		BOT قوي جداً	1/ أهمية متوسطة	1/ أهمية متوسطة	أهمية متساوية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

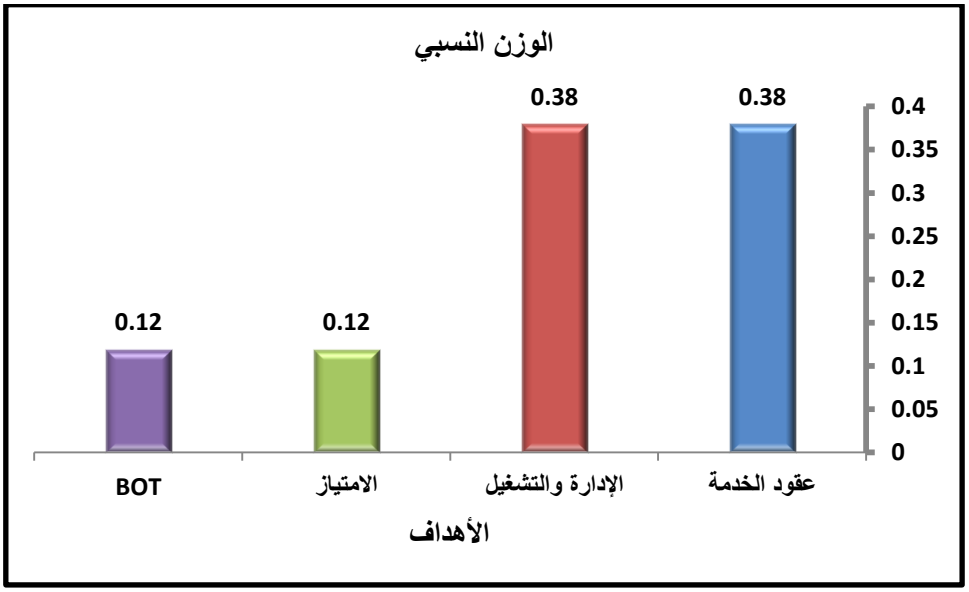
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي **(ضمان الأعمال)**، وللهدف الرئيس **(تحقيق النمو الاقتصادي)**، كما موضح في الجدول (94) :

جدول (94) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (ضمان الأعمال) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي	الإدارة والتشغيل قوي	الامتياز قوي جداً	BOT قوي جداً	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي	1	1	3	3	1.73	0.38
الإدارة والتشغيل قوي	1	1	3	3	1.73	0.38
الامتياز قوي جداً	0.33	0.33	1	1	0.57	0.12
BOT قوي جداً	0.33	0.33	1	1	0.57	0.12
مجموع الوسط الهندسي					4.61	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (42) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(ضمان الأعمال)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (42) الوزن النسبي للهدف الفرعي (ضمان الأعمال) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

من الشكل (42) يتضح أن الأنموذجين **(عقود الخدمة والإدارة والتشغيل)** قد حازا على نفس الأهمية النسبية بحصولهما على درجة 0.38، أما الأنموذجان **(الامتياز و BOT)** فقد حازا أيضاً على نفس المرتبة والأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.12.

الحادي عشر: تقييم الأهداف الفرعية لبدائل النماذج فيما يتعلق بـــ (تحقيق الجودة في العمل)

1. ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية: يعرض الجدول (95) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية)** للهدف الرئيس **(تحقيق الجودة في العمل)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (95) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل وسط	الامتياز قوي جداً	BOT قوي جداً
تحقيق الجودة في العمل	ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية	عقود الخدمة قوي جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية عالية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		الإدارة والتشغيل وسط	أهمية عالية	أهمية متساوية	أهمية عالية	أهمية عالية
		الامتياز قوي جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية عالية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		BOT قوي جداً	أهمية متساوية	1/ أهمية عالية	أهمية متساوية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

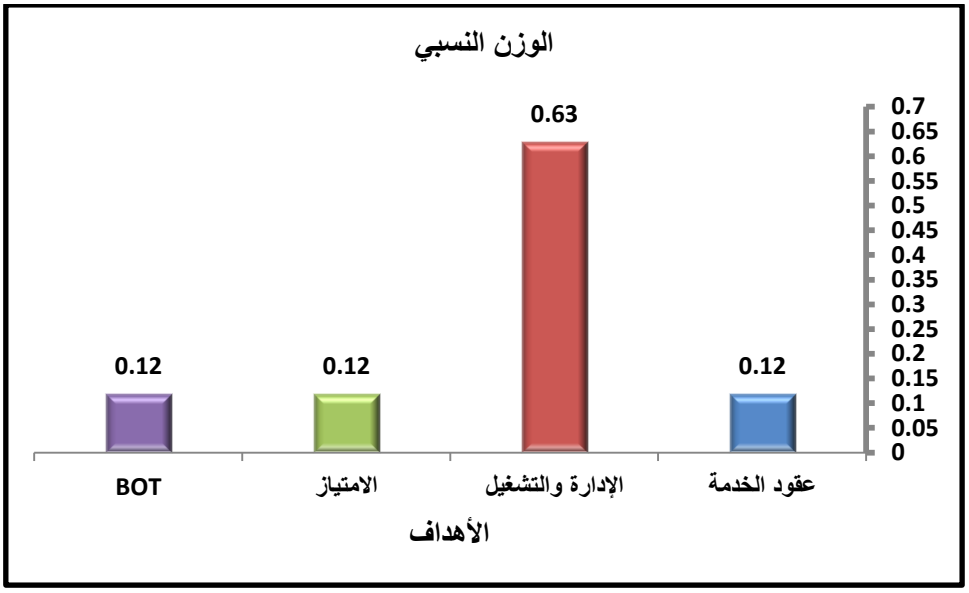
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي **(ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية)**، للهدف الرئيس **(تحقيق الجودة في العمل)**، كما موضح في الجدول (96) :

جدول (96) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل وسط	الامتياز قوي جداً	BOT قوي جداً	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي جداً	1	0.2	1	1	0.66	0.12
الإدارة والتشغيل وسط	5	1	5	5	3.34	0.63
الامتياز قوي جداً	1	0.2	1	0.2	0.66	0.12
BOT قوي جداً	1	0.2	1	1	0.66	0.12
مجموع الوسط الهندسي					5.32	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (43) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي (**ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية**) لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (43) الوزن النسبي للهدف الفرعي (ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

يتبين من الشكل (43) أن أنموذج (**الإدارة والتشغيل**) قد حاز على أعلى أهمية نسبية بحصوله على درجة 0.63، أما النماذج (**عقود الخدمة والامتياز وBOT**) فقد حازت على نفس الأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.12.

2. **ضمان الدفع:** يعرض الجدول (97) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي (**ضمان الدفع**) للهدف الرئيس (**تحقيق الجودة في العمل**)، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (97) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (ضمان الدفع)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي جداً	الامتياز قوي جداً	BOT قوي جداً
تحقيق الجودة في العمل	ضمان الدفع	عقود الخدمة قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		الإدارة والتشغيل قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		الامتياز قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		BOT قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

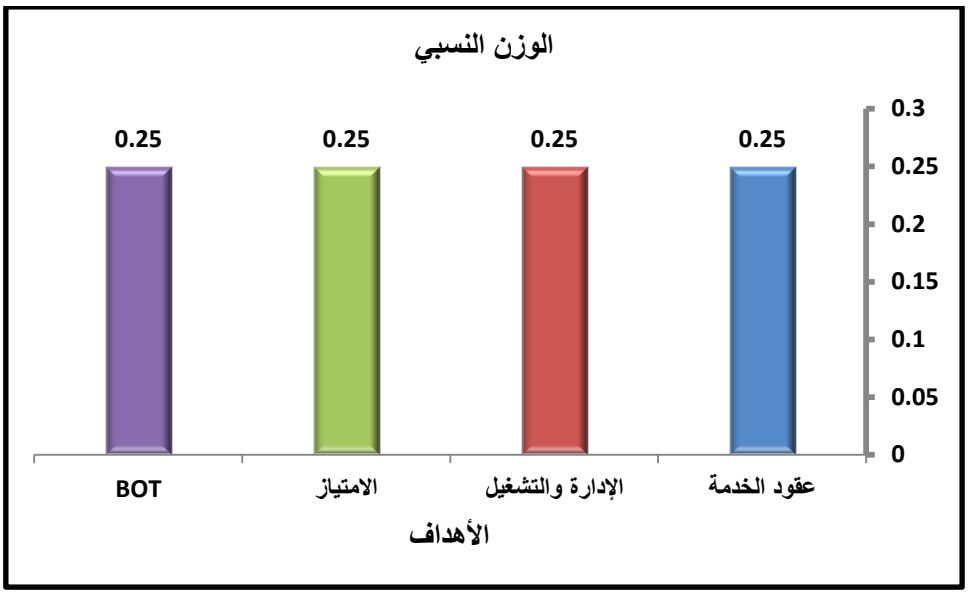
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي **(ضمان الدفع)**، للهدف الرئيس **(تحقيق الجودة في العمل)**، كما موضح في الجدول (98) :

جدول (98) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (ضمان الدفع) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي جداً	الامتياز قوي جداً	BOT قوي جداً	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي جداً	1	1	1	1	1	0.25
الإدارة والتشغيل قوي جداً	1	1	1	1	1	0.25
الامتياز قوي جداً	1	1	1	1	1	0.25
BOT قوي جداً	1	1	1	1	1	0.25
مجموع الوسط الهندسي					4	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (44) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(ضمان الدفع)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (44) الوزن النسبي للهدف الفرعي (ضمان الدفع) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

من الشكل (44) يتضح أن جميع النماذج قد حازت على نفس الأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.25.

3. **تجهيز العاملين:** يعرض الجدول (99) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(تجهيز العاملين)** وللهدف الرئيس **(تحقيق الجودة في العمل)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (99) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (تجهيز العاملين)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي جداً	الامتياز قوي جداً	BOT قوي جداً
تحقيق الجودة في العمل	تجهيز العاملين	عقود الخدمة قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		الإدارة والتشغيل قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		الامتياز قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		BOT قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

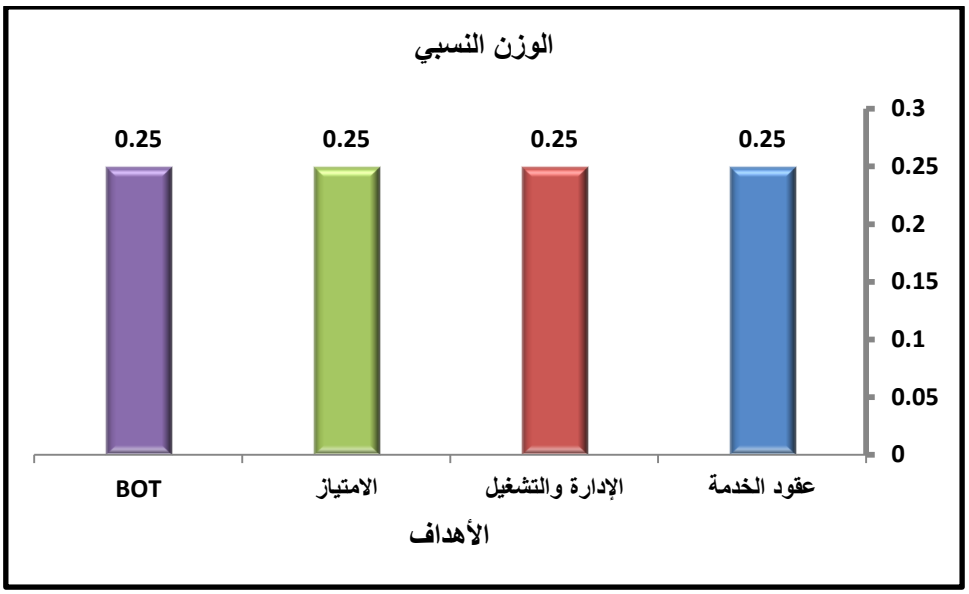
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي (**تجهيز العاملين**)، وللهدف الرئيس (**تحقيق الجودة في العمل**)، كما موضح في الجدول (100) :

جدول (100) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تجهيز العاملين) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي جداً	الامتياز قوي جداً	BOT قوي جداً	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي جداً	1	1	1	1	1	0.25
الإدارة والتشغيل قوي جداً	1	1	1	1	1	0.25
الامتياز قوي جداً	1	1	1	1	1	0.25
BOT قوي جداً	1	1	1	1	1	0.25
مجموع الوسط الهندسي					4	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (45) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(تجهيز العاملين)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (45) الوزن النسبي للهدف الفرعي (تجهيز العاملين) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

من الشكل (45) يتضح أن جميع النماذج قد حازت على نفس الأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.25.

4. **تدريب العاملين:** يعرض الجدول (101) مصفوفة المقارنات الزوجية للهدف الفرعي **(تدريب العاملين)** وللهدف الرئيس **(تحقيق الجودة في العمل)**، وفقاً لأوزان عملية التحليل الهرمي الواردة في الجدول (45) والمستندة إلى أوزان مؤهلات بدائل النماذج في الاستبانة (3).

الجدول (101) مصفوفة المقارنات الزوجية لمؤهلات نماذج الشراكات للهدف الفرعي (تدريب العاملين)

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي جداً	الامتياز قوي جداً	BOT قوي جداً
تحقيق الجودة في العمل	تدريب العاملين	عقود الخدمة قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		الإدارة والتشغيل قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		الامتياز قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية
		BOT قوي جداً	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية	أهمية متساوية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات استمارة الاستبانة (3).

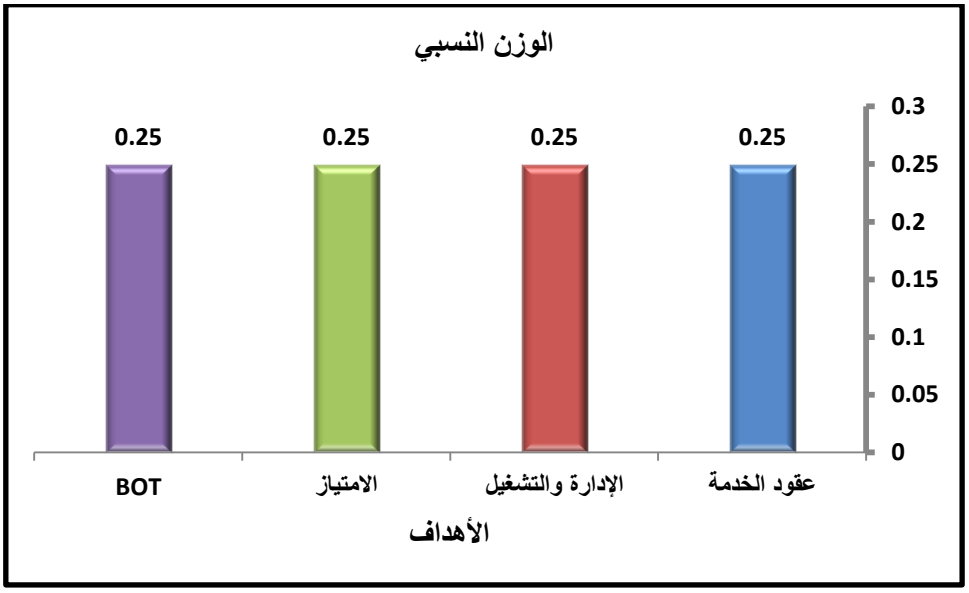
بعد القيام بتحديد مصفوفة المقارنات الزوجية بين مؤهلات النماذج وفقاً لمقياس أسلوب عملية التحليل الهرمي، تحول الأوزان الواردة في الجدول (46) إلى ما يقابلها أرقاماً بهدف إيجاد الوسط الهندسي والوزن النسبي لمؤهلات كل أنموذج من نماذج الشراكات للهدف الفرعي **(تدريب العاملين)**، وللهدف الرئيس **(تحقيق الجودة في العمل)**، كما موضح في الجدول (102) :

جدول (102) الأوزان الرقمية لمصفوفة المقارنات الزوجية لبدائل الشراكات للهدف الفرعي (تدريب العاملين) والوسط الهندسي والوزن النسبي له

النماذج	عقود الخدمة قوي جداً	الإدارة والتشغيل قوي جداً	الامتياز قوي جداً	BOT قوي جداً	الوسط الهندسي	الوزن النسبي
عقود الخدمة قوي جداً	1	1	1	1	1	0.25
الإدارة والتشغيل قوي جداً	1	1	1	1	1	0.25
الامتياز قوي جداً	1	1	1	1	1	0.25
BOT قوي جداً	1	1	1	1	1	0.25
مجموع الوسط الهندسي					4	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى مخرجات استمارة الاستبانة (3)، وتطبيق عملية التحليل الهرمي.

والشكل (46) يعرض الوزن النسبي للهدف الفرعي **(تدريب العاملين)** لكل أنموذج من نماذج الشراكات، وعلى النحو الآتي :



شكل (46) الوزن النسبي للهدف الفرعي (تدريب العاملين) لكل أنموذج من نماذج الشراكات

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على البرمجية الإحصائية (Microsoft Excel)

من الشكل (46) يتضح أن جميع النماذج قد حازت على نفس الأهمية النسبية بحصولهم على درجة 0.25.

الثاني عشر: اختيار الأنموذج الأفضل

بعد القيام بإجراء المقارنات الزوجية للأهداف الأساسية والفرعية وتحديد أهميتها للمنظمة المبحوثة، وإيجاد الأوساط الهندسية والأهمية النسبية لها ، فضلاً عن إجراء المقارنات الزوجية للهدف الفرعي الخاصة بالأهداف الأساسية لمؤهلات بدائل الموردين المتاحين وإيجاد الأوساط الهندسية والأوزان النسبية لها، ومن أجل الوصول إلى الأنموذج الأفضل من بين النماذج المتاحة سيحتسب الوزن الإجمالي للأهداف الأساسية والفرعية للهدف الرئيس (اختيار الأنموذج الأفضل)، وذلك عن طريق الخطوات الآتية :

1. إيجاد وزن الترجيح النهائي لكل أنموذج من نماذج الشراكات وذلك عن طريق تطبيق المعادلة الآتية:

وزن الهدف الرئيس بالنسبة للمنظمة * وزن الهدف الفرعي بالنسبة للمنظمة * وزن الهدف الفرعي بالنسبة لمؤهلات النماذج المتاحة.

2. جمع الأوزان الترجيحية التي يحصل عليها كل أنموذج من نماذج الشراكات.

3. تحديد الأنموذج الأفضل الذي يحصل على أعلى وزن ترجيح مقارنة بغيره من النماذج.

ويعرض الجدول (103) الأوزان النسبية للأهداف الأساسية والفرعية للمنظمة المبحوثة، والأوزان النسبية للأهداف الفرعية لمؤهلات نماذج الشراكات ، والأوزان الترجيحية لنماذج الشراكات ومجموعها، وعلى النحو الآتي:

جدول (103) الأوزان الترجيحية الإجمالية للمعايير الأساسية والفرعية لبدائل نماذج الشراكة العامة

الأهداف الأساسية	أوزان الأهداف الأساسية	الأهداف الفرعية	أوزان الأهداف الفرعية	اوزان مؤهلات عقود الخدمة	اوزان مؤهلات الإدارة والتشغيل	اوزان مؤهلات الامتياز	اوزان مؤهلات BOT	أوزان الترجيح عقود الخدمة	أوزان الترجيح الإدارة والتشغيل	أوزان الترجيح الامتياز	أوزان الترجيح BOT
رضا السائح	0.66	الضمان والأمان	0.66	0.17	0.49	0.17	0.17	0.0740	0.2134	0.0740	0.0740
		توفير احتياجات السياح	0.20	0.12	0.38	0.12	0.38	0.0158	0.0501	0.0158	0.0501
		الجودة في المناطق السياحية	0.13	0.08	0.08	0.42	0.42	0.0068	0.0068	0.0360	0.0360
نقاء البيئة	0.04	تقليل الاشعاعات العالمية	0.51	0.17	0.17	0.17	0.49	0.0034	0.0034	0.0034	0.0099
		تقليل تلوث الهواء	0.37	0.10	0.10	0.24	0.56	0.0014	0.0014	0.0035	0.0082
		تقليل آثار الكاربون	0.12	0.10	0.10	0.24	0.56	0.0004	0.0004	0.0011	0.0026
رفاهية المجتمع	0.08	تقليل البطالة	0.57	0.25	0.25	0.25	0.25	0.0114	0.0114	0.0114	0.0114
		الوصول إلى الموارد	0.25	0.12	0.38	0.12	0.38	0.0024	0.0076	0.0024	0.0076
		تحقيق جودة الحياة	0.18	0.07	0.20	0.52	0.20	0.0010	0.0028	0.0074	0.0028

التنوع البيولوجي	0.12	تقليل التأثير في البيئة	0.59	0.20	0.20	0.52	0.08	0.0141	0.0141	0.0368	0.0056
		الحفاظ على النباتات والحيوانات	0.28	0.20	0.20	0.52	0.08	0.0067	0.0067	0.0174	0.0026
		الدعم المتزايد عليهم	0.13	0.38	0.12	0.12	0.38	0.0018	0.0059	0.0018	0.0059
تحقيق الثراء الثقافي	0.05	تطوير المواقع التاريخية	0.50	0.12	0.38	0.12	0.38	0.0095	0.0030	0.0030	0.0095
		حماية المواقع التاريخية والثقافية	0.50	0.17	0.49	0.17	0.17	0.0122	0.0042	0.0042	0.0042
تحقيق التكامل المادي	0.04	جودة المواقع الطبيعية	0.63	0.20	0.20	0.52	0.08	0.0050	0.0050	0.0131	0.0020
		السلامة الطبيعية للمواقع	0.27	0.12	0.38	0.38	0.12	0.0041	0.0012	0.0041	0.0012
		نظافة المواقع السياحية	0.10	0.12	0.38	0.38	0.12	0.0015	0.0004	0.0015	0.0004
تحقيق الازدهار المحلي	0.01	تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة	0.64	0.20	0.08	0.20	0.52	0.0005	0.0012	0.0012	0.0033
		توزيع المنافع الاقتصادية	0.22	0.10	0.30	0.30	0.30	0.0006	0.0002	0.0006	0.0006

		تعزيز انفاق السائح	0.14	0.20	0.08	0.20	0.52	0.0002	0.0001	0.0002	0.0007
تحقيق النمو الاقتصادي	0.003	ربحية المشروع	0.51	0.13	0.13	0.61	0.13	0.0001	0.0001	0.0009	0.0001
		التنافسية	0.27	0.17	0.17	0.49	0.17	0.0001	0.0001	0.0003	0.0001
		الوصول إلى الأسواق	0.16	0.49	0.17	0.17	0.17	0.0002	0.0000	0.0000	0.0000
		ضمان الأعمال	0.06	0.38	0.38	0.12	0.12	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
تحقيق الجودة في العمل	0.002	ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية	0.63	0.12	0.63	0.12	0.12	0.0001	0.0007	0.0001	0.0001
		ضمان الدفع	0.22	0.25	0.25	0.25	0.25	0.0001	0.0001	0.0001	0.0001
		تجهيز العاملين	0.12	0.25	0.25	0.25	0.25	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
		تدريب العاملين	0.03	0.25	0.25	0.25	0.25	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
مجموع الأوزان الترجيحية للنماذج								0.1593	0.3544	0.2403	0.2390

المصدر: من إعداد الباحثة.

يلاحظ من الجدول (103) الآتي:

1. أنموذج الإدارة والتشغيل قد حقق المرتبة الأولى ضمن نماذج الشراكات العامة – الخاصة بحصوله على مجموع أوزان بلغت (**0.3544**)، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة والتي مفادها(اختيار المنظمة المبحوثة أنموذجاً معيناً من نماذج الشراكة العامة – الخاصة مرتبطاً بمجموعة من أهداف السياحة المستدامة).
2. أنموذج الامتياز حقق المرتبة الثانية ضمن نماذج الشراكات العامة – الخاصة بحصوله على مجموع أوزان بلغت (**0.2403**).
3. أنموذج BOT حقق المرتبة الثالثة ضمن نماذج الشراكات العامة – الخاصة بحصوله على مجموع أوزان بلغت (**0.2390**).
4. أنموذج عقود الخدمة حقق المرتبة الرابعة ضمن نماذج الشراكات العامة – الخاصة بحصوله على مجموع أوزان بلغت (**0.1593**).
5. إن هدف رضا السائح قد حقق أعلى أهمية نسبية مقارنة بغيره من الأهداف بحصوله على وزن (**0.66**).

والجدول (104) يوضح مراتب النماذج، وعلى النحو الآتي:

جدول (104) مراتب النماذج

الأنموذج	المرتبة
عقود الإدارة والتشغيل	الأولى
الامتياز	الثانية
BOT	الثالثة
عقود الخدمة	الرابعة

المصدر: من إعداد الباحثة.

والجدول (105) يوضح تشخيص النماذج لتحقيق أهداف السياحة المستدامة الرئيسة والفرعية، وعلى النحو الآتي:

جدول (105) تشخيص النماذج لتحقيق أهداف السياحة المستدامة الرئيسة والفرعية

الأنموذج*	الهدف الرئيس	الأنموذج*	الهدف الفرعي
الإدارة والتشغيل	رضا السائح	الإدارة والتشغيل	الضمان والأمان
		الإدارة والتشغيل و BOT	توفير احتياجات السياح
		الامتياز و BOT	الجودة في المناطق السياحية
BOT	نقاء البيئة	BOT	تقليل الإشعاعات العالمية
		BOT	تقليل تلوث الهواء
		BOT	تقليل آثار الكاربون
الإدارة والتشغيل و BOT	رفاهية المجتمع	جميع النماذج	تقليل البطالة
		الإدارة والتشغيل و BOT	الوصول إلى الموارد
		الامتياز	تحقيق جودة الحياة
الامتياز	التنوع البيولوجي	الامتياز	تقليل التأثير في البيئة
		عقود الخدمة والإدارة والتشغيل	الحفاظ على النباتات والحيوانات
		عقود الخدمة و BOT	الدعم المتزايد عليهم
الإدارة والتشغيل	تحقيق الثراء الثقافي	الإدارة والتشغيل و BOT	تطوير المواقع التاريخية

* يتم إستخراج الأنموذج الذي يحقق الهدف الرئيس من خلال جمع أوزان الترجيح للأهداف الفرعية.

* يتم إستخراج الأنموذج الذي يحقق الهدف الفرعي من خلال وزن الترجيح للهدف الفرعي.

		الإدارة والتشغيل	حماية المواقع التاريخية والثقافية
الامتياز	تحقيق التكامل المادي	الامتياز	جودة المواقع الطبيعية
		الإدارة والتشغيل والامتياز	السلامة الطبيعية للمواقع
		الإدارة والتشغيل والامتياز	نظافة المواقع السياحية
BOT	تحقيق الأزهار المحلي	BOT	تعظيم دخل المجتمع من خلال الساحة
		الإدارة والتشغيل والامتياز وBOT	توزيع المنافع الاقتصادية
		BOT	تعزيز إنفاق السائح
الامتياز	تحقيق النمو الاقتصادي	الامتياز	ربحية المشروع
		الامتياز	التنافسية
		عقود الخدمة	الوصول إلى الأسواق
		جميع النماذج	ضمان الأعمال
الإدارة والتشغيل	تحقيق الجودة في العمل	الإدارة والتشغيل	ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية
		جميع النماذج	ضمان الدفع
		جميع النماذج	تجهيز العاملين
		جميع النماذج	تدريب العاملين

المصدر: من إعداد الباحثة.

وبناءً على ما تقدم تثبت صحة الفرضية الخامسة والتي مفادها(لكل هدف من أهداف السياحة المستدامة أنموذج للشراكة العامة- الخاصة خاص لتحقيقه) .

المبحـــث الخامـــس
الاستنتاجـــات والمقترحـــات والدراسات المستقبليـــة

جاء هذا المبحث خاتمة للدراسة متضمناً طرح الاستنتاجات المستنبطة من العرض النظري والعملي للدراسة، وتحديد المقترحات الملائمة لتعزيز ما طرح من استنتاجات في المنظمة المبحوثة، واخيراً اقتراح عدد من الدراسات والبحوث المستقبلية التي تصب في استكمال جوانب الدراسة الحالية، لذا سوف يتم تقسيم هذا المبحث على محورين، هما:

المحور الأول: الاستنتاجات

المحور الثاني: المقترحات والدراسات المستقبلية.

المحور الأول
الاستنتاجـــات

توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات يمكن عرضها على النحو الآتي:

1. تعد الشراكة في القطاع السياحي حقلاً علمياً وعملياً يضاف إلى حقول علم الإدارة، كما في المسؤولية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية وأثبت نجاح تطبيقها في جميع المجالات بشرط توظيفها على نحو جيد وهو الامر الذي يضعها أداة استراتيجية لتحقيق التنمية في الدول.
2. يلجأ القطاع العام إلى الشراكة مع القطاع الخاص لعدة أسباب منها النقص في التمويل المحلي، ففي الشراكة مع القطاع الخاص في قطاع السياحة يجد القطاع العام وحدات مالية تساعدها في تقديم الخدمات العامة.
3. يوجد تصور واضح لمفهوم الشراكة العامة – الخاصة من قبل المديرين في المنظمة المبحوثة.
4. أشرت الدراسة إلى وجود شراكة بين القطاع العام والخاص في المنظمة المبحوثة، وهو ما يؤشر وجود اهتمام المديرية العامة للسياحة بالشراكة بين القطاعين.
5. أوضحت الدراسة بأن الأنموذج المستخدم هو الامتياز والتعامل مع هذا الأنموذج على أساس قانوني وليس له بعداً استراتيجياً .
6. أشرت أيضاً مساهمة الشراكة في تحقيق أهداف السياحة المستدامة ولكن ليس بالمستوى الذي يمثل طفرة نوعية خاصة، وأن الاقليم لديه من المقاومات التي تمكنه من ذلك .

7. على الرغم من تحديد أنموذج الامتياز أعلى اهمية نسبية وهو ما يتوافق مع الواقع الفعلي ألا إن استخدام أنموذج التحليل الهرمي قد بدائل للنماذج الاستراتيجية التي يمكن أن توسع من فائدة الشراكة على وفق نماذج أخرى.
8. تؤشر الدراسة الحالية إلى أهمية تحديد الأهداف اللازمة لاختيار الأنموذج الأفضل، بوصفها الخطوة الأولى لعملية التحليل الهرمي .
9. وجود إجماع حول تباين أهداف السياحة المستدامة لاختيار أنموذج الشراكة .
10. وفر أنموذج التحليل الهرمي المستخدمة في هذه الدراسة، أداة فعالة لقياس أوزان أهداف الاختيار عن طريق المقارنات الزوجية بين الأهداف الرئيسة والفرعية مع بعضها البعض.
11. ثبت نجاح أنموذج التحليل الهرمي في المنظمة المبحوثة، الامر الذي يقدم لمتخذي القرار لتحديد الاهمية النسبية لأختيار أنموذج الشراكة وبما ينسجم مع رؤية وأهداف المنظمة المبحوثة.
12. لا يوجد أنموذج وحيد لأجراء الشراكة بين القطاع العام والخاص في مجال السياحة، ولكن يمكن تحديد الأنموذج الأفضل عن طريق مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
13. قدم أنموذج التحليل الهرمي إمكانية تبني أنموذج الإدارة والتشغيل عن غيره من النماذج المختارة في هذه الدراسة، ومرد ذلك إن القطاع الخاص يحصل على رسوم مقابل خدماته، وبالإمكان ربط هذه الرسوم بأرباح المنظمة واداءها وتصميمها في كل تفكير نحو تطور نشاطها الأمر الذي سوف ينعكس حتى في نجاح أحد اهداف السياحة المستدامة أو جميعها.
14. يمكّن أسلوب عملية التحليل الهرمي متخذي القرار من اختيار الأنموذج الاستراتيجية للشراكة بين القطاعين بعد استكمال المقارنات الزوجية للأهداف الفرعية وتحديد الأهمية النسبية لها.
15. أشرت الدراسة إلى حصول الهدف الرئيس (رضا السائح) على أعلى أهمية نسبية من بين بقية الأهداف في المنظمة المبحوثة وذلك لكون السائح يمثل العنصر الحيوي في نجاح السياحة واستدامتها.
16. رصدت الدراسة الحالية إلى حصول الهدف (تحقيق الازدهار المحلي) بوصفه هدفاً رئيساً على أدنى أهمية نسبية في المنظمة المبحوثة، وقد يكون وراء ذلك ضعف الاهتمام المجتمعي لمديري هذه المشاريع السياحية.

17. بالنسبة للأهداف الفرعية فقد حصل الهدف الفرعي (الأمان والضمان) على أعلى أهمية نسبية من بين الأهداف الفرعية الأخرى وينتمي هذا الهدف إلى الهدف الرئيس (رضا السائح) وهذا يؤشر لنا أن رضا السائح في المنظمة المبحوثة احتل مرتبة عالية نتيجة توافر وسائل الأمان والضمان للسائح، الأمر الذي يفسر وجود اهتمام متزايد للسائح في المنظمة المبحوثة.
18. حقق (تدريب العاملين) أقل أهمية نسبية، وقد يكون ذلك بسبب الضعف في شكلية العقد القانوني التي لا تتضمن تدريب العاملين .

المحور الثاني
المقترحـــات والدراسات المستقبليـــة

تعد الاستنتاجات التي ذهبت إليها الدراسة أساساً لبناء مقترحاتها، إذ تستهدف هذه المقترحات تعزيز جوانب القوة وتقليل جوانب الضعف ، وعموماً تسهم هذه المقترحات إلى حد كبير في معالجة مشكلة الدراسة، وعلى النحو الآتي :

1. السعي نحو تكثيف الجهد في تحقيق أهداف السياحة المستدامة بصياغة استراتيجية تمثل الشراكات بعدها التنفيذي.
2. السعي نحو الإفادة من التجارب العالمية في الشراكة بين القطاع العام والخاص في مجال السياحة المستدامة على وفق أنموذج يضمن مصالح البيئة العراقية بشكل عام وإقليم كردستان بشكل خاص.
3. التركيز على أهمية تأهيل الموارد البشرية اللازمة والمطلوبة لإنجاح هذا النوع من الشراكات، وذلك من خلال إدخال الأفراد العاملين في مجال السياحة بدورات تدريبية تمكنهم من النهوض بأعباء العمل وتحقيق الأهداف.
4. تبني استراتيجية تعاونية بين هيئة الاستثمار والسياحة على نحو يعزز من الشراكات على وفق نماذج أخرى وليس الاعتماد على الامتياز فقط.
5. الاهتمام بالسياحة المستدامة كونها العامل المهم والأساسي في نمو السياحة ومواكبة التطورات وتلبية الاحتياجات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.
6. ايجاد طرائق للتنسيق بين الأهداف (البيئية والاجتماعية والاقتصادية) والتشديد على أهمية الشراكات بين القطاعين في هذا التنسيق من خلال الإفادة المثلى من الموارد البيئية

والحفاظ على الأبعاد الاجتماعية وضمان العمليات الاقتصادية بما يحقق المنافع البيئية والاجتماعية والاقتصادية.

7. توصي الدراسة بتوسيع الشراكات العامة والخاصة في مختلف القطاعات وليس في قطاع السياحة كالجسور والطرق العامة وغيرها.
8. التشجيع المستمر للشراكة بين القطاعين العام والخاص في كل مجالات الاستثمار عموماً، وفي مجال السياحة خصوصاً كون السياحة تعد مصدراً مهماً لتوليد الإيرادات، ومن ثم تسهم في تمويل الاقتصاد وبشكل جيد.
9. تنمية الوعي السياحي المجتمعي وذلك من خلال العمل على تهيئة بيئة سياحية ملائمة تسهم في تعزيز التنمية السياحية المستدامة.
10. تطوير استراتيجيات سياحية منبثقة من واقع الحاجة إلى تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص فالسياحة لكي تكون مستدامة يجب أن تلامس كافة مجالات التطوير وهذا يعني ضرورة وجود تخطيط مرن للسياحة يستوعب التغييرات البيئية المتسارعة.
11. في إطار الدراسات المستقبلية تقترح الباحثة الآتي :

أ. إسهام الشراكات العامة – الخاصة في تنمية السياحة المستدامة .

ب. استخدام عملية التحليل الهرمي في تحديد مؤشرات السياحة المستدامة.

ج. دور الشراكة بين القطاعين العام والخاص في فاعلية تطوير البنى التحتية.

د. تشخيص مخاطر الشراكات العامة – الخاصة باستخدام أنموذج الرادار.

هـ. تحديد رؤية استراتيجية للشركات العامة– الخاصة في القطاع السياحي .

و. قياس نتائج أنموذج الامتياز في تطوير السياحة لأقليم كردستان.

ثبت المصـــــادر

أولاً. المصادر العربية

أ. الدراسات والبحوث

1. إدارة الدراســـات الاقتصـــادية والماليـــة، (2010)، الشـــراكة بـــين القطـــاع العـــام والقطاع الخاص، الدائرة المالية، حكومة دبي.
2. غانم، أمجد، (2009)، الشـــراكات القطاعيـــة القائمـــة فـــي تقـــديم الخـــدمات العامـــة والبلدية على مستوى الهيئات المحليـــة، شـــركة النخبـــة للاستشـــارات الإداريـــة، رام الله – فلسطين.
3. لاشين، عبدالقادر فتحي، (2010)، نظم المشاركة بـــين القطـــاعين والعـــام والخـــاص في مشروعات البنية الأساسية للنقل : نماذج من عدد مـــن الـــدول العربيـــة، المنظمـــة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
4. لجنة التعاون التقني، (2008)، الشـــراكات بـــين القطـــاعين العـــام والخـــاص، البنـــد الأول من جدول الأعمال، جنيف.
5. الهنداوي، عفيف، (2011)، الشراكة بين القطاع العـــام والقطـــاع الخـــاص، المدرســـة الوطنية للإدارة، معهد تنمية قدرات كبار الموظفين، الوزارة الأولى، تونس.

ب. الرسائل والإطاريح

1. الجحيشي، إبراهيم يونس ذنـــون حمـــادي، (2013)، إمكانيـــة تطبيـــق الشـــراكة بـــين القطاعين العام والخاص في القطـــاع الصـــحي، رســـالة دبلـــوم فـــي الإدارة الصـــحية وإدارة المستشفيات غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
2. حديد، عامر إسماعيل، (2012)، تحديد معايير اختيـــار المـــورد الأفضـــل فـــي إطـــار عملية التعهيد : دراسة حالة في شركة آســـيا ســـيل للاتصـــالات الخلويـــة – المنطقـــة الثانية، أطروحة دكتوراه فلســـفة فـــي إدارة الأعمـــال غيـــر منشـــورة، كليـــة الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
3. حمدونة، محمد أشرف خليل،(2017)، العوامـــل المحـــددة للشـــراكة بـــين القطـــاعين العام والخاص ودورها في نمـــو الاقتصـــاد الفلســـطيني: مـــن وجهـــة نظـــر القطـــاع الخاص بقطاع غـــزة، رســـالة ماجســـتير منشـــورة فـــي اقتصـــاديات التنميـــة، كليـــة التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة.
4. ســـعود، عمـــاد حســـين، 2012، تخطـــيط وتنميـــة الخـــدمات والفعاليـــات، رســـالة ماجستير غيـــر منشـــورة فـــي الســـياحة وإدارة الفنـــادق، كليـــة الإدارة والاقتصـــاد، الجامعة المستنصرية.
5. السلماوي، حسين مظلوم عبـــاس، (2012)، واقـــع العلاقـــة بـــين مؤسســـات التعلـــيم السياحي وسوق العمل السياحي فـــي العـــراق : دراســـة تحليليـــة، رســـالة ماجســـتير

غير منشورة في علوم السـياحة وإدارة الفنـادق، كليـة الإدارة والاقتصـاد، الجامعـة المستنصرية.

6. عون، محمد عبد زيد، 2007، عدد مـن المتغيـرات المـؤثرة علـى سـياحة كبـار السن في العراق، رسالة ماجستير غير منشورة فـي علـوم السـياحة وإدارة الفنـادق، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
7. محمد، أيمن جاسـم، (2012)، محـددات اختيـار النمـاذج الاسـتراتيجية للشـراكات العامة –الخاصة: الإفادة مـن النمـاذج المقترحـة فـي إقامـة مشـروعات مسـتقبلية كالجسور في مدينة الموصل، رسالة ماجسـتير غيـر منشـورة فـي إدارة الأعمـال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
8. محمد، وزاني، (2011)، السياحة المسـتدامة ، واقعهـا وتحـدياتها بالنسـبة للجزائـر : دراسة القطاع السياحي لولاية سعيدة – حمام ربي، رسـالة ماجسـتير فـي تسـويق الخدمات منشورة، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلـوم التسـيير، جامعـة أبـي بكر بلقايد، الجزائر.
9. ناديـة، ابـن عطـاالله و جميلـة، بلمصـطفاوي و خيـرة، عروسـي،(2006)، دور العلاقات العامة في الترويج السـياحي، مـذكرة ليسـانس فـي العلـوم، معهـد علـوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس – الحدية- .
10. نعيمة، أكلـي، (2013)، النظـام القـانوني لعقـد الامتيـاز الإداري فـي الجزائـر، رسالة ماجستير منشورة فـي القـانون، كليـة الحقـوق والعلـوم السياسـية، جامعـة مولود معمري تيزي وزو، الجزائر.

ج. **الدوريات**

1. إبراهيم، معاد خليفة، (2013)، السـياحة البيئيـة مسـار جديـد فـي تعزيـز مفهـوم التنمية المستدامة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد9، العدد28.
2. بريهي، فارس كريم،(2011)، تطوير السـياحة ... مـدخل للتنميـة المسـتديمة فـي العراق، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية.
3. حسين، عبدالرزاق عزيز،(2010)، صـناعة السـياحة فـي الـدول العربيـة الواقـع وسبل النهوض : رؤيـة مسـتقبلية، مجلـة الكـوت للعلـوم الاقتصـادية والإداريـة، العدد6.
4. سعيدي، يحيى و العمراوي، سليم، (2013)، مسـاهمة قطـاع السـياحة فـي تحقيـق التنمية الاقتصادية: حالة الجزائر، مجلـة كليـة بغـداد للعلـوم الاقتصـادية الجامعـة، عدد 36.
5. علي، وائل عمران، (2014)، دور الشراكة والتمكين المجتمعـي فـي تفعيـل التنميـة المحلية المستدامة، مجلـة المنظمـة العربيـة للتنميـة الإداريـة، جمهوريـة مصـر العربية.

6. محمد، محمود عبـد الحـافظ، (2013)، الشـراكة بـين القطـاعين العـام والخـاص ومتطلبات التنمية: الإمكانيات والتحـديات: الحالـة المصـرية فـي ضـوء التجـارب الدولية، المجلة العربية للإدارة.

د. الكتب

1. دانيال، 2006، السياحة .. أسس ومبادئ.
2. غرايبة، خليف مصطفى، (2012)، السـياحة البيئيـة : مـع التركيـز علـى الـوطن العربي بشكل عام والأردن بشكل خاص، دار ناشري للنشر الالكتروني.
3. نجاري، عبلة عبدالحميد، 2012، اقتصاديات السياحة، الطبعة الأولى.

هـ. المؤتمرات والندوات

1. بوعشيق، أحمد، عقود الشراكة بـين القطـاعين العـام والخـاص : سياسـة عموميـة حديثة لتمويل التنمية المستدامة بالمغرب، المؤتمر الدولي للتنميـة الإداريـة فـي نمـو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامـة، المملكـة العربيـة السـعودية، (2009).
2. الدوري، حسين، عقود الاستثمار الدولية ومنازعاتها، ورقـة عمـل مقدمـة فـي نـدوة "عقـود المشـاركة PPP والتحكـيم فـي منازعاتهـا"، المنامـة، مملكـة البحـرين، (2009).
3. زين الدين، صلاح، دراسـة لفـرص وتحـديات التنميـة السـياحية المسـتدامة فـي مصر، المؤتمر العلمي الدولي الثالـث القـانون والسـياحة، كليـة الحقـوق، جامعـة طنطا، للفترة بين 26-27 ابريل (2016).
4. شواقفة، وليد، الشراكة بين القطاعين والخاص في الـدول الناميـة، مـؤتمر الشـراكة بين القطاعين العام والخاص، جامعة اليرمـوك الأردنيـة، إربـد – المملكـة الاردنيـة الهاشمية، (2011).
5. عمر، محمـد العطـا، (2010)، صـناعة السـياحة وأهميتهـا الاقتصـادية، النـدوة العلمية : أثر الأعمال الإرهابية على السياحة، دمشق.
6. الكداوي، طـلال محمـود، مـأزق البنيـة التحتيـة "الأهميـة الحيويـة : محدوديـة الموارد"، المؤتمر العلمي السنوي السادس "تحـديات عمـل المنظمـات العراقيـة فـي ظل متطلبـات البنـى التحتيـة والتنميـة الاقتصـادية"، الجـزء الأول، كليـة الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، للفترة بين 15 – 16 أيار (2013).
7. منظمة العمل العربية، تكامل أجور القطـاعين العـام والخـاص فـي التنميـة، البنـد العاشر، الدورة التاسـعة والثلاثـون، مـؤتمر العمـل العربـي، للفتـرة مـن 1 – 8 نيسان، القاهرة – جمهورية مصر العربية.

ثانياً: المصادر الأجنبية

A. Official Publications

1. Alfen, Hans Wilhelm, et.al, (2009), Public – Private Partnership in Infrastructure Development : Case Studies from Asia Europe, Copyright in Bauhaus – University Weimer & factually of civil Engineering & chair Construction Economics, Weimer – Germany.
2. Asian Development Bank, (2007), Public – Private Partnership : Handbook, Phili – Philippinas.
3. Belka, Marek, (2008), Guide book on promoting Good Governance in public private partnerships, united Nations, New york and Geneva.
4. Bovis, Christopher, (2010), public- private partnerships in the 21st century, ERA.
5. Brandstetter, Regina, et.al, (2006), Successful Partnerships a Guide, OECD forum on Partnerships and local governance – Vienna.
6. Dar AL salaam, (2009), National Public Private Partnerships (PPP) Policy, Prime minister s office, the united Republic of Tanzania.
7. Department of the Environment and Local Government, (2000), Introduction to public Private partnerships, Public Private partnerships Guidance, Guidance Note1.
8. Dupeyras, Alain & Maccallum, Neil, (2013), Indicators for Measuring Competitiveness in Tourism, A Guide Documents, OECD, NO.2.
9. Engel, Eduardo & Fischer, Ronald & Galetovic, Alexander, (2008), public- private partnerships: When and How, Seminar Organized by the Corporation, Lima – Pera.
10. ESCAP (Economic and Social Commission For Asia And The Pacific), (2011), A Guidebook on Public – Private Partnership in Infrastructure, Bangkok, United Nations.
11. European Investment Bank, (2004), The EIB s role in Public Private Partnerships (PPPs).
12. Farlam, peter, (2005), working Together: Assessing Public – Private Partnership Africa, The South Africa Institute of International Affairs, Nepad Policy Focus Series, Pretoria – Embassy.
13. Federal Highway Administration Assessment, (2012), Risk assessment for Public – Private Partnership : Aprimer, Innovative Program Delivery, U.S. Department of Transporation.
14. Francoz, Eric, (2010), Advantage & Limitations of the different PPP Risks, Workshop – afd (Agence Francaise Development), Jordan.
15. Haget, Sylvain, (2009), Barries for Tourism Sustainable in Destination, M.A. European Tourism Management,

Bournemouth University, Universidad Rey Juan – Carlos, Madrid.

16. Lauden, Mina, (2003), An Introduction to Public – Private Partnerships, Partnerships British Columbia.

17. L.Smith, Arther,(2011), Public-Private Partner ships(PPPs)for Sustainable Tourisom, Preparect: American Development of American States.

18. Marin, Philipe, (2009), public – private partnerships for urban water utilities: A Review of Experiences in Developing Countries, The International Bank for Reconstruction and Development – The world Bank.

19. Menheere, Sebstian C.M. & Pollalis, Spairo N., (1996), Case Studies on Build Operate Transfer : Project Management and Real Estate Development, Faculty of Architecture, Delft University of Technology, Netherlands.

20. Minassian, Teresa Ter, (2004), Public – Private Partnerships, International Monetary Fund, World Bank & The Inter – American Development Bank, The fiscal Affairs Development.

21. OECD, (2010), Dedicated Public – Private Partnership Unit: A survey of institutional and Governance Structure, OECD.

22. Pacific Private Sector Policy Brief, (2008), Public – Private Partnerships, ADB (Asian Development Bank), No.1, Sydney – Australia.

23. Paul, (2009), Practical Guide To Public Private Partnership (PPP) Projects, Hong Kong Institute of Surveyors, Hong Kong – China.

24. PPIAF (Public – Private Infrastructure Advisory Facility), (2012), PPP Basic and Principles of PPP framework, No.1, Uganda.

25. Rai, Vinod, (2009), Public Private Partnerships (PPP) in infrastructure Projects, Comptroller & Auditor General of India.

26. Service Agreement Toolkit, (Not date), Guide to Service Agreement, Units3.

27. UNWTO, 2013, Sustainable Tourism for Development Guidebook : Enhancing Capacities for Sustainable Tourism for Development in Developing Countries, 1st.ed, Madrid – Spain.

28. White, Sean, (2010), Measuring Tourism Locally, Guidance Note One : Definitions of Tourism 1sted, Office for National Statistics, Crown – London.

B. Thesis

1. Alhroot, Abdel Hafiz Hussien Jaddou, (2007), Marketing of Destination : Jordan as A Case Study, Master Thesis, Department of Management and Marketing, University of Huddlers field, United Kingdom.

2. Haarhoff**,** Kosie Jacobus, (2008), Public - Private Partnerships as an Alternative Service Delivery Option: A Multiple Case Study of The Health Care Sector in South Africa, Master Thesis in Public Administration , University of Stellenbosch.
3. Imran, Sophia, (2013), To words An Integrated Systems Approach to Sustainable Tourism Management In Protected Areas, Thesis of Doctor Philosophy, School of Accounting Economic and finance faculty of Business and Low, University of Southern Queensland, Australia.
4. Jiang, Peng, (2008), A Conceptual Framework of Marketing Chinese Tourists to the Western Cape Wine Routes, Master Thesis of Technology : Marketing Management, Faculty of Business, Cape Peninsula University of Technology.
5. Lobner, Linda, (2009), How Well do Public – Private Partnerships , Master Thesis, University Wien, Viennese.
6. Petersen, Luke Alan, (2010), An Examinations of Integrated Rural Tourism Development In The Goris Region of Armenia, Master Thesis of Business Administration, Royal Agricultural College, Utah state University.
7. Rader, Baura Marita (2011), The Importance of Sustainable Business Practices In The Viennese Accommodation Industry, Master of Thesis of Science, University of Exter.

C. Journals

1. Algharni, Ayed Muhammad & Arditi, David & Polat, Gul, (2007), Build – Operate – Transfer in infrastructure projects in the united states, Journal of constructions Engineering and management, Vol.1, No.1.
2. Ashuri,B.,*et.al* **,** (2011), A risk – neutral pricing approach for Evaluating BOT highway, Journal of constructions Engineering and management, Vol.1, No.1.
3. Cetinel, Fatmagul & Yolal, Medet, (2009), Public Policy and Sustainable Tourism in Turkey, An International Multidisciplinary Journal of Tourism, Vol.4, No.3.
4. Finkbeiner, Matthias & et.al, (2010), Towords Life Cycle Sustainability Assessment, Sustainability Journal, Vol.2.
5. Gozner, Maria & Zarrilli, Luca, (2012), Types and Forms of Tourism in the Albac – Aries Eniterritorial system (Alba Country – Romania), Geo Journal of Tourism and Geo sites, Vol.9, No.1.
6. Henjewele, Christian & Fewings, Peter & Rwelamila, (2013), De – Marginalizing the Public in PPP Projects through Multi – stakeholders Management , Journal of Financial Management of Property and Construction – Emerald, Vol.135, No. 6.
7. Jamali, Dima, (2004), Success and Failure mechanisms of Public Private Partnerships (PPPs) in Developing Countries: Insight from Lebanese context, The International Journal of Public Sector Management – Emerald, Vol.17.No.5.

8. Janusz, Grabara, K. & Bajdor, Paula, (2013), Towords to Sustainable Tourism – Framework , Activities and Dimensions, Procedia Economics and Finance – Elsevier, Vol.13, No.6.

9. Lone, Parvaze A. & Pather, Nasser, A., & Jain , SMT Shobha,(2013), An Empirical Analysis of Tourist Infrastructure Quality In Jammu and Kashmir - India, Radix International Journal of Research in Social Science, Vol.2, No.2.

10. Martin, Andrew & Mcboyle, Geoff, (2006), Scotland's: Issues in Public – Private tourism Marketing Partnership, International Wine Marketing – Emerald, Vol. 18, No.2.

11. Marzuki, Azizan, et.al., (2011), Assessment of Nature – Based Tourism in South Kelantan – Malaysia, An International Multidisciplinary Journal of Tourism, Vol.6, No.1.

12. Nyaupane, Gyanp & Moris, Durate B. & Dowler, Lorraine, (2006), The role of Community Involvement and Number / Types of Visitors on tourism Impacts : A Controlled Comparison of An Napurna, Nepal and Northwest Yunna – China, Tourism Management, Vol.27, No.6.

13. Oyola, Macarenal Lozano, et.al, (2012), Sustainable Tourism indicators as Planning tools in cultural Destination, Ecological Indicators – Elsevier, No.18.

14. Peossa, AR Gention, (2008), Public – Private Sector Partnerships, in Developing Countries, the Journal of International development – Wiley Inter Science, No.266.

15. Rahman, Muhammad Shoeb – Ur, (2012), A Growing dilemma of Tourism Diffusion and Sustainability : Wows and woes for Bangladesh Eco – Tourism, UTMs Journal of Economics, Vol.3, No.1.

16. Regan, Michael & Smith, Jim & Love, Peter E.D., (2011), Impact of the Capital Market Collpse on Public – Private Partnership Infrastructure Projects, Journal of constructions Engineering and management.

17. Saaty T. L., (1996), Decision making for Leaders : The Analytical Hierarchy Process for Decisions in a Complex World, The Analytical Hierarchy Process Series, Vol.2.

18. Saaty, (2008), Decision making with the Analytic Hierarchy process, Int. J services sciences, Vol.1, No.1.

19. Scrinber, Marc, (2011), The Limitation of Public – Private Partnerships, Advancing Library, No.1.

20. Skietrys, Eugenijus & Raipa , Alvydas & Bartkus, Edverdasva, Clovas, (2008), Dimensions of the Efficiency of Public – Private Partnerships, Engineering Economic, Vol.58, No.3.

21. Viktorija, Bojovic, (2006), Public – Private Partnerships as Last Resort for Traditional Public Procurement, Department

for European Economics and Business Faculty of in Subotica, University of Novisad, Vol.336, No.13.

22. Zhang, Xueqing & Asce M, (2005), Concessionaires Financial Capability in Developing Build - Operate – Transfer Type Infrastructure Project, Journal of constructions Engineering and management.

23. Zhang, Xueqing & Asce M, (2009), Win - Win Concession Period Determine Methodology, Journal of constructions Engineering and management, Vol.1, No.1.

D. Books

1. Alfen, et.al, (2009), Public – Private Partnership in Infrastructure Development : Case Studies From Asia and Europe, Bauhaus – Weimer University, Germany.

2. Pender, Lesley & Sharply, Richard, (2005), The Management of Tourism, SAGE Publication, London, Thousand oaks, California, Newdelhi.

3. PPIAF (Public – Private Infrastructure Advisory Facility), (2009), Attracting Investors to African Public – Private Partnerships : A project Preparation Guide, The International Bank for Reconstructions and Development & The World Bank, Washington.

E. Conference

1. Francoz, Eric, (2010), Advantage & Limitations of the different Public Private Partnerships Risks, Workshop – AFD (Agence Franchise Development), Jordan.

2. Heinz, Werner, (2005), Public Private Partnerships Principles : Opportunities and Risks, Conference III of the Assembly of European Regions, Ponta Delgada (Azores).

3. Iossa, Elisabetta & Spangnolo, Giancarlo & Vellez, Mercedes, (2007), Contract Design in Public – Private Partnerships, Report Prepared of the World Bank, final Version.

4. Khanom, Nilufa Akhter, (2009), Conceptual Issues in Defining Public – Private Partnership, Asian Business Research Conference, University of Canberra, Australia.

5. Menrad, Claude, (2012), Is Public – Private Partnership Obsolete ? : Assessing the Obstacles and Short Comings of PPP, Conference in Delft, Lausanne, Singapore, Paris, Version.1.

6. Ndandik, Charles & Ibanda, Sam Jamie, (2012), Public Private Partnership: Guidelines for Local Governments, Feasibility Study Report, Ministry of Local Governance, Republic of Uganda.

7. TSG, (2007), Action for More Sustainable European Tourism, Report of the Tourism Sustainability Group.

8. UNWTO & UNEP, (2012), Tourism in the green Economy , Background Report, Madrid _ Spain.
9. Warhurst, Alyson, (2002), Sustainability Indicators and sustainability Performance Management, Report was Commissioned by the MMSD Project of IIED, No.43.
10. Weihe, Guri, (2011), Strategic Use of Public – Private Cooperation in Nordic Region, Report Final, Copyright Nordic Council of Ministers, Copenhagen – Denmark.

F. Web Sites

1. Michel, Barnier, (2003), Guidelines For Successful Public – Private – Partnerships European Commission Directorate – General Regional Policy,http://europa.eu.int/comm/regional_Policy/sources.

الملحق (1)

أنموذج استمارة المقابلة

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

السادة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .....

لغرض جمع البيانات اللازمة لمعالجة أشكالية الدراسة نرفق استمارة المقابلة للدراسة الموسومة بـــ: **تشخيص النماذج الاستراتيجية للشراكات العامة – الخاصة على وفق إطار تحقيق أهداف السياحة المستدامة: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين لهيئة السياحة في محافظة دهوك**" لذا نرجو الإحاطة بنا بكل ما يمثل حقائق لمعطيات الدراسة في بيئتكم، مؤكدة لكم بأن البحث سوف يستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين تعاونكم معنا مع فائق الشكر والثناء

المشرف

الأستاذ المساعد

د. علاء أحمد حسن

الباحثة

طالبة الماجستير

هبة خالد بكر

المعلومات التعريفية العامة:		
1.	الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
2.	العمر	☐ 25 – 29 سنة ☐ 30 – 34 سنة ☐ 35 – 39 سنة ☐ 40 – 44 سنة ☐ 45 – 49 سنة ☐ 50 فأكثر
3.	المركز الوظيفي	
4.	مدة الخدمة في الوظيفة	☐ 5 سنوات أو أقل ☐ 6 – 10 سنة ☐ 11 – 15 سنة ☐ 16 – 20 سنة ☐ 21 – 25 سنة ☐ 26 – 31 سنة ☐ 32 فأكثر
5.	التحصيل العلمي	☐ إعدادية فما دون ☐ دبلوم فني ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالٍ ☐ ماجستير ☐ دكتوراه
6.	الحالة الاجتماعية	☐ عزب ☐ متزوج ☐ أخرى

ت	العبارة	نعم	لا
1.	هل توجد لدى منظمتكم شراكة مع القطاع الخاص؟		

في حالة الإجابة بنعم ، ما المشاريع السياحية التي توجد فيها شراكة بين القطاعين ؟

اسم المشروع:

الهدف السياحي من وجوده:

ت	العبارة	نعم	لا
2.	هل هناك عقد يحدد تلك الشراكة ؟		

إذا كانت الإجابة بنعم ، ما خصائص العقد ؟

1- تمويل المشاريع: ☐ القطاع العام ☐ القطاع الخاص ☐ القطاعين كلاهما

2- بناء المشاريع: ☐ القطاع العام ☐ القطاع الخاص ☐ القطاعين كلاهما

3- تشغيل المشاريع: ☐ القطاع العام ☐ القطاع الخاص ☐ القطاعين كلاهما

4- نقل الملكية: ☐ القطاع العام ☐ القطاع الخاص ☐ القطاعين كلاهما

5- تحمل المخاطر: ☐ القطاع العام ☐ القطاع الخاص ☐ القطاعين كلاهما

6- مدة العقد:

ت	العبارة	نعم	لا
3.	هل توجد مخاطر في الشراكة مع القطاع الخاص ؟		

إذا كانت الاجابة بنعم ، فما هي المخاطر:

☐ المخاطر قبل انتهاء المشروع

☐ الخطر التقني

☐ الخطر المالي

☐ الخطر القانوني

☐ الخطر السياسي

ت	العبارة	نعم	لا
4.	هل تمتلك منظمتكم رؤية متكاملة عن شركات القطاع الخاص التي تدخل شراكة معكم ؟		

إذا كانت الإجابة بنعم ، هل شركات القطاع الخاص هي :

☐ محلية

☐ إقليمية

☐ عالمية

ت	العبارة	نعم	لا
5.	هل تثق إدارة المنظمة بمنظمات القطاع الخاص للدخول في مشاريع شراكة معهم ؟		

إذا كانت الإجابة بنعم ، فبمَنْ تثق مِنْ منظمات القطاع الخاص ؟

☐ المحلية

☐ الإقليمية

☐ العالمية

☐ جميعهم

ت	العبارة	نعم	لا
6.	هل توجد مقترحات حول تبني نماذج أخرى للشراكات مع القطاع الخاص ؟		

في حالة الإجابة بنعم ، تستهدف الجوانب الآتية :

1- الاقتصادية:.....

2- البيئية:.....

3- الاجتماعية:.....

الملحق (2)

استمارة الاستبانة (1)

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

السادة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .....

الهدف من هذه الاستبانة هو تحديد أهم الأهداف اللازمة عند عملية اختيار الأنموذج الملائم للشراكة مع القطاع الخاص ، وهذه الاستبانة هي الخطوة الأولى لتشخيص أنموذج الشراكة باستخدام عملية التحليل الهرمي (AHP). ولتحقيق هذا الهدف يطلب منكم تعبئة الاستبانة بحيث تعطي تقييمك الشخصي للأهداف الضرورية لتشخيص النماذج ، إذ ستقوم الباحثة لاحقاً باعتماد هذه الأهداف لتشخيص أنموذج الشراكة في هذه الدراسة.

يرجى التكرم بالمساعدة بالإجابة الدقيقة على كل فقرة من فقرات الاستبانة ، علما بأن جميع البيانات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ، بوصفها جزءاً لاستكمال الدراسة ولنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الموصل.

شاكرين تعاونكم معنا مع فائق الشكر والثناء

المشرف

الأستاذ المساعد

د. علاء أحمد حسن

الباحثة

طالبة الماجستير

هبة خالد بكر

أولاً: المعلومات التعريفية العامة	
الجنس	☐ ذكر ☐ أنثى
العمر	☐ 25 - 29 سنة ☐ 30 – 34 سنة ☐ 35 – 39 سنة ☐ 40 – 44 سنة ☐ 45 – 49 سنة ☐ 50 فأكثر
المركز الوظيفي	
مدة الخدمة في الوظيفة	☐ 5 سنوات أو أقل ☐ 6 – 10 سنة ☐ 11 – 15 سنة ☐ 16 – 20 سنة ☐ 21 – 25 سنة ☐ 26 – 31 سنة ☐ 32 فأكثر
التحصيل العلمي	☐ إعدادية فما دون ☐ دبلوم فني ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالٍ ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

ثانياً: ضع علامة (X) في المربع الملائم لأهمية كل هدف في عملية اختيار الأنموذج الملائم.

الأهداف	قوي جداً	قوي	وسط	ضعيف	ضعيف جداً
تحقيق النمو الاقتصادي					
ربحية المشروع					

التنافسية					
الوصول إلى الأسواق					
ضمان الأعمال					
تحقيق الازدهار المحلي					
تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة					
توزيع المنافع الاقتصادية					
تعزيز انفاق السائح					
تحقيق الجودة في العمل					
ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية					
ضمان الدفع					
تجهيز العاملين					
تدريب العاملين					
تحقيق العادالة الاجتماعية					
تحسين دخل المجتمع					
توزيع منافع وفوائد السياحة للمجتمع دون تمييز					
رضا السائح					
الضمان والأمان					
الجودة في					

المناطق السياحية					
توفير احتياجات السياح					
الرقابة المحلية					
مشاركة المجتمع في التخطيط واتخاذ القرارات					
التشاور مع أصحاب المصالح الآخرين في اتخاذ القرار					
رفاهية المجتمع					
تقليل البطالة					
تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية					
الوصول إلى الموارد					
تحقيق الثراء الثقافي					
حماية المواقع التاريخية والثقافية					
تطوير المواقع التاريخية					
تحقيق التكامل المادي					
جودة المواقع الطبيعية					
السلامة الطبيعية					

للمواقع					
نظافة المواقع السياحية					
التنوع البيولوجي					
تقليل التأثير في البيئة					
الحفاظ على النباتات والحيوانات					
الدعم المتزايد عليهم					
كفاءة استخدام الموارد					
تقليل استخدام الموارد النادرة					
الحفاظ على المصادر القابلة للتجديد مثل الطاقة والمياه ...الخ					
نقاء البيئة					
تقليل الإشعاعات العالمية					
تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية					
تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات					

الملحق (3)

استمارة الاستبانة (2)

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

السادة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .....

الهدف من هذه الاستبانة هو تحديد أوزان أهداف السياحة المستدامة اللازمة لاختيار أنموذج الشراكة، وهذه الاستبانة هي خطوة أولى لبناء أنموذج الشراكة باستخدام أسلوب التحليل الهرمي (AHP).

لتحقيق هذا الهدف يطلب منك سيدي الكريم تعبئة الاستبانة، بحيث تعطي تقييمك الشخصي للأهداف التي تراها ضرورية في اختيار الأنموذج، إذ ستقوم الباحثة لاحقاً باعتماد هذه الأهداف المختارة في هذه الدراسة لتحديد إنموذج الشراكة.

لذا يرجى التكرم بالمساعدة بالإجابة الدقيقة قدر الإمكان على فقرات هذه الاستبانة، علماً بأن جميع البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، بوصفهِ جزءاً لاستكمال متطلبات الدراسة.

شاكرين تعاونكم معنا مع فائق الشكر والثناء

المشرف

الأستاذ المساعد

د. علاء أحمد حسن

الباحثة

طالبة الماجستير

هبة خالد بكر

توجيهات:

سيوضع وزن لكل معيار على وفق درجة الأهمية مع المعايير الأخرى، عن طريق المقارنة الثنائية للمعايير، ويجب ملاحظة أن يكون هناك انسجام عند إجراء المقارنة بين المعايير، لضمان الحصول على نتائج متوافقة ومنسجمة. والمقياس المستخدم لإجراء المقارنات النسبية على وفق نظرية التحليل الهرمي مكون من 9 نقاط وعلى النحو الآتي:

مدى الأهمية	التعريف	الشرح
1	متساويان في الأهمية	النشاطان متساويان من حيث الهدف
3	أهمية معتدلة	الخبرة والتقدير يفضلان نشاطاً على الآخر بدرجة بسيطة
5	أهمية كبيرة	الخبرة والتقدير يفضلان بقوة نشاطاً على الآخر
7	أهمية كبيرة جداً	نشاط يفضل على الآخر بدرجة كبيرة جداً
9	أهمية قصوى	الدليل على تفضيل نشاط على آخر يمثل أعلى درجة ممكنة من التأكيد
2.4.6.8	أهمية وسطية بين القيم المذكورة أعلاه	أحيانا يحتاج فرد ما أن يعطى حكماً وسطاً عددياً إذ لا توجد كلمات تصفهُ

الأهمية النسبية للأهداف المستخدمة في اختيار أنموذج الشراكة:

1- على وفق تقديرك الشخصي حدد درجة الأهمية النسبية للأهداف المستخدمة في اختيار أنموذج الشراكة.

	رضا السائح	نقاء البيئة	رفاهية المجتمع	التنوع البيولوجي	تحقيق الثراء الثقافي	تحقيق التكامل المادي	تحقيق الازدهار المحلي	تحقيق النمو الاقتصادي	تحقيق الجودة في العمل
رضا السائح	1								
نقاء البيئة		1							
رفاهية المجتمع			1						
التنوع البيولوجي				1					

تحقيق الثراء الثقافي						1			
تحقيق التكامل المادي							1		
تحقيق الازدهار المحلي								1	
تحقيق النمو الاقتصادي									1
تحقيق الجودة في العمل									1

2- تقييم الأهداف الفرعية فيما يتعلق بالهدف الرئيس (رضا السائح).

	الضمان والأمان	توفير احتياجات السياح	الجودة في المناطق السياحية
الضمان والأمان	1		
توفير احتياجات السياح		1	
الجودة في المناطق السياحية			1

3- تقييم الأهداف الفرعية فيما يتعلق بالهدف الرئيس (نقاء البيئة).

	تقليل الإشعاعات العالمية	تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات	تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية
تقليل الإشعاعات العالمية	1		

تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات		1	
تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية			1

4- تقييم الأهداف الفرعية فيما يتعلق بالهدف الرئيس (رفاهية المجتمع).

	تقليل البطالة	الوصول إلى الموارد	تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية
تقليل البطالة	1		
الوصول إلى الموارد		1	
تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية			1

5- تقييم الأهداف الفرعية فيما يتعلق بالهدف الرئيس (التنوع البيولوجي).

	تقليل التأثير على البيئة	الحفاظ على النباتات والحيوانات	الدعم المتزايد عليهم
تقليل التأثير في البيئة	1		
الحفاظ على النباتات والحيوانات		1	
الدعم المتزايد عليهم			1

6- تقييم الأهداف الفرعية فيما يتعلق بالهدف الرئيس (تحقيق الثراء الثقافي).

	تطوير المواقع التاريخية	حماية المواقع التاريخية والثقافية
تطوير المواقع التاريخية	1	
حماية المواقع التاريخية والثقافية		1

7- تقييم الأهداف الفرعية فيما يتعلق بالهدف الرئيس (تحقيق التكامل المادي).

	جودة المواقع الطبيعية	السلامة الطبيعية للمواقع	نظافة المواقع السياحية
جودة المواقع الطبيعية	1		
السلامة الطبيعية للمواقع		1	
نظافة المواقع السياحية			1

8- تقييم الأهداف الفرعية فيما يتعلق بالهدف الرئيس (تحقيق الازدهار المحلي).

	تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة	توزيع المنافع الاقتصادية	تعزيز إنفاق السائح
تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة	1		
توزيع المنافع الاقتصادية		1	
تعزيز إنفاق السائح			1

9- تقييم الأهداف الفرعية فيما يتعلق بالهدف الرئيس (تحقيق النمو الاقتصادي).

	ربحية المشروع	التنافسية	الوصول إلى الأسواق	ضمان الأعمال
ربحية المشروع	1			
التنافسية		1		
الوصول إلى الأسواق			1	
ضمان الأعمال				1

10- تقييم المعايير الفرعية فيما يتعلق بالهدف الرئيس (تحقيق الجودة في العمل).

	ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية	ضمان الدفع	تجهيز العاملين	تدريب العاملين
ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية	1			
ضمان الدفع		1		
تجهيز العاملين			1	
تدريب العاملين				1

الملحق (4)

استمارة الاستبانة (3)

جامعة الموصل

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا

السادة المحترمون

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته .....

الهدف من هذه الاستبانة هو تحديد درجة الأهمية لبدائل نماذج الشراكة العامة – الخاصة عند تقييمهم بالأهداف المعتمدة في منظمتهم.

لتحقيق هذا الهدف يطلب منك سيدي الكريم تعبئة الاستبانة ، بحيث تعطي تقييمك الشخصي لدرجة الأهمية لبدائل نماذج الشراكة العامة – الخاصة عند تقييمهم بالأهداف المعتمدة ، إذ ستقوم الباحثة لاحقاً باعتماد هذه التقييمات في هذه الدراسة ، مع تقييمات الملحق (3)، للوصول إلى تحديد الأنموذج الأفضل للمنظمة.

لذا يرجى التكرم بالمساعدة بالإجابة الدقيقة قدر الإمكان عن فقرات هذه الاستبانة ، علماً بأن جميع البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ، بوصفهِ جزءاً لاستكمال متطلبات الدراسة.

شاكرين تعاونكم معنا مع فائق الشكر والثناء

المشرف

الأستاذ المساعد

د. علاء أحمد حسن

الباحثة

طالبة الماجستير

هبة خالد بكر

مؤهلات أنموذج عقود الخدمة

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	قوي جداً	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
تحقيق الثراء الثقافي	تطوير المواقع التاريخية					
	حماية المواقع التاريخية والثقافية					
رضا السائح	الضمان والأمان					
	توفير احتياجات السياح					
	الجودة في المناطق السياحية					
نقاء البيئة	تقليل الإشعاعات العالمية					
	تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات					
	تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية					
رفاهية المجتمع	تقليل البطالة					
	الوصول إلى الموارد					
	تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية					
التنوع البيولوجي	تقليل التأثير في البيئة					
	الحفاظ على النباتات والحيوانات					
	الدعم المتزايد عليهم					
تحقيق التكامل المادي	جودة المواقع الطبيعية					
	السلامة الطبيعية للمواقع					
	نظافة المواقع السياحية					
تحقيق الازدهار المحلي	تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة					

	توزيع المنافع الاقتصادية					
	تعزيز إنفاق السائح					
تحقيق النمو الاقتصادي	ربحية المشروع					
	التنافسية					
	الوصول إلى الأسواق					
	ضمان الأعمال					
تحقيق الجودة في العمل	ضمان الدفع					
	تجهيز العاملين					
	تدريب العاملين					
	ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية					

مؤهلات أنموذج عقود الإدارة والتشغيل

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	قوي جداً	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
تحقيق الثراء الثقافي	تطوير المواقع التاريخية					
	حماية المواقع التاريخية والثقافية					
رضا السائح	الضمان والأمان					
	توفير احتياجات السياح					
	الجودة في المناطق السياحية					
نقاء البيئة	تقليل الإشعاعات العالمية					
	تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات					
	تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية					
رفاهية المجتمع	تقليل البطالة					

	الوصول إلى الموارد					
	تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية					
التنوع البيولوجي	تقليل التأثير على البيئة					
	الحفاظ على النباتات والحيوانات					
	الدعم المتزايد عليهم					
تحقيق التكامل المادي	جودة المواقع الطبيعية					
	السلامة الطبيعية للمواقع					
	نظافة المواقع السياحية					
تحقيق الازدهار المحلي	تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة					
	توزيع المنافع الاقتصادية					
	تعزيز انفاق السائح					
تحقيق النمو الاقتصادي	ربحية المشروع					
	التنافسية					
	الوصول إلى الأسواق					
	ضمان الأعمال					
تحقيق الجودة في العمل	ضمان الدفع					
	تجهيز العاملين					
	تدريب العاملين					
	ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية					

مؤهلات أنموذج الامتياز

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	قوي جداً	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
تحقيق الثراء الثقافي	تطوير المواقع التاريخية					
	حماية المواقع التاريخية والثقافية					
رضا السائح	الضمان والأمان					
	توفير احتياجات السياح					
	الجودة في المناطق السياحية					
نقاء البيئة	تقليل الإشعاعات العالمية					
	تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات					
	تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية					
رفاهية المجتمع	تقليل البطالة					
	الوصول إلى الموارد					
	تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية					
التنوع البيولوجي	تقليل التأثير في البيئة					
	الحفاظ على النباتات والحيوانات					
	الدعم المتزايد عليهم					
تحقيق التكامل المادي	جودة المواقع الطبيعية					
	السلامة الطبيعية للمواقع					
	نظافة المواقع السياحية					
تحقيق الازدهار المحلي	تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة					

	توزيع المنافع الاقتصادية					
	تعزيز إنفاق السائح					
تحقيق النمو الاقتصادي	ربحية المشروع					
	التنافسية					
	الوصول إلى الأسواق					
	ضمان الأعمال					
تحقيق الجودة في العمل	ضمان الدفع					
	تجهيز العاملين					
	تدريب العاملين					
	ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية					

مؤهلات أنموذج BOT

الأهداف الرئيسة	الأهداف الفرعية	قوي جداً	قوي	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
تحقيق الثراء الثقافي	تطوير المواقع التاريخية					
	حماية المواقع التاريخية والثقافية					
رضا السائح	الضمان والأمان					
	توفير احتياجات السياح					
	الجودة في المناطق السياحية					
نقاء البيئة	تقليل الإشعاعات العالمية					
	تقليل تلوث الهواء والمياه والنفايات					
	تقليل آثار الكاربون من جانب المشاريع السياحية					
رفاهية المجتمع	تقليل البطالة					

	الوصول إلى الموارد					
	تحقيق جودة الحياة في المجتمعات المحلية					
التنوع البيولوجي	تقليل التأثير في البيئة					
	الحفاظ على النباتات والحيوانات					
	الدعم المتزايد عليهم					
تحقيق التكامل المادي	جودة المواقع الطبيعية					
	السلامة الطبيعية للمواقع					
	نظافة المواقع السياحية					
تحقيق الازدهار المحلي	تعظيم دخل المجتمع من خلال السياحة					
	توزيع المنافع الاقتصادية					
	تعزيز إنفاق السائح					
تحقيق النمو الاقتصادي	ربحية المشروع					
	التنافسية					
	الوصول إلى الأسواق					
	ضمان الأعمال					
تحقيق الجودة في العمل	ضمان الدفع					
	تجهيز العاملين					
	تدريب العاملين					
	ترسيخ الجودة في الوظائف المحلية					

شرح النماذج

الأنموذج	الشرح
عقود الخدمة	القطاع العام يستعان بالقطاع الخاص لتنفيذ واحدة أو أكثر من المهام والخدمات المحددة لمدة عادة تكون بين ا – 3 سنوات ، بحيث يبقى القطاع العام المزود الرئيس لخدمات البنية التحتية، في حين يقوم القطاع الخاص بإداء الخدمات ضمن الشروط والتكاليف المتفق عليها وضمن معايير الأداء التي وضعها القطاع العام.
عقود الإدارة	اتفاق بين القطاع العام مع القطاع الخاص لإدارة هذه المنظمة . وتتحول حقوق التشغيل إلى القطاع الخاص وليس حقوق الملكية، ويحصل القطاع الخاص على رسوم مقابل خدماته، وبالإمكان ربط هذه الرسوم بأرباح المنظمة وأدائها، كما يبقى القطاع مسؤول عن نفقات التشغيل والاستثمار، وتتراوح مدة عقد الإدارة بين ثلاث إلى خمس سنوات.
الامتياز	عقد يتولى فيه القطاع الخاص إنشاء وتمويل المشاريع السياحية أو توسيع منشآت قائمة فيما يعطي صاحب الامتياز الحق في تشغيل المشروع لمدة معينة، وبعد ذلك ينتقل المشروع للقطاع العام عند انتهاء صلاحية العقد ويتراوح مدة عقد الامتياز بين 25 – 30 سنة أو يستمر إلى 60 سنة.
BOT	عقد يتولى فيه القطاع الخاص مسئولية بناء وتشغيل المشاريع السياحية بهدف توفير محفزات لمنظمات القطاع الخاص، ولكن بتمويل من القطاع العام الذي يتحمل كافة المخاطر المالية وعند انتهاء مدة العقد تنتقل ملكية المشروع إلى القطاع العام إلا إذا تم تمديد أو تجديد العقد وتتراوح فترة العقد بين 20 إلى 30 سنة.

الملحق (5)

مفهوم الشراكة العامة – الخاصة على وفق آراء الدول المختلفة من وجهة نظر OECD

الدولة	التعريف
كوريا	بانها مشروع بناء وتشغيل البنى التحتية مثل : الطرق والموانئ والسكك الحديد ومرافق البيئة المدرسية والمشاريع السياحية ويكون التمويل من قبل القطاعين مع الإفادة من إبداع وكفاءة القطاع الخاص.
الولايات المتحدة	عبارة عن اتفاق بين القطاع العام والخاص، وتشمل جميع أنواع التعاون بين القطاعين من حيث تقاسم المخاطر وتوفير الخدمات والبنية التحتية للمشاريع، وأن الأنموذج الأكثر شيوعاً في المملكة المتحدة هو مبادرات التمويل الخاص **(PFI)** الذي يصف التعاون بين القطاعين، إذ يشتري القطاع العام المشاريع من القطاع الخاص وذلك بموجب عقد طويل الأمد، أو يحتفظ القطاع الخاص بملكية المشروع، ويكون القطاع الخاص مسؤول عن توفير الخدمات العامة بما في ذلك صيانة أو تعزيز البنية التحتية الضرورية.
ولاية فيكتوريا (استراليا)	الشراكة المتعلقة بتوفير البنية التحتية وأي خدمات ذات الصلة بالاستثمار أو التمويل مع القيمة الحالية للمدفوعات التي تدفعها الحكومة أوعن طريق السائحين.
جنوب أفريقيا	صفقة حكومية بين القطاع العام والخاص يؤدي فيها القطاع الخاص إدارة المشاريع بالنيابة عن القطاع العام لفترة محددة، ويتلقى القطاع الخاص منافع جراء إدارة المشاريع، أما عن طريق الحصول على الإيرادات أو الخدمات من قبل القطاع العام، أو الحصول على الرسوم من قبل المستخدمين أو مزيج من الاثنين.

Source: OECD, (2010), Dedicated Public – Private Partnership Unit: A survey of institutional and Governance Structure, OECD, P.20.

الملحق (6)

جدول المقابلات الشخصية

ت	المنصب الوظيفي	مدة المقابلة	تاريخ المقابلة
1	المدير العام	30 دقيقة	2014/5/9
2	معاون المدير العام	45 دقيقة	2014/5/9
3	مدير سياحة زاخو	30 دقيقة	2014/5/10
4	مدير سياحة سرسنك	45 دقيقة	2014/5/13
5	مدير سياحة عقرة	45 دقيقة	2014/5/15
6	مدير سياحة شيخان	45 دقيقة	2014/5/17
7	مدير قسم الشؤون السياحية	50 دقيقة	2014/5/19
8	مدير التخطيط	45 دقيقة	2014/5/19
9	مدير قسم شؤون المهندسين	45 دقيقة	2014/5/19
10	مدير الإدارة	30 دقيقة	2014/5/22
11	مدير قسم التفتيش والمتابعة	50 دقيقة	2014/5/22
12	مدير الحسابات	45 دقيقة	2014/5/22

جـــدول بأسماء المهندســـين المشـــرفين على مشـــاريع الشراكـــة

ت	اسم المشروع	كود موقع المشروع	اسم الشريك	مساحة الارض الكلية للمشروع $م^2$	رقم القطعة	اسم المقاطعة	مكونات المشروع
1	تشييد مطعم وكازينو وموتيل	(5) باكيرات	ريبر محمد علي سليمان	500	20/2	مقاطعة 55	مطعم وكازينو وموتيل
2	إنشاء قاعة الاحتفالات وموتيل ومطعم مع كراج ومتنزه	(4) بابلو	صنعان محمد صالح	دونم 6	5/17	بابلو مقاطعة 88	قاعة احتفالات وموتيل ومطعم مع كراج ومتنزه
3	هدم بناء قديم وتسويته وتشييد موتيل ومطعم سياحي	(6) سرسنك	اشتي عكيد محمد سليم	258	269/27	سرسنك	موتيل مطعم سياحي
4	مجمع سياحي في بابلو	(3) بابلو	خليل تتر ابراهيم	دونم 3	17/7	بابلو مقاطعة 88	مطعم مسبح سياحي
5	ساحة وقوف السيارات مع سوبر ماركت صغير ومرافق صحية	(7) سرسنك	مصطفى عبيد عبدالله	1925	923/27	سرسنك	سوبر ماركت مرافق صحية، ساحة وقوف السيارات
6	إنشاء دور سياحية وقاعة مناسبات ورياضية و بولينك وملعب	(8) بابلو	عادل عكيد صديق	32500	8/17	بابلو مقاطعة 88	دور سياحية، قاعة مناسبات، قاعة رياضية، بولينك،

							ملعب
7	ترميم شقق سولاف	(1) عمادية	قادر طاهر وشفان ابو زيد	32010	1069، 1068، 1315،	سولاف مقاطعة 2	شقق سياحية
8	ترميم فندق سولاف	(2) عمادية	قادر طاهر وشفان ابو زيد	26962	3/1	سولاف مقاطعة 2	فندق

Abstract

Reliance on tourism has become objectives peculiar to the world economy, and international reports point towards achieving sustainable economically, socially and environmentally, however, need strategies supporting partnerships between the public and private sectors represent one. In the framework, of this study idea is derived from two directions, the first to clarify the contents of public-private partnerships, models and contents of sustainable tourism and objectives and the second operational dimension, which focuses diagnosis models of public-private partnerships and to determine the best model.

And realized it was reliance on the views of some stakeholders and they (General Directorate for tourism) in Dohuk Governorate, to answer the search results on the basic idea of it, which the researcher found an interesting research problem expressed by a set of study impacts that approach the problems of the study according to the following:

1. Is there a partnership between public and private sector in tourism projects?
2. Is there a specific partnership model used in the tourism sector?
3. The tourism administrative leadership in Dohuk Governorate is aware of the objectives of sustainable tourism within the world tourism Organization ?
4. Is the process of trade- off between models to achieve sustain able tourism objectives?
5. Can the objectives of sustainable tourism be met by one model of public and private partnership?
6. Achieving each goal requires a specific model of public and private partnership?

The researcher adopted a interview form as a main tool in order to diagnose the existence of a partnership in the tourism sector, as well as the adoption of analytic hierarchy process (AHP) to diagnose the best model according to the objectives of sustainable tourism.

The sample of study consisted of administrative leadership in the Organization discussed in Dohuk Governorate.

The study was based on the following hypotheses:

1. There is a partnership between the public and private sectors in tourism projects.
2. There is a specific model applied by Organization in tourism projects.
3. Vary the level of achievement of the objectives of sustainable tourism in the Organization discussed.

4. The selection of the Organization discussed a particular model of public-private partnership models is linked to asset of sustainable tourism objectives.
5. Each of the objectives of sustainable tourism has a model of public-private partnership to achieve it.

A number of statistical tools were used to analyze the responses of respondents (the interview form), consisting of repetitions, percentages, averages, and standard deviations (questionnaire form) was consisting of determine sustainable tourism objectives by the Organization discussed and the matrimonial comparisons to the main objectives and with each other. And determine relative importance to models.

The study concluded a set of conclusions was:

1. The study indicated the existence of a partnership between the public and private sectors in the organization discussed , which indicates the existence of the interest of the General Directorate of tourism in partnership between the public and private sectors.
2. The study showed that the model used is the concessionaire and deal with this model on a legal basis and does not have a strategic dimension.
3. single model wasn't to action public private partnership in tourism, but can determine the best model through a set of economic, social and environmental objectives.
4. The approach can of analytic hierarchy process decision makers choose the strategic models of partnership between the public and private sectors and determine the best model after completing the matrimonial comparison to primary objectives and determine relative importance.

The study concluded with a number of proposals which:

1. Seek to intensify efforts in achieving the objectives of sustainable tourism strategy implementation represent partnerships Executive dimensions.
2. Focus on the importance of the qualification of human resources required to make this type of partnerships.
3. Rely Cooperative strategy between investment and tourism to reinforce partnerships according to other models and not rely on the concession only.
4. Find ways to coordinate between the objectives (economic, social and environmental) and stressed the importance of partnerships between the public and private sectors in this format.

Use Hierarchical Analysis In Selecting Some Partnership Models To Achieve Sustainable Tourism Objectives

Asurvey Of The View Managers In The General Directorate Of Tourism In Dohuk Governments

A Thesis Submitted

By
Hiba Khalid Baker Alhamdany

To
The Council of College of Administration & Economics
University of Mosul
In Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of M. Sc. In Business Administration

Supervised By

Assist. Prof.
Dr. Alaa Ahmed Hassan Algabory

2017 A. D. **1438 A. H.**

University of Mosul
College of Administration
And Economics

Use Hierarchical Analysis In Selecting Some Partnership Models To Achieve Sustainable Tourism Objectives

Asurvey Of The View Managers In The General Directorate Of Tourism In Dohuk Governments

Hiba Khalid Baker Alhamdany

M. Sc. / Thesis
Business Administration

Supervised By
Assist. Prof.
Dr. Alaa Ahmed Hassan Algabory

2017 A.D. **1438 A.H.**