

في البداية، ركزت الهيئة في مجموعات أساسية في القطاع العام، مثل موظفي وزارة الداخلية، وضباط الجمارك، والعاملين في الرئاسة العامة للأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، إضافة إلى ذلك، وُضِعَ سائقي سيارات الأجرة على لائحة الأولويات أيضاً. وبحلول نهاية عام 2007م، دربت الهيئة واعتمدت 23500 موظف من هذه المجموعات ضمن برنامج التوعية الذي وضعته.



الفصل الثامن

تطوير وجهات سياحية جديدة

ما الذي يدعو إلى تطوير وجهات جديدة؟

بغض النظر عن بلدات المنتجعات التقليدية لقضاء العطلات الصيفية، مثل الطائف وأبها والباحة، وإلى حد ما جدة، المنتجع الساحلي على البحر الأحمر، لا توجد في السعودية وجهات سياحية مصممة خصيصاً لقضاء العطلات على مدار العام.

ولأن هذه الوجهات السياحية تحديداً لم تخضع للتخطيط والتطوير، فهي تفتقر عموماً إلى ما يمكن أن ندعوه "روح المنتجعات"، ولا تقدم السلسلة الكاملة الضرورية من المرافق والمنتجعات والخدمات السياحية والترفيهية. ونتيجة لذلك، لا تلبى - بصورة مرضية - حاجات سوق السياحة المحلية.

تعد المنتجعات الجبلية على وجه الخصوص موسمية في معظمها، وهذا يعرض قدرتها على البقاء والاستمرار إلى الخطر. وتبقى هذه المنتجعات الجبلية - على الأغلب - في إसार حقبة ماضية من توقعات العملاء المتواضعة، إذ لا تكون قاعدة المنتج محدودة جداً فحسب، بل محرومة من

الاستثمارات المهمة أيضاً⁽¹⁾.

إذن، في وقت ارتقت فيه المرافق الحديثة والمبتكرة وتعددت نقاط الجذب السياحي ووصلت إلى المستوى العالمي في منتجات سياحية جديدة في بلدان الخليج المجاورة، والجهات الإقليمية الراسخة، مثل مصر والأردن ولبنان، فضلاً على جاذبية الوجهات الأخرى فيما وراء الشرق الأوسط، لم يكن من المفاجئ أن تواجه المنتجات الجبلية السعودية منافسة شديدة إن لم تكن ساحقة.

لكن ما الذي نعنيه بالمنتجات والوجهات السياحية؟ التعريف البسيط والملائم لغرضنا الحالي هو: أن المنتج مكان يذهب إليه الناس لقضاء العطلات والاستجمام. على نحو مشابه، يشير التعريف البسيط للوجهة السياحية إلى أنها منطقة جغرافية معينة يتمتع فيها الزوار بمختلف أنواع التجارب السياحية. يمكن لبلد برمته، أو منطقة فيه، أن يكون وجهة سياحية. ويمكن لبلدة أو مدينة، أو حتى مكان جذب سياحي من صنع البشر، مثل "ديزني لاند"، أن يكون وجهة سياحية⁽²⁾. إذن، حسب التعريف الأوسع، يمكن لمنتج أن يكون وجهة - سياحية - بمقوماته الذاتية، وكلاهما يمثل بؤرة النشاط السياحي.

وقد تطورت الوجهات السياحية في شتى أنحاء العالم بصورة تلقائية، من دون تخطيط، وتركزت في المدن أو البلدات أو المناطق الريفية. هذه هي حالة المنتجات السياحية التقليدية الموجودة في المملكة العربية السعودية. وحتى بعد نهاية الحرب العالمية الثانية والنمو المشهود للسياحة العالمية الذي أعقبها، فإن معظم عمليات التطوير الهائلة للمرافق السياحية، على سواحل البحر المتوسط مثلاً، لم تستفد من تخطيط الوجهة المتكامل.

لكن في العقود الأخيرة، وتعبيراً عن ازدياد تعقيد السوق السياحي وتطوره، إضافة إلى الاهتمامات المشروعة بالحفاظ على البيئة والتنمية المستدامة، طورت وجهات مصممة ومشيدة لغرض محدد بأسلوب متكامل

ومستديم. وكانت عمليات التطوير هذه واسعة النطاق ومخططة ومتعددة الاستخدامات تشمل مرافق الإيواء والمؤتمرات والعطلات والرياضة والاستجمام وغيرها من المرافق والخدمات ذات الصلة؛ إلى جانب مختلف نقاط الجذب السياحية، التي تكملها أنشطة اقتصادية مناسبة أخرى، واستخدامات الأراضي، وجميعها توجد الحد الأدنى من الموارد التي تمكن الوجهة من جذب أعداد كبيرة من السياح على مدار العام وإيوائها وتوفير احتياجاتها. في العادة، توضع هذه الوجهات وتروج في السوق بوصفها عروضاً للمنتج السياحي متميزة بصورة علامتها التجارية الفارقة⁽³⁾.

يجب تحسين المنتجعات السياحية التقليدية ومناطق الوجهات الموجودة حالياً في المملكة عبر جهد مخطط واستثماري وتسويقي متناغم. وفي الحقيقة هناك مجال واسع للقيام بذلك، وعملت الهيئة بصورة وثيقة مع أصحاب المصلحة المعنيين في القطاعين العام والخاص لتحديث العرض السياحي لمناطق الوجهة القائمة حالياً وتوسيعه. لكن من الواضح أن تطوير وجهات سياحية جديدة وكبيرة الحجم ومخططة ومتعددة الاستخدامات في مناطق التطوير السياحي أو المواقع الخاضعة للتطوير في المملكة، يمثل عاملاً جوهرياً لنمو ونجاح صناعة السياحة في المستقبل.

تعدُّ الوجهات السياحية الجديدة المخططة متعددة الاستخدامات عاملاً جوهرياً لأسباب متنوعة:

أولاً: تجسد وسائل فعالة لمضاهاة جودة الوجهات السياحية الجديدة والشهيرة في المنطقة وفي مناطق العالم الأخرى ومناقستها، حتى يمكن أن تستجيب إلى الطلب الرئيس الحالي والمتوقع على سياحة الترفيه المحلية، وتلبيته، وخصوصاً أن معظمه يسعى نحو وجهات سياحية خارجية.

ثانياً: لجدة هذه الوجهات، والتزامها التطوير المخطط وفقاً للخطة الرئيسية، ومعايير الجودة المرتفعة، وتنوعها وحجمها، سوف تدعم نمو صناعة

السياحة في المملكة وتشجيعه.

ثالثاً: عبر تطوير مرافق سياحة متنوعة ونقاط جذب على مدار العام، إضافة إلى تكاملها مع تشكيلة واسعة من الأنشطة السياحية المناسبة واستخدامات الأراضي الملائمة ضمن مناطق الوجهة الجديدة، سيكون بالمستطاع تخفيف حدة مشكلة الموسمية التقليدية التي تعانيها المنتجعات السياحية.

رابعاً: بحكم حجمها الكبير، تعد عمليات تطوير الوجهات الجديدة وسيلة رئيسية أيضاً لجذب استثمارات ضخمة من القطاع الخاص إلى صناعة السياحة.

أخيراً: بالمثل، سوف يساعد تطوير هذه الوجهات الكبيرة الحجم والمتعددة الاستخدامات على تحقيق أهداف التنمية الوطنية الشاملة والمتمثلة في تنويع الاقتصاد، وإيجاد فرص العمل، والتنمية الإقليمية (في المناطق).

ينسجم تطوير هذه الوجهات الجديدة الكبيرة الحجم والمتعددة الاستخدامات والمستمرة على مدار العام - بالطبع - مع المهمة الأساسية الموكولة إلى الهيئة العليا للسياحة وهدفها الإستراتيجي المحوري المتمثل في التركيز في سوق السياحة المحلية في السعودية.

ومن ثم يتمثل غرضنا في هذا الفصل في وصف ركيزة أساسية لإستراتيجية تنمية السياحة الوطنية والوظيفة الرئيسة للهيئة العليا للسياحة، وشرحها والركيزة هي تطوير وجهات سياحية جديدة وتمييزها. أما الهدف فهو توضيح مقاربة الهيئة للتنمية المخططة والمنضبطة للوجهات الجديدة، بوصفها عمليات تطوير كبيرة الحجم، ومتعددة الاستخدامات، وقادرة لا على جذب استثمارات سياحية مهمة من القطاع الخاص في المرافق السياحية الجديدة فقط، بل على توفير مزيج من المنتجات والخدمات السياحية المتميزة،

إضافة إلى التصدي بفاعلية لمشكلة الموسمية.

لا توجد سوى قلة من أنشطة الهيئة الأخرى تضم بهذا الشكل الشمولي إجمالي الدور والوظائف الموكولة إليها مثل الجهات السياحية الجديدة والكبيرة الحجم. ومن المؤكد أنه لا توجد مبادرة أخرى للهيئة لتتصدى لجميع التحديات التنموية الكبرى، التي يجب على صناعة السياحة في المملكة مواجهتها ومغالبتها، فالحجم الضخم المتوقع لمشروعات الجهات السياحية الجديدة، والجدة النسبية للمفهوم، والافتقار إلى التجربة السابقة في القطاع العام، بالاقتران مع حجم سوء الفهم والأفكار المغلوطة، كونت جميعاً عاملاً معوقاً يكبح تطبيق مفهوم الجهات الجديدة. لكن الفضل يعود إلى الحكومة على أعلى مستوى في تدليل هذا العائق في نهاية المطاف، وفتح الطريق أمام انطلاق أولى مشروعات الوجهة التي تشكل معلماً بارزاً في تاريخ السياحة السعودية.

في ضوء المحددات المذكورة آنفاً، ولأن موضوع تطوير جهات جديدة يثير قضايا معقدة تتعلق بالتمويل العام وسياسات الأراضي العامة، من بين قضايا أخرى، فإنه من الضروري وضع المسألة في سياق كامل وهادف. في الوقت ذاته، من المفيد الاعتماد على التجربة العالمية في الميدان نفسه، وذلك قبل الشروع في مسار محدد للعمل تتخذه الحكومة والهيئة العليا للسياحة، لذلك، ننشد اهتمام القراء بالأسلوب والمحتوى النظريين والموسعين إلى حد ما لمعظم مناقشتنا، والكم الأكبر من التفاصيل في هذا الفصل مقارنة بالحالة العادية.

خلفية وسياق تاريخيان

فيما يخص التجربة العالمية في تطوير السياحة وتميبتها، يبدو أن القطاع العام، بعد إدراكه أهمية الجهات السياحية الجديدة والمخططة، قد أخذ على الدوام زمام المبادرة وأدى دوراً رائداً في تطويرها وتميبتها.

تاريخياً، كانت تلك هي الحالة السائدة خلال بدء تطوير السياحة في مختلف البلدان أو المناطق، إذ شعر القطاع العام بضرورة أخذ زمام المبادرة لإسراع عملية التطوير، لذلك، قام عادة بتحديد الأراضي العامة أو الخاصة، ثم حيازتها إذا دعت الضرورة، وإخضاعها لخطة رئيسة وتزويدها بالبنية التحتية والخدمات الضرورية - داخل الموقع وخارجه -، حتى يمكنها اجتذاب مستثمري القطاع الخاص لتطوير المرافق على قطعة الأرض المخدّمة.

هناك أمثلة كثيرة على عمليات تطوير وجهات سياحية جديدة وتخطيطها في مناطق كانت تعد مواقع خاضعة للتطوير، تظهر في شتى أنحاء العالم. بعض الأمثلة المبكرة تشمل روسيلو - لانغويدوك في جنوب غرب فرنسا، ومنتجج نوسا دوا في بالي بإندونيسيا، ومنتجج بينتوتا الوطني في سريلانكا.

وتعد ريفيرا البحر الأحمر في مصر، وعمليات تطوير العقارات الخاصة والسياحية في دول الخليج، خصوصاً دبي، نماذج أخرى لتطوير الوجهة المخطط. من النماذج الشهيرة أيضاً كانكون في شبه جزيرة يوكاتان في المكسيك، وعالم ديزني في أورلاندو - بولاية ميامي الأمريكية -.

في حالة السعودية بالذات، كان أحد القرارات الإستراتيجية الذي وجب على الهيئة العليا اتخاذه هو: هل يحتاج القطاع العام إلى أخذ زمام المبادرة لتخطيط وتطوير مشروعات لوجهات سياحية جديدة كبرى. فعلى الرغم من كل شيء، ذكرت سياسة الحكومة صراحة إن على القطاع الخاص تولي الاستثمار في المرافق السياحية وقيادته⁽⁴⁾، ولذلك قد تبدو الهيئة أو الحكومة في حالة تناقض مع سياسة السياحة الوطنية، إذ بدت أي منهما كأنها تأخذ زمام المبادرة لتطوير وجهات جديدة. لكن هذا الرأي، كما سنشرح لاحقاً، أساء إلى حد ما فهم الوضع القائم.

هناك عدد من الأسباب المهمة التي جعلت الهيئة تشعر بواجب قيادة مبادرات تطويرية لمناطق وجهة جديدة ورئيسية، أما المحددات الأساسية، فهي: أولاً: لم يكن موقف الحكومة السعودية مختلفاً عن حكومات البلدان الأخرى خلال المرحلة الأولى من التطوير المخطط والمنهج لصناعات السياحة.

والجدة النسبية في الصناعة وفي هذا النوع من الفرص الاستثمارية، والتردد وفقدان الثقة في جاذبية الاستثمارات الضخمة في السياحة وجدوها وإمكانية الاستثمارات الضخمة في السياحة، هي القضايا ذاتها التي واجهت الصناعة في المملكة وغيرها من الوجهات السياحية الناشئة.

يمثل تفاقم هذه الحالة من فقدان الثقة والتردد والإحجام من جانب القطاع الاستثماري الخاص مجموعتين متصلتين من العوامل. فمن ناحية، هناك افتقار مدرك إلى إطار تنظيمي واضح، يشمل معايير السلوك الاجتماعي، والأنظمة، والقواعد الفعالة، فيما يتعلق بالاستثمار في السياحة، ومرافق الاستجمام، والترفيه، والترويح.

ومن ناحية أخرى، تواجه صناعة السياحة في المملكة منافسة شديدة من البلدان المجاورة التي أصبحت مواقع راسخة للاستثمار السياحي. هذه الأماكن الاستثمارية المنافسة التي تقع على عتبة المملكة، إذا جاز التعبير، تدعمها أطر تنظيمية مساعدة على جذب الاستثمار الخاص وتيسيره، لا سيما الاستثمار الأجنبي. وعلى الرغم من عدم توافر البيانات المرجعية، إلا أن هناك وفرة من الأدلة المجزأة والمبعثرة تدعم الإجماع العام على أن معظم التمويلات الاستثمارية في مشروعات التنمية السياحية والعقارية في دول الخليج ومصر، على سبيل المثال، هي من رؤوس الأموال السعودية. لذلك، فإن حقيقة تركيز الهدف الرئيس في سوق السياحة المحلي لا تقلل من الحاجة إلى أطر تنظيمية داعمة ومساعدة على تدفق الاستثمارات الخاصة.

ثانياً: عملت إستراتيجية السياحة الوطنية - التي اعتمدت على مسح ميدانية واسعة في طول المملكة وعرضها - على تحديد عدد من مناطق التطوير السياحي، والمواقع السياحية القائمة، والمحتملة، وتقويمها ووضعها على سلم الأولويات.

هذه المناطق والمواقع تؤسس ركائز إستراتيجية السياحة المكانية - الخطة الهيكلية السياحية لمجمل إستراتيجية السياحة. أما التخطيط اللاحق للسياحة الإقليمية والمحلية فقد عزز إستراتيجية تنمية السياحة المكانية وصقلها. وبدا واضحاً من إستراتيجية السياحة المكانية هذه أن غالبية المناطق والمواقع المناسبة للتنمية والتطوير - خصوصاً تلك التي تلائم عمليات التطوير الكبيرة الحجم والمتعددة الاستخدامات - هي من الأراضي العامة. وفي هذه الظروف، وجب على الحكومة أخذ زمام المبادرة فيما يتعلق ببعض هذه الأراضي على أقل تقدير.

ثالثاً، عند أخذ زمام المبادرة لتطوير وجهات سياحية جديدة وكبيرة، تظهر حاجة إلى إزالة التضارب مع سياسة تنمية السياحة الوطنية؛ وذلك لسبب بسيط هو أن الحكومة لا تتوي الدخول في منافسة مع القطاع الخاص في تطوير المرافق السياحية وتشغيلها، بل إنها حريصة على إيجاد ورعاية وتوفير الفرص للاستثمار الخاص، ورعايتها وتوفيرها. مما يعني أن الحكومة، عبر الهيئة العليا للسياحة، ستكون قوة دافعة محفزة عبر استهلال عملية التطوير وتيسيرها.

الفكرة الأساسية ليست جديدة فيما يتعلق بتنمية السياحة في شتى أرجاء العالم، ولا هي مختلفة اختلافاً بيناً عن دور الحكومة في تطوير القطاعات الاقتصادية الأخرى وتنميتها. لكن بؤرة اهتمامنا في هذا الفصل تنصب على تكييف هذا النموذج ليوائم الحالة السعودية بالضبط وجعله مناسباً لبيئته.

يصبح من الواضح - في ضوء ما تقدم - أنه إذا رغبت المملكة في جذب استثمارات خاصة مهمة إلى صناعة السياحة في وقت قريب، ومن ذلك إعادة توجيه بعض رأس المال السعودي إلى الوطن، فإنه من الضروري أن تلبى شرطين اثنين.

أولهما، أنه من المهم توكيد ذلك المستوى من الحوافز التطويرية وتوفيرها، بما يجعل المملكة مساوية - إن لم تكن متفوقة - في جذب الاستثمار على أماكن الاستثمار المنافسة في المنطقة وخارجها.

وثانيهما، وهذا أكثر اتصالاً بفرضنا الحالي - هناك حاجة إلى قيام القطاع العام بإطلاق عملية الاستثمار والتطوير والتنمية في الجهات السياحية الكبيرة والجديدة.

من منظور القطاع العام، هناك بالتأكيد بعض المزايا والمنافع والفوائد المهمة التي تأتي من مبادرته إلى تيسير عملية تطوير وجهات سياحية جديدة وإسراعها. وألحنا إلى بعض هذه المزايا والمنافع في الفقرات السابقة، لكنها تستحق الآن إعادة توكيدها كلها.

إذن، تغل مشروعات تطوير الجهات السياحية التي ترعاها الحكومة مزايا ومنافع محتملة للأسباب الآتية:

* توفر قناة لاستثمارات كبيرة من القطاع الخاص في صناعة السياحة، عبر إظهار التزام الحكومة بتطوير صناعة السياحة وتنميتها، والمساعدة على جعل مثل هذه المشروعات عروضاً استثمارية معقولة ومجدية وقابلة للتطبيق.

* تيسر الوصول إلى رأس المال بسبب الطبيعة المربحة لمشروعات الجهات السياحية، وهذا عامل مهم في سياق القيود المعوقة لسوق رأس المال في المملكة، وارتفاع درجة المخاطرة، وزيادة التكلفة في صناعة السياحة.

* تضمن تخطيطاً مناسباً وكافياً واستخداماً ملائماً للأراضي العامة

المخصصة للسياحة، عبر وضع معايير تطوير محددة.

* وجود الدافع المحفز للإسراع في تطوير صناعة السياحة في المملكة، لكن بطريقة مخططة ومنضبطة.

* تضمن انسجام تطوير السياحة واتساقها مع سياسة الحكومة السياحية، والتزام المعايير والقواعد الاجتماعية - الثقافية، ومقاييس الجودة المحددة.

* تقدم نماذج تطويرية وتمومية يمكن أن يحتذي مثالها المستثمرون الآخرون في مناطق أخرى من المملكة، وهذا هو الهدف النهائي لأي تدخل حكومي في تطوير أي قطاع اقتصادي وتمميته.

مضامين السياسة الأساسية ومقتضياتها

هناك عدد من مضامين السياسة الأساسية التي تنبثق من فكرة البدء بتطوير وجهات سياحية جديدة وكبيرة الحجم ومتعددة الاستخدامات. يتركز أهمها في قضية مدى تدخل الحكومة في مثل هذه المبادرات، والأمور المتعلقة بالملكية العامة للأراضي، واستخدامها المربح وإدارتها السديدة.

فيما يتعلق بمدى تدخل القطاع العام في تطوير مناطق الوجهات السياحية الجديدة، يتبدى - على الصعيد النظري - طيف كامل من الخيارات المفتوحة أمام الحكومة. ويمكن أن تكون هذه الخيارات منسجمة ومتسقة مع سياسة الاقتصاد الوطني والتمويل العام، بالترافق مع مقاربات أو نماذج محددة اختيرت لتناسب الظروف الخاصة بمشروع معين، إضافة إلى أخذ توقيت المشروعات في الحسبان. فعلى الرغم من كل شيء، ومثلما أكدنا آنفاً، تستخدم الحكومة الأراضي العامة المناسبة بغرض إطلاق التنمية والتطوير وإيجاد الزخم الضروري للمستثمرين والمطورين من القطاع الخاص؛ لتكرار مشروعات مشابهة في مناطق أخرى من المملكة.

وفي الحقيقة، أجبر غياب الاهتمام أو القدرة الاستثمارية للقطاع الخاص في المراحل المبكرة من تطوير السياحة، كثيراً من الحكومات على أخذ زمام المبادرة لإسراع عملية تطوير السياحة. وبذلك، لم تكتمل هذه الحكومات باستخدام الأراضي العامة فقط، بل قامت بدور المطور، وحتى المشغل للمرافق ذاتها في بعض الحالات.

كان ذلك هو النمط التطويري السائد عندما ظهرت الوجهات السياحية في شتى أنحاء العالم قبل ثلاثين سنة تقريباً. ومن الواضح أن هذا النمط لا يمثل خياراً للسعودية، لأنه يناقض سياستها والأهم أنه ليس ضرورياً فعلاً. وهذا يترك حكومة المملكة أمام سلسلة من الخيارات الأخرى، تعتمد جميعها على فكرة استخدام الأراضي العامة التي اختارتها، بدءاً بمختلف أشكال التنازل عن الأراضي، وانتهاءً بتأجيرها وحتى بيعها دفعة واحدة إلى المشروعات المشتركة بين القطاعين العام والخاص.

وبغض النظر عن النموذج الذي استخدم بالضبط، كان المبدأ الأساسي الذي اتبعته الحكومة واحداً: تيسير تطوير السياحة وإسراعها. أما الفوارق بين مختلف أساليب تدخل الحكومة ووسائله فأمر لا يتعلق بالدرجة بالجوهر. على سبيل المثال، عندما تتساوى جميع العوامل الأخرى، فإن قطعة الأرض الرئيسة المتفق عليها عموماً في موقع عليه طلب سياحي قائم أو محتمل، سوف تجذب اهتماماً أكبر من مستثمري القطاع الخاص مقارنة بأخرى في منطقة جغرافية هامشية.

في حالة الموقع السابق، لا تحتاج الحكومة إلى التدخل على نطاق واسع، إذ يكفي أن تقوم بدور الميسر لتمكين مستثمري القطاع الخاص من العمل. ويمكنها أن تعرض عقود تأجير طويلة الأجل أو تباع الأرض غير المخدومة، مع القليل من المدخلات الإضافية، وذلك باستثناء التعهد الضروري بتخصيص

الأرض للتطوير السياحي.

وبالمقابل، حين ترغب الحكومة - فيما يتعلق بالمواقع الهامشية ولأسباب تتصل بسياسة التنمية الوطنية الواسعة - بتقديم المساعدة عبر تطوير السياحة، فإن من الضروري لها أن تؤدي دوراً أكثر نشاطاً وفاعلية وتوفر قدرأ أكبر من التيسير والدعم.

في مثل هذه الحالة، وبغض النظر عن المنظومة الأكثر سخاء من الحوافز التطويرية - يجب على الحكومة أن تقوم بدور مؤسسي أكبر عبر إنشاء مؤسسة مختصة، وموجهة للتطوير والتنمية تكون مسؤولة عن دورة التنمية برمتها.

في جميع الأمثلة - ولأسباب تتعلق بالسياسة الوطنية الواسعة - قد تقرر الحكومة الانخراط في شراكات بين القطاعين العام والخاص لتطوير وجهات سياحية جديدة عبر تأسيس شركة مساهمة، لها غرض محدد يتمثل في تولي تطوير وجهة سياحية معينة، وتشتترط تخصيص نسبة من رأس مالها للاكتتاب العام في المملكة.

الآن، وفيما يتعلق بقضية ملكية الأراضي العامة، أشرنا في الفقرات السابقة إلى احتمال استخدام قطع مناسبة من الأراضي العامة لتطوير وجهات سياحية جديدة عبر تشكيلة متنوعة من الطرائق. إذ يمكن للحكومة أن تتنازل عن ملكية الأرض، أو تؤجرها مدة طويلة، أو تبيعها دفعة واحدة إلى شركة تطوير مؤهلة، أو تجمع هذه الخيارات معاً. ومن المهم أيضاً أنها تستطيع استخدام أرضها للانضمام إلى شراكات بين القطاعين العام والخاص عبر منحها لإحدى شركات تطوير الوجهة التي تنشأ لهذا الغرض تحديداً.

لكن هناك وجهاً آخر لقضية الملكية العامة للأراضي، يتصل بدور الهيئة العليا للسياحة والمؤسسة الحكومية المخولة بامتلاك قطعة معينة من الأراضي العامة.

ومثلما ذكرنا في الفصل السادس، فوض قرار مجلس الوزراء رقم 9 الصادر في 12 من المحرم 1421هـ إلى الهيئة العليا للسياحة مهمة تعيين "مناطق السياحة العامة"، التي "تستثمرها وتستغلها الدولة مباشرة أو تؤجرها إلى القطاع الخاص عبر منافسة عامة"⁽⁵⁾. من الواضح أن الهيئة تتمتع بالحق القانوني لاقتراح تعيين الأراضي ذات الملكية العامة وتحديدتها بوصفها مناطق سياحية عامة، لكن عليها بالطبع القيام بذلك بعد التشاور الوثيق مع المؤسسات الحكومية، التي تملك السلطة على الأراضي المعنية.

تتصل قضية الملكية، والاستخدام المفيد والإدارة النافعة للأراضي المعينة بهذه الطريقة، اتصالاً مباشراً بعملية التعيين والتحديد، لكن يجب ألا تمثل عقبات معوقة. بكلمات أخرى، يصب تعيين الأراضي العامة وتحديدتها وحمايتها اللاحقة لأغراض التطوير السياحي - نتيجة ملامحها ومعالمها ونقاط الجذب الكامنة فيها - في المصلحة الوطنية، ويجب فصل هذه العمليات عن الملكية والاستخدام المفيد والإدارة النافعة لها. ومن ثم، إذا كانت وزارة الشؤون البلدية والقروية أو وزارة الزراعة مسؤولة عن موقع محدد، فيجب أن تبقى كذلك، حتى بعد تحديده وتعيينه على أنها منطقة سياحية عامة، وفقاً لقرار مجلس الوزراء المذكور آنفاً.

لكن من الواضح أن للهيئة مصلحة مشروعة في مناطق السياحة العامة المحددة، ويمكنها أن تؤدي دوراً مفيداً في تخطيطها وتطويرها.

أما مؤسسة القطاع العام، التي تتمتع بالسلطة الإدارية على الأراضي المقترحة لمشروع الوجهة السياحية، سواءً أكانت وزارة الشؤون البلدية والقروية أم وزارة الزراعة، أم غيرها، فمن المستبعد أن تملك الخبرة المناسبة والموارد التقنية الضرورية التي يمكن للهيئة أن تسهم بها.

ولذلك، يمكن للهيئة أن توفر الخبرة اللازمة لصناعة السياحة، التي تشمل

البنية الهيكلية، والعمليات التشغيلية، والاتجاهات السائدة؛ ومعرفة وفهم إستراتيجيات تنمية السياحة الوطنية والإقليمية.. (في المناطق)؛ ومعرفة معايير تنمية السياحة المشترطة ومقاييسها والإرشادات التوجيهية للتصميم، والوصول لأفضل الممارسات في تخطيط تطوير السياحة؛ والاتصال المباشر بأهم المستثمرين على الصعيد الدولي والوطنية والإقليمية؛ ومعرفة البنية التحتية والخدمات المطلوبة للوجهة السياحية تحديداً؛ وتيسير الاستثمار، وتوفير الحوافز؛ وتسويق الوجهة وترويجها.

يشير ذلك كله إلى أن على الهيئة تحمل مسؤولية إدارة عملية التطوير لأي وجهة جديدة مقترحة. ودورها في إدارة هذه العملية لا يضر بوضع الملكية القائم للأرض المعنية، ولا يؤثر في استخدامها المفيد⁽⁶⁾.

مؤسسات تطوير الوجهة

حين تدرك الحكومات الحاجة إلى الانخراط في عملية تطوير الوجهة على نطاق واسع، تبادر إلى وضع إطار مؤسسي لدورها عبر إنشاء مؤسسة مختصة بتطوير الوجهة السياحية، تكون عادة تحت مظلة إدارة السياحة الوطنية.

المؤسسة المختصة بتطوير الوجهة هي بالضرورة كيان تابع للقطاع العام، يعمل بوصفه رأس الحرية في تخطيط منطقة الوجهة المختارة وتطويرها. وهي مؤسسة تطويرية لا كيان تجاري بالمعنى الدقيق للكلمة. أما مهمتها فتتمثل في إيجاد الفرص الاستثمارية وترويجها وتشجيعها والإشراف على عملية تطوير الوجهة، برمتها وتيسيرها، وتسهيلها، وليس دورها تشغيل مرافق سياحية معينة في منافسة مع القطاع الخاص.

تعرف مثل هذه الكيانات العامة المختصة غالباً - وعموماً تقريباً - باسم شركات التطوير السياحي، لكن تستخدم أسماء أخرى أيضاً⁽⁷⁾. وتؤسس في العادة في شكل شركات، حتى تتمكن من إبرام العقود، وإقامة الدعاوى

القضائية، والتعرض للمقاضاة.

على الطرف المقابل من ميزان المشاركة الحكومية يقع خيار إتاحة الأراضي العامة للمطورين والمستثمرين المحتملين من القطاع الخاص، إما عبر التنازل - أو البيع بأسعار تفضيلية أو البيع دفعة واحدة - ليصبح هؤلاء مسؤولين عن دورة التنمية برمتها. ومثلما ذكرنا آنفاً، تتجسد إحدى المقاربات البديلة في استخدام الأراضي العامة لإقامة شراكة بين القطاعين العام والخاص في منح شركة مساهمة الحق في استثمار الأرض.

من المفيد الآن تركيز بؤرة الاهتمام في ثلاث مقاربات أساسية لتطوير الوجهة في سياق المملكة، ووصف وشرح كيف تمكنت الهيئة العليا للسياحة من تكييفها وتعديلها لتتاسب الحاجات الراهنة لصناعة السياحة.

شركة التطوير السياحي في السياق السعودي

تعرف إستراتيجية تنمية السياحة الوطنية الهيئة العليا للسياحة بأنها الكيان القانوني الذي سينشأ لتيسير التطوير وتنفيذه ضمن الموقع وإدارة مشروع عملية التطوير. ومن ثم، فإن شركة التطوير السياحي السعودية، التي تعتمد في مفهومها وأساسها المنطقي على التجربة العالمية، تؤدي دور التيسير والتمكين في تخطيط مناطق الوجهة وتعيينها، وجذب الاستثمارات الخاصة لتطوير المرافق الضرورية وتشغيلها.

وفيما يتعلق بقضايا الاستثمار تحديداً، أجرت الهيئة العليا للسياحة أبحاثاً ودراسات لإستراتيجية تنمية السياحة الوطنية، وحددت عدداً من القضايا والهموم والعقبات المفتاحية، التي تعرقل استثمارات القطاع الخاص المحتملة في السياحة، ويمكن التصدي لهذه القضايا بواسطة شركة التطوير السياحي كما يأتي:

ثقة المستثمر: عبر التركيز في مواقع محددة وإعداد خطة رئيسة للوجهة

ونشرها، تبني شركة التطوير السياحي الثقة في المنطقة بوصفها موقعاً استثمارياً. وسوف يعد الموقع "مدعوماً من الحكومة"⁽⁸⁾.

توفير البنية التحتية: الافتقار إلى البنية التحتية الكافية واحد من العوائق الرئيسية للاستثمار في المواقع القابلة للاستثمار لو وجدت. إن توفير بنية تحتية جديدة ورفيعة المستوى، وفي الوقت المناسب، بواسطة شركة التطوير السياحي سوف يسمح بتوظيف الاستثمارات بأسلوب فعال ومؤثر.

الانسجام مع إستراتيجية السياحة: عبر إدارة عملية التطوير وتنسيقها، ستضمن شركة التطوير السياحي توافق موقع التطوير السياحي ومعدله وحجمه وتوقيته مع إستراتيجيات تنمية السياحة الوطنية والإقليمية والمحلية.

زخم التطوير: توافر الحد الأدنى المطلوب للتطوير أمر حاسم الأهمية لقابلية تطبيق نجاح منطقة الوجهة وإمكانيته. وأكثر ما يهم المستثمرين المحتملين الحاجة إلى توفير الحد الأدنى من مستوى ومدى المرافق والخدمات. إن تأسيس شركة تطوير سياحي لتخطيط وإدارة عملية التطوير، ووضع جداول زمنية لها، سوف يوجد زخماً للتطوير، ويعزز - بأسلوب تبادلي - الحد الأدنى المطلوب، ويزيد احتمال الاكتفاء الذاتي بمرور الوقت.

تيسير المشروع: سوف تعمل شركة التطوير السياحي على تطوير الخدمات المتخصصة وصقلها وتقديمها لتسهيل المشروع، واستكمال تلك الخدمات التي توفرها الهيئة العليا للسياحة والهيئة العامة للاستثمار في المملكة العربية السعودية، وذلك في ميدان جديد نسبياً مثل السياحة، خصوصاً خلال مرحلة البدء في تطويرها، حيث خدمات تيسير وتسهيل المشروع السياحي محدودة.

تشكيله مناسبة من المرافق: الخطة الرئيسية التي ستضعها شركة التطوير

السياحي لمنطقة الوجهة تحدد التشكيلة المناسبة من المرافق على المستويين الكمي والنوعي وتفصلها، إلى جانب خطط للاستثمار المحتمل تشمل المستثمرين (المقيمين) الأساسيين، والمشروعات المتوسطة، والصغيرة الحجم، التي تقدم الخدمات الداعمة.

حماية الاستثمار: في بيئة تغيب عنها القواعد والأنظمة، يعد الإفراط في توفير بعض المرافق والخدمات، والمبالغة في التنافس سبباً داعياً إلى القلق على الدوام من جانب المستثمرين. وعبر وظائف شركة التطوير السياحي التخطيطية والتنظيمية، يمكنها أن تزود المستثمرين بالمعلومات، ومن ثم بالحماية فيما يتعلق بمستقبل التطوير والتنمية والعائد التجاري. ويمكن تطوير ذلك بوصفه حافظاً إيجابياً مشجعاً على الاستثمار. وسوف تقرر عملية وضع الخطة الرئيسية وترخيص المشروعات صغيرة الحجم عدد الاستخدامات المتشابهة والمتنافسة للموقع. وحين يكون هذا العدد محدوداً أو منضبطاً، يمكن حماية مستوى العائد.

التسويق: سوف تتمتع الوجهات المقامة حديثاً بالحد الأدنى الضروري لإطلاق حملاتها التسويقية الكبيرة الحجم، فضلاً عن عرض نقاط جذب على مدار السنة. وهذا سيساعد على ترسيخ علامتها التجارية الفارقة، إضافة إلى حث الطلب وتحفيزه، والتصدي لمشكلة الموسمية، وضعف قدرة صناعة سياحة الترفيه والاستجمام السعودية على البقاء والنجاح.

يمكننا على هذه الخلفية أن نجمع الآن مع النقاط المفتاحية كلها، ونوجز الدور المحدد والوظيفة المعينة لشركة التطوير السياحي، مع إدراك حقيقة أنهما بحاجة إلى تعديل، وتكييف للتواءم، مع الظروف الخاصة بكل منطقة، أو موقع وجهة مختار.

إذن، سوف توفر شركة التطوير السياحي آلية للشراكة بين أصحاب المصلحة الرئيسيين في السياحة من القطاع العام، وتعمل بوصفها أداة تطويرية. وستحدد مفهوم التطوير الأساسي للوجهة، يشمل وضع السوق، ودراسات الجدوى - فضلاً عن ذلك - سوف تتولى وضع خطة رئيسية مفصلة لمنطقة أو موقع الوجهة المختار لضمان أفضل وأعلى مستوى من الاستخدام، وتقرير نمط المرافق التي تخضع للتطوير من جانب القطاع الخاص ونوعيتها وحجمها، عبر اشتراط معايير التطوير المناسبة، والتوجيهات الإرشادية للتصميم.

سوف توفر شركة التطوير السياحي - إضافة إلى ذلك كله - البنية التحتية والمرافق لخدمة الموقع أو المنطقة المعينة إلى الحد الضروري، ومن ثم تزيد جاذبيته وإتاحته للمستثمرين المحتملين وتضيف قيمة إليه. وتروج موقع الوجهة وتجذب المستثمرين، وتتيح فرصاً استثمارية وتجارية للقطاع الخاص - ومنه المشروعات المتوسطة والصغيرة الحجم - عبر استدرج عروض عامة تتصف بالشفافية والتنافسية.

وسوف تقوم بتأجير قطع من الأرض للمستثمرين من القطاع، أو بيعها لهم ضمن نطاق الموقع الخاضع لخطة رئيسية، وتبرم عقود تأجير أو تنازل لتطوير المرافق وتشغيلها وفقاً للخطوط الإرشادية للخطة الرئيسية. أخيراً، سوف تتولى إدارة الموقع، أو المنطقة، ومراقبتها ورصد تطورها، وتطبيق معايير التطوير وإرشادات التصميم.

عروض التنازل عن الأراضي العامة وبيعها

دعونا الآن لنلقي نظرة على المقاربة البديلة المتمثلة في التنازل عن الأراضي أو بيعها بأسعار رمزية أو فعلية، وهذه تشمل الاستخدام المناسب للأراضي العامة على أنها وسيلة لتحفيز عملية التطوير السياحي أو تعزيزها. مرة أخرى، تتبدى هنا مجموعة من الخيارات تتراوح بين عرض التنازل عن

الأرض، أو بيعها بأسعار رمزية، أو تأجيرها مدة طويلة بقيمة رمزية أو حسب القيمة السوقية الفعلية، فضلاً عن بيع الأراضي المعنية مباشرة للمستثمرين والمطورين المحتملين.

من المفيد ربما إعادة توكيد المفهوم الأساسي باختصار. فمن ناحية، تقدم عروض التنازل عن الأراضي العامة/ أو بيع مناطق أو مواقع التطوير السياحي إلى المستثمرين والمطورين المحتملين، الذين يتولون مهمة وضع خطة رئيسة مفصلة للوجهة، وتوفير البنية التحتية في الموقع، وتطوير المرافق السياحية الضرورية.

ومن ناحية أخرى، قد تكتفي الحكومة بتوفير البنية التحتية خارج الموقع فقط، مثل إتاحة الوصول إليه، واحتمال وصله بشبكة المرافق العامة. أما مدى توفير البنية التحتية خارج الموقع من جانب الحكومة فيتفاوت من حالة إلى أخرى، اعتماداً على الخطوط الإرشادية للسياسة ونتيجة المفاوضات.

من الواضح أن عروض التنازل عن الأراضي وبيعها بهذه الطريقة تستدعي درجة أقل من تدخل القطاع العام في الدورة الإجمالية للمشروع، والأهم في الالتزامات التمويلية. لكن الحكومة تحتفظ بوظيفتها التنظيمية عبر سلطة الموافقة على التخطيط لضمان التزام مستثمري القطاع الخاص معايير التطوير، كما وضعتها الخطط الحضرية والإقليمية عموماً، وخطط التطوير السياحي على وجه الخصوص⁽⁹⁾.

الشراكات بين القطاعين العام والخاص

لتطوير الوجهة السياحية

تشمل المقاربة الثالثة خيار الحكومة بالانضمام إلى شراكة بين القطاعين العام والخاص، أي إلى شراكة مع مستثمري القطاع الخاص المختارين، بواسطة إنشاء كيان محدد الغرض، يكون عادة شركة مساهمة للتطوير

السياسي. أما مساهمة الحكومة في مثل هذه الشركة فيحددتها تقدير قيمة قطعة الأرض، التي تقدمها، ولربما التمويلات الإضافية من مصادر القطاع العام.

هناك عدد من الأسباب التي تنزع إلى حث الحكومات على تبني هذا الخيار، تشمل الحاجة المدركة إلى تقديم دعم أكبر إلى استثمار القطاع الخاص، وضمان الالتزام الصارم معايير التطوير والتنمية، والحفاظ على بعض التحكم في الأراضي العامة المعنية.

في حالة المملكة بالذات، وإضافة إلى المحددات المذكورة آنفاً، فإن الخيار الحكومي بالانضمام إلى مثل هذه الشراكة بين القطاعين عبر شركة مساهمة للتطوير السياحي، سيعتمد على بعض المحددات الاقتصادية والاجتماعية المعنية، فيما يخص السياسة. تشمل هذه ما يأتي:

أولاً: خلال المرحلة الأولية والتكوينية للتطوير السياحي، تتبدى حاجة مدركة إلى المساعدة على ترسيخ مصداقية مشروع تطوير الوجهة المعني. والمشاركة الحكومية المباشرة في المسعى الاستثماري والتطويري، مصممة على تحقيق هذا الغرض بالضبط. وهو أمر كثيراً ما يريده مستثمرو القطاع الخاص أنفسهم، لأنه يعزز ثقتهم بدعم القطاع العام للمشروع.

ثانياً: تحتل الحكومة، عبر الانضمام إلى شراكة تجمع القطاعين العام والخاص، موقفاً أفضل، لضمان مصالح المجتمع ككل. مثلاً: عبر ضمان شمولية مفهوم التطوير والتنمية فيما يتعلق بإتاحته لأوسع شريحة ممكنة من المجتمع، وتوافق المشروع مع المعايير الاجتماعية - الثقافية الراسخة.

ثالثاً: تستطيع الحكومة عبر الانضمام إلى مثل هذه الشراكات الجامعة بين القطاعين العام والخاص، أن تشتترط - كما ذكرنا آنفاً - عرض نسبة

كبيرة من أسهم الشركة للاكتتاب العام من خلال سوق الأسهم والأوراق المالية، بوصف ذلك أمراً يتعلق بالسياسة الاجتماعية - الاقتصادية الواسعة، مع الامتثال القائم على الرضى بالشروط الصحيحة، وعوامل النجاح.

اختيار طريق للمسير قدماً

بعد استكشاف خلفية المفهوم الأساسي للوجهات السياحية الجديدة والكبيرة الحجم والمتعددة الاستخدامات، ومناقشة مختلف الخيارات المتاحة أمام الحكومة، من الضروري الآن رسم طريق للمسير عبر انتقاء مقارنة محددة. لكن قد يكون من المفيد أولاً تلخيص النقاط الرئيسية.

لقد أشرنا إلى أن تطوير وجهات سياحية كبيرة الحجم ومتعددة الاستخدامات وخاضعة لخطة رئيسة إنما هو وسيلة لإطلاق عملية تنمية السياحة، وإتاحة الفرص المناسبة لتدفق الاستثمار الخاص في المرافق والخدمات السياحية. وتبين وجود نقص كبير في نقاط الجذب والمرافق السياحية المناسبة، وسوف تبدأ عمليات التطوير الجديدة مواءمة العرض مع الطلب.

تشير الممارسة العالمية إلى قيام القطاع العام غالباً بتيسير عملية تطوير الوجهة وتنسيقها وقيادتها عبر الاستخدام المناسب للأراضي العامة، بما يسرع التنمية الإجمالية لصناعة السياحة. وقد منّا الحجة على وجود حاجة تدعو القطاع العام في المملكة أيضاً إلى أخذ زمام المبادرة لإطلاق عملية الاستثمار والتطوير والتنمية.

وبالمثل، تشير التجربة العالمية إلى أن تولى إدارة عملية تطوير الوجهة إنما يتم على أفضل وجه عبر طرائق رئيسة ثلاث:

أولاً: بواسطة هيئة مختصة ومعنية بتطوير الوجهة لتؤدي دور التيسير والتمكين للقطاع الخاص.

ثانياً: عبر عروض تنازل مناسبة عن الأراضي العامة أو بيعها إلى مستثمرين مؤهلين يتولون دورة التطوير برمتها، بشرط الاحتفاظ بسلطة الموافقة على التخطيط.

ثالثاً: عبر شراكة تجمع القطاعين العام والخاص.

يمكن من دون شك تقديم الحجة على أن دور الحكومة - في خضم الآراء السائدة حالياً عن تدخل الدولة بالتنظيم والإدارة - يجب أن يقتصر على إيجاد بيئة مناسبة، وداعمة للاستثمار الخاص، مع ضمان المصلحة العامة. ولأن جميع الاتفاقات على التنازل عن الأراضي أو بيعها ستخضع بالضرورة للموافقة على التخطيط والتحكم في التطوير، فضلاً عن إقرار الجوانب الاجتماعية والبيئية، فإن ذلك كله يعد ضابطاً كافياً؛ لذلك، يمكن دمج الإجراءات التنظيمية المناسبة والإشراف الكافي ضمن الاتفاقات على التنازل عن الأراضي أو بيعها، وذلك للتصدي لمعظم - إن لم يكن كل - أسباب القلق التي أوردناها آنفاً بوصفها دواعي موجبة لإنشاء مؤسسة مختصة بتطوير الوجهة (شركة التطوير السياحي مثلاً).

يصبح سبيل التنازل عن الأرض أو بيعها الخيار المفضل بالتأكيد. إذا جرى التفكير في موقع رئيس للتطوير السياحي، وأثبت ما يكفي من الدراسات والأبحاث جاذبيته الأصلية وإمكانية نجاحه الأكيدة في السوق وقدرته على جذب الاستثمار الضروري من القطاع الخاص، مع حد أدنى من التحفيز من جانب القطاع العام، ويعرض هذا الخيار أيضاً ميزة الحد الأدنى من تمويل القطاع العام للبنية التحتية والأغراض ذات الصلة. وبالمقابل، يمكن استخدام خيار الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

من ناحية أخرى، يمكن ترويج تطوير السياحة في منطقة لا تملك سجلاً

مهماً من الطلب السياحي، بل مجرد طلب محتمل في المستقبل. مثل هذه المنطقة لن تتمتع حالياً بالمزايا التي تحظى بها المواقع الأخرى، كسهولة الوصول وغير ذلك من خدمات البنية التحتية، أو القرب من التجمعات السكانية الكبيرة، أو بعض نقاط الجذب الطبيعية والثقافية الرئيسة. في هذه الحالة، سيكون من الصعب جذب المستثمرين من القطاع الخاص، خصوصاً المطورين الرئيسيين، إلى موقع على أرض غير مخدمة، وبحاجة إلى خطة رئيسة وبنية تحتية، ثم يروج لهذا الموقع بشدة للمستثمرين الأفراد قبل تطوير أي مرافق سياحية.

من هنا تأتي الحاجة إلى كيان يتولى عملية التخطيط برمتها، ويوفر البنية التحتية ضمن الموقع، إضافة إلى تنسيق توفير البنية التحتية خارج الموقع مع المؤسسات الحكومية الأخرى، ويروج الاستثمار في قطع من الأرض مخدمة بصورة كاملة.

سيقوم مثل هذا الكيان أساساً بتنسيق مجموعة مشروعات التطوير المتفرقة الأصغر حجماً، التي يملكها المستثمرون الأفراد، ومنهم أصحاب المشروعات المتوسطة والصغيرة الحجم، وذلك كجزء من الخطة الرئيسة للوجهة. يتضمن هذا المستوى الأكثر فاعلية من مشاركة القطاع العام، أو الدعم الحكومي المستمر، الحاجة إلى مقارنة نموذج شركة التطوير السياحي، إذا عدّ من الضروري تقديم دعم إضافي للجهد التطويري.

يجدر بنا توضيح حقيقة أن المؤسسة الموجهة للتطوير السياحي، إذا عدت ضرورية أصلاً، يجب ألا تكون جديدة لزوماً. فحين توجد مؤسسات أخرى وكلت إليها مهمة التطوير السياحي على نطاق أوسع، مثل الهيئة العليا لتطوير منطقة حائل (ومكة)، يمكن لها أن تحل محل شركات التطوير السياحي.

يتضح من مناقشتنا حتى الآن أن المقاربات الثلاث لتطوير مناطق وجهات سياحية رئيسة في المملكة لا يلغي بعضها بعضاً، وهي لا تختلف إلا في مستوى التزام الحكومة المشاركة والتمويل أو الرغبة فيهما. وربما يكون من المفيد التفكير في هذه المقاربات بوصفها مجموعة من خيارات السياسة، يتمتع كل منها بمزايا أكبر من المقاربتين الأخرين وفقاً لموقع المشروع الخاص الذي يجري التفكير فيه، وتوقيته، ومكانه الجغرافي، ومزاياه المتأصلة، إضافة إلى الحجم الاستثماري الإجمالي للمشروع⁽¹⁰⁾.

لذلك، لم تستبعد الهيئة العليا للسياحة سلفاً أي خيار يتخذه القطاع العام للمشاركة في تطوير الوجهات السياحية الجديدة، بل تقرر مقاربتها على أساس كل مشروع على حدة، مع الأخذ في الحسبان آراء المستثمر الخاص في المشروع.

قضيتان متعلقتان ببعضهما بعض

هناك قضيتان تتعلق إحداهما بالأخرى تستحقان تقصيهاما بإيجاز عند هذه النقطة، ألا وهما توفير البنية التحتية وتسعير الأراضي العامة.

فيما يتصل بالبنية التحتية، قمنا آنفاً بالتمييز بين البنية التحتية داخل الموقع وخارجه. تتعلق البنية التحتية خارج الموقع باتصال موقع الوجهة المقترح بشبكة الطرق العامة وغيرها من طُرق النقل الأخرى، إضافة إلى مرافق عامة مثل الاتصالات. توفر الحكومة في العادة هذه المرافق والخدمات العامة. والجدير بالذكر أن البنية التحتية خارج الموقع غالباً ما تكون موجودة أو تتطلب توسيعاً وتحسيناً بدرجات متفاوتة. لكن ينتظر من خدمات الكهرباء والماء والصرف الصحي أن تصل إلى مشروع الوجهة، نتيجة حجم الطلب الذي ستوجده هذه الوجهات حين يكتمل تطورها.

الآن، وفيما يتعلق بالبنية التحتية داخل الموقع، يتحمل المستثمر أو المطور مسؤولية إقامتها، باستثناء الحالة التي تعين فيها للوجهة شركة تطوير سياحي. أي تكون قطعة الأرض المعنية غير مخدّمة، بغض النظر هل كانت متاحة على أساس التآجير أو البيع بغرض تطوير الوجهة، ولا تتحمل الحكومة مسؤولية إقامة أي بنى تحتية أو مرافق عمومية داخل الموقع. بل على العكس، فإن من مسؤولية المستثمر أو المطور الذي وقع الاختيار عليه توفير بنية تحتية وخدمات عامة كافية وفقاً لاتفاق التطوير الموقع.

وبالمقابل، ومثلما رأينا آنفاً، تنشئ الحكومة مؤسسة لتطوير الوجهة لتحمل مسؤولية منطقة الوجهة المقترحة التي تحتاج إلى مزيد من الجهود المتناغمة من جانب الحكومة ودرجة كبيرة من تحفيز مستثمري القطاع الخاص. في مثل هذه الحالات، لا تكتفي الحكومة، عبر مؤسسة مختصة بتطوير الوجهة، بتنفيذ الخطة الرئيسية المفصلة برمتها فحسب، بل توفر البنية التحتية الضرورية خارج الموقع.

وبهذه الطريقة، تضيف مؤسسة التطوير قيمة كبيرة إلى موقع الوجهة وتجعله أكثر جاذبية من المنظور الاستثماري، وهذا يمكن مستثمري القطاع الخاص من تطوير قطع الأرض كل على حدة ضمن المنطقة المخططة بسرعة وفعالية، وبأقل قدر من المخاطرة لرأس المال، وغيرها من المخاطر.

من الطبيعي أن تظهر حالة قطعة الأرض التي توفرها الحكومة (مثلاً: مخدّمة أم غير مخدّمة) في المحددات المالية للصفقة، مثل: قيمة الإيجار أو سعر البيع، أو قيمتها المُرسّمة كجزء من مساهمة الحكومة في الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

القيمة النقدية المحددة لمثل هذه الأراضي سوف تتباين بين حالة وأخرى، لكنها ستتأثر دوماً بعوامل متنوعة أهمها الحاجة المدركة إلى إسراع تطوير

القطاع، ومستوى التحفيز المطلوب؛ والاستخدام الحالي - إن وجد - لموقع الأرض وتكلفة الفرصة؛ ومدى البنية التحتية داخل الموقع وخارجه وكلفتها، وهي التي يجب على الحكومة توفيرها؛ ونقاط الجذب الأصيلة للموقع ومستوى الاهتمام به؛ واحتمال قيام المطور الرئيس ببيع قطع من الأرض إلى مطورين آخرين (بالتجزئة) أو إلى أفراد من العموم؛ والتأثيرات المقدرة للتطوير المقترح في اقتصاد البلد أو المنطقة التي يجري فيها. إضافة إلى ذلك، سوف تؤثر ظروف الازدهار والانتعاش الحالية للنشاط الاقتصادي - خصوصاً قطاع العقارات - في سياسة تقويم الأراضي التي تتبعها الحكومة وتسعيها.

في الممارسة العملية، يتركز اهتمام الحكومة الرئيس في الأهداف الاقتصادية الواسعة، مثل إيجاد فرص العمل، وزيادة الدخل الوطني أو الإقليمي (في المناطق)، والحصول على القطاع الأجنبي، وتنويع الاقتصاد، والتنمية الإقليمية، وتمتين الروابط بين مختلف القطاعات، والعائد الحكومي من زيادة النشاط الاقتصادي.

على هذه الخلفية، تميل الحكومات عادة إلى تقديم الأراضي أو تأجيرها بأسعار رمزية، ليكون ذلك دافعاً محفزاً. ولذلك، فإن المقاربة الشائعة هي إبرام عقود تأجير طويلة الأجل أو عقود تنازل عن الأراضي بأسعار رمزية. وبالمثل، يفرض سعر رمزي في حال البيع⁽¹¹⁾.

فيما يتعلق ببيع الأراضي العامة بغرض تطوير وجهات سياحية جديدة ومتعددة الاستخدامات، هناك نقطة تستحق الذكر. فالوحدات السكنية الخاصة - الشقق، أو المنازل الريفية أو الفلل - تعد مكوناً مهماً من مكونات أي مشروع وجهة سياحية جديدة وكبيرة الحجم ومتعددة الاستخدامات. وهي في الأصل بيوت لقضاء العطلات، أو الإقامة الدائمة اشتراها أصحابها لهذا الغرض بالذات إضافة إلى أغراض استثمارية.

الآن، في حالة المملكة حيث تركز إستراتيجية تنمية السياحة في السياحة الداخلية، أي على السكان السعوديين الذين يسافرون داخل بلدهم، يعد ضم مكون الوحدات السكنية الخاصة إلى خطة منطقة الوجهة الإجمالية قضية مسلماً بها. إضافة إلى ذلك، ولتفضيل السعوديين الشقق والفلل المفروشة على الفنادق التقليدية كأماكن إيواء خلال العطلات - كما أثبتت ذلك وفرة من الأبحاث والدراسات - فإن ضم مكون الوحدات السكنية الخاصة والكبيرة أمر منطقي من الناحية التجارية.

وبغض النظر عن التأثير الإيجابي لبيع الوحدات السكنية الخاصة في تمويلات المشروع، فإن بيع المواطنين السعوديين شققاً سكنية خاصة ضمن الأراضي السياحية العامة المخطط لها لتكون مناطق وجهة، أمر مسوغ بوصفها جزءاً من السياسة الاجتماعية الإجمالية للحكومة التي تستهدف ضم جميع الشرائح والفئات.

من الواضح أن المدى الذي تبلغه رغبة الحكومة في تطبيق سياسة ضم مختلف الشرائح والفئات الاجتماعية إلى الجهات السياحية الجديدة، عبر وضع أسعار للوحدات السكنية تكون في متناول جميع الطبقات الاجتماعية - الاقتصادية على سبيل المثال، سوف يؤثر في سعر الأراضي المعروضة على المستثمرين أو المطورين. ومن ثم، قد تضع - بغض النظر هل تباع الأرض إلى المستثمرين أم إلى المطورين، أم تقدر قيمتها لرسملتها في الشراكة بين القطاعين العام والخاص - أسعاراً تفضيلية، لكن تشترط في عقود البيع واتفاقات التطوير إقامة تشكيلة منوعة من الوحدات السكنية الخاصة، التي يجب تطويرها، وتحديد أسعارها، حتى تكون في متناول عامة الناس في المملكة. أي أن الحكومة قد تختار الحصول على دخل منخفض في البداية في سبيل ترويج هدف اجتماعي أسمى وأهم وتشجيعه.

أهم وجهة سياحية متعددة الاستخدامات في السعودية

من أجل جمع خيوط هذه المناقشة معاً، والتوصل إلى نتيجة ختامية عملية، من المفيد الاستشهاد بمثال مُعين على وجهة العقير السياحية المقترحة، التي تمثل أول مشروع من هذا النوع تجسد انطلاقته معلماً بارزاً في السعودية.

العقير موقع ساحلي رئيس موجود في محافظة الأحساء في المنطقة الشرقية. وفي أعقاب التنفيذ الناجح لعملية تطوير العقير، وضع مشروعان مشابهان للوجهة سيتم إطلاقهما على ساحل البحر الأحمر.

التأثير الإجمالي لمجموع مبادرات الهيئة العليا للسياحة هو إطلاق عملية تطوير السياحة الترفيهية في السعودية عبر مشروعات وجهات كبيرة الحجم ومتعددة الاستخدامات ومخططة، تشمل أيضاً وضع معايير مناسبة ومرغوبة للتطوير والتنمية وخطوط إرشادية لتصميم وجهات سياحية جديدة ومتعددة الاستخدامات، وإيجاد فرص استثمارية جاذبة للقطاع الخاص. وتستهدف إضافة إلى ذلك توليد استثمارات كافية وزخم تطويري في صناعة السياحة لتمكين القطاع الخاص من تكرار مثل هذه المشروعات في مناطق أخرى من المملكة، وتسهم - عبر هذه العملية - في تحقيق أهداف التنمية الوطنية المتمثلة في إيجاد فرص العمل، والتنويع الاقتصادي، والتنمية الإقليمية (في المناطق).

حددت إستراتيجية التنمية الوطنية العقير منطقة تطوير سياحي، وصدقت القرار إستراتيجية تنمية السياحة الإقليمية للمنطقة الشرقية. ثم أخضعت الهيئة العليا للسياحة العقير لمزيد من التقويم والتخطيط النظري، شملاً تحليل السوق ودراسات الجدوى المالية والاقتصادية، وذلك قبل اختيار الموقع ووضعه على سلم الأولويات بوصفه وجهة سياحية جديدة، وكبيرة

الحجم، و متعددة الاستخدامات.

تشغل منطقة وجهة العقير، التي تبعد زهاء 100 كم إلى الجنوب من الخبر، مساحة ممتدة على الساحل والواجهة البحرية تتراوح بين 60- 70 كم من الشمال إلى الجنوب، بعمق يمتد من الشرق إلى الغرب بين 10- 20 كم. وبذلك، تشمل منطقة تطوير سياحي تبلغ مساحتها 600 مليون م²، أو 60 ألف هكتار من الأرض التي تملكها الحكومة ووكلت سلطة إدارتها إلى وزارة الشؤون البلدية والقروية. في البداية، سوف تخضع للتطوير مساحة 100 مليون م² من الأرض فقط.

تعد العقير بيئة بحرية وساحلية جاذبة، حيث مياه البحر الهادئة والخلجان البديعة والجزر الصغيرة المتناثرة قبالة الشاطئ والحواجز الرملية، في حين تمتد من خلفها الصحراء المترامية الأطراف. ولا يعوقها عبء أي تجمعات سكانية أو استخدامات أخرى للأرض؛ لكنها تضم مجموعة من المباني التراثية والآثار التاريخية، تشمل ميناء العقير القديم الذي يضاعف إمكانات جاذبية الموقع واحتمالاتها، وسوف تتم حمايتها كلها ودمجها بصورة مناسبة، مع خطة تطوير وجهة العقير السياحية برمتها.

تمثل واجهة العقير البحرية أقرب الشواطئ إلى الرياض عاصمة المملكة، حيث يتركز أكبر تجمع سكاني حضري. وهي بالطبع أقرب إلى منطقة الدمام - الخبر الحضرية ومدينة الهفوف في بلدية الأحساء. وبذلك فهي تتمتع بموقع إستراتيجي، حيث تقع أسواق السياحة المحلية الكبرى ضمن نطاقها. ويجب - بالطبع - إضافة السكان في البحرين وقطر المجاورتين إلى هذه الأسواق، حيث يسهل وصولهم إلى العقير.

النموذج المختار ليكون جزءاً من العملية الإجمالية التي وافقت عليها الحكومة لتطوير العقير هو الشراكة بين القطاعين العام والخاص، وتشمل

إنشاء هيئة محددة الغرض، شركة تطوير العقير، وهي شركة مساهمة تتمثل حصة الحكومة فيها في القيمة المرسمة للأرض.

استخدمت عملية العروض أو طلبات التأهيل التنافسية المصممة لتحديد المطور الرئيس المناسب من القطاع الخاص واختياره ليكون شريكاً للحكومة والمساهم المسيطر في الشركة. وسوف يسهم المطور الرئيس بالخبرة والتمويل، وسيكون مسؤولاً أيضاً عن تطوير مشروعات المقيمين أو المستثمرين الأساسيين - الذين يجذبون غيرهم من المستثمرين -، إضافة إلى تأمين مزيد من الاستثمارات في الوجهة من طرف المستثمرين الأفراد (بالتجزئة).

واشترط نموذج التطوير المتبنى أن تعرض نسبة 30٪ من أسهم الشركة المساهمة للاكتتاب العام عبر سوق الأسهم والأوراق المالية، وذلك جزء من سياسة تمكين المجتمع من المشاركة في ملكية الأصول الاقتصادية والتجارية.

من المتوقع حسب تصور تطوير العقير أن يتجاوز عدد الزوار والسكان المقيمين بشكل دائم 200 ألف نسمة عند اكتمال الوجهة. ومن الواضح أن تطوير وجهة جديدة ومتعددة الاستخدامات بهذا الحجم يحتاج إلى تنمية مرحلية تمتد خمسة وعشرين عاماً.

وبناءً على الخطط النظرية التي أعدتها الهيئة العليا للسياحة، من المقدر أن يوجد المشروع 60 ألف فرصة عمل، ويمتص استثمارات إجمالية تراوح بين 21.18 بليون ريال.

وبغض النظر عن تحديد هذا المشروع النموذجي الرائد ووضع مفهومه، سوف تستمر الهيئة في تنسيق تخطيط الوجهة وتطويرها وتنميتها على مدى السنوات القليلة القادمة، وتمارس وظائفها الإشرافية والتنظيمية التي وكلت إليها، وتمثل الحكومة بوصفها الجهة المسؤولة عن إدارة العملية.

في سياق القضايا والنقاط التي أثّرت في الفقرات السابقة من هذا الفصل فيما يتعلق بتطوير الوجهات السياحية الكبرى، والمتعددة الاستخدامات، من المفيد الإشارة إلى ملحق هذا الفصل، الذي يعرض مقتطفاً وجيزاً من مفهوم تطوير العقير، كما حددته الهيئة العليا للسياحة وذلك جزء من التوجيهات الإرشادية المقدمة للمستثمرين المحتملين من القطاع الخاص.

يوفر هذا المقتطف الأسس الجوهرية لرؤية الهيئة وسياستها فيما يتعلق بالعقير، خصوصاً طبيعة الوجهة السياحية المتعددة الاستخدامات. ومن ثم فهو يؤكد أن الأنشطة السياحية والترفيهية سوف تكون المحرك الرئيس في وجهة العقير الجديدة، لكن مع الحاجة إلى مصادر طلب تكميلية لتقليص مشكلة الموسمية. هذه التوليفة التي تجمع منتجات متنوعة على أوسع نطاق سوف

تساعد على تخفيف مشكلة الموسمية، وتجعل فرص الأعمال التجارية جذابة للمستثمرين. ويذكر بوضوح أن التوجه يستهدف في المقام الأول السوق المحلي السعودي، إضافة إلى ضم شرائح اجتماعية واسعة عبر توفير حرية الوصول المجاني للعموم والمرافق والخدمات، بأسعار تناسب جميع المستويات.

ويشترط أيضاً أن تدمج في التصميم الحضري المساحات المشهدية والمناظر الطبيعية المفتوحة للزوار، يعزز ذلك التقليل من كثافات الأبنية والتزام المعايير البيئية، الصارم بما يوجد منتجاً جذاباً "ييهج العين والحس" ويحافظ عليه. أخيراً، يدمج أيضاً الحاجة إلى خطوط إرشادية مناسبة فيما يتعلق بالعمارة والتصميم، مع تشديد خاص على الأشكال المعمارية التقليدية المحلية، حتى تُوجد إحساساً بالمكان، وتعطي الوجهة شخصية مميزة.



ملحق

مفهوم تطوير وجهة العقير السياحية*

".. وضع تصور لوجهة العقير السياحية بوصفها عملية تطوير لوجهة سياحية كبيرة الحجم ومتعددة الاستخدامات على مدار السنة، وتخضع لخطة هيكلية رئيسية. وحين يكتمل تطويرها، ستكون أساساً مدينة اقتصادية ساحلية جديدة، مع توكيد خاص بأن السياحة وأنشطة الترفيه والاستجمام، يكملها ويدعمها عدد من استخدامات الأرض المتسقة، والأنشطة الاقتصادية الملائمة، مثل التثقيف والتعليم والتدريب، والأبحاث، والمعلومات وتقنيات الاتصالات،

والرعاية الصحية والرفاهية، والخدمات المهنية.. إلخ.

وبالتوافق مع هذا المفهوم التطويري الأساسي، سوف يصمم مستقبل وجهة العقير السياحية بأسلوب يجعلها تملك "مظهر المنتجع الترفيهي وإحساسه". وسوف تتميز بتوفير مساحات مكانية مفتوحة للعموم ومناطق ومناظر مشهدية خضراء، ومعدل منخفض الكثافة من الأبنية عموماً. فالساحات العامة، والمتنزهات على الشاطئ، ومناطق النزهات، والشوارع الرحبة (الكورنيش)، والدروب والممرات المصممة للمشبي أو الجري، إضافة إلى الملاعب، مجرد نماذج عن أنماط الأنشطة والملاح المكانية، واستخدامات الأرض المتأصلة في صميم المشروع التطويري.

وقد استهدفت وجهة العقير السياحية أصلاً السوق المحلي السعودي، ومن ثم بلدان مجلس التعاون الخليجي المجاورة. وسوف تعرض أشكالاً متنوعة من الإيواء التجاري مثل الفنادق والمنتجعات والشقق المفروشة، إضافة إلى وحدات سكنية خاصة - فلل وبيوت ريفية وشقق - كملكية عقارية دائمة أو مؤقتة وبيوت لقضاء العطلات، أو بيوت ثانية أو للإقامة الدائمة.

من المتطلبات المفتاحية لمفهوم تطوير وجهة العقير السياحية أن تكون متاحة لأوسع شريحة من المواطنين السعوديين؛ لذلك، ستوفر جميع المرافق والخدمات على مستويات متفاوتة من النوعية والكلفة، بحيث تتيح أكبر مشاركة ممكنة من المجتمع، وأكبر قدر من الاستمتاع بها.

وسيكون تصميم وجهة العقير السياحية منسجماً مع المعايير والقواعد الاجتماعية والثقافية السعودية، ولن يستهدف الترفيه والاستجمام للعائلات فحسب، بل الخصوصية أيضاً. ومن ثم، سيكون المبدأ الهادي الأساسي تصميم بيئة صديقة للعائلة، مع تركيز خاص في أنشطة جذب الأطفال والشباب وعوامله.

من المحددات الجوهرية المؤثرة في الخطة الإجمالية لاستخدام الأرض،

والتصميم الحضري وتوفير المرافق والخدمات، توقع أن تجتذب الوجهة - بغض النظر عن المقيمين والذين يقضون العطلات فيها - تدفقاً مهماً من الزوار القادمين ليوم واحد من منطقة الدمام - الخبر المجاورة ومن الهفوف أيضاً، وهما من المناطق الحضرية الكبيرة.

وإضافة إلى المكونات السياحية والترفيهية للوجهة المقترحة، هناك عدد آخر من استخدامات الأراضي الملائمة والأنشطة الاقتصادية التي جرى تصورها أيضاً. وقصد من هذه توفير تنوع في النشاطات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، التكميلية والمتآزرة، سوف تضمن أن تحقق الوجهة الجديدة الحد الأدنى المطلوب لاجتذاب عدد كبير من السكان، وفي الوقت ذاته تكون منتجاً سياحياً مقصوداً على مدار العام عبر المساعدة على مواجهة مشكلة الطبيعة الموسمية، التي تعانيها الجهات السياحية التقليدية الأخرى في المملكة.

المكونات الأساسية لوجهة العقير السياحية

تقدم المكونات الرئيسية الآتية للوجهة المقترحة ونماذج عن المرافق والخدمات التي تؤلفها بغرض التوضيح وحسب، وهي ليست شاملة للاحتتمالات المتاحة، ولا تعد متطلبات ضرورية لازمة.

مرافق الإيواء السياحية:

* فنادق، ومنتجعات، وشقق (مخدمة) مفروشة، وبيوت ريفية، وفلل.

مرافق المؤتمرات أو الاجتماعات:

* مركز مستقل للمؤتمرات أو الاجتماعات.

* مرافق للاجتماعات أو المؤتمرات في الفنادق.

* مدرجات.

أملاك سكنية خاصة:

* فلل، بيوت ريفية، شقق (ملكية كاملة ودائمة، ضمن مجمعات سكنية، ملكية مشتركة أو مؤقتة).

مرافق تجارة التجزئة:

* مركز (أو مراكز) تسوق.

* سوق تقليدي.

* منافذ أخرى للتسوق (بالتجزئة).

مرافق الترفيه والرياضة والاستجمام:

* مرافق ترفيه داخل مراكز التسوق.

* مدن للملاهي، ومراكز ترفيه عائلية، ومنتزهات بحرية، وبرك سباحة للعموم.

* صالات سينما.

* منتزهات مخدمة على الشاطئ، ومناطق للنزهات، وملاعب، وساحات.

* مرفأ (مرافئ) وناد لليخوت.

* ملاعب للغولف.

* ملاعب للتنس والأسكواش.

* مركز للفروسية.

* مراكز وأكاديميات رياضية (رياضات وأنشطة بحرية وبرية).

* ميادين ومنتزهات للاحتفالات والمهرجانات.

* متحف، ومواقع ثقافية مترجمة.

* مرافق مغلقة تتناسب مع أحوال الطقس، وأخرى مفتوحة.

* مركز ومخيم للمغامرات والاستجمام في الصحراء.

نقاط الجذب الثقافية:

* حماية مواقع التراث الثقافية الموجودة حالياً وتجديدها وترجمتها وعرضها.

* مركز ومتحف ثقافي وتراثي.

مرافق الرعاية الصحية:

* مراكز صحية.

* عيادات وأجنحة طبية.

* مراكز الصحة واللياقة الجسدية.

مرافق التجارة والأعمال:

* مرافق المكاتب، ومراكز للأعمال التجارية.

* مشروعات المعلومات، وتقنيات الاتصالات.

* مكاتب مهنية: قانونية، ومحاسبية، وتدقيق حسابات، واستشارة.. إلخ.

* مطاعم، ومقاه، وصالات طعام.. إلخ.

* ورشات للحرفيين والمهن اليدوية.

* ورشات تجارة عامة.

مرافق تعليم وأعمال تجارية:

* منطقة لمعاهد التعليم والتدريب والأبحاث وكلليات، ومنتزهات للأبحاث،

وصناعات وخدمات منسجمة.

أماكن للعبادة:

* مساجد.

خدمات رياضية:

* إدارة.

* أبنية لإسكان العاملين.

* محطات خدمة.

* أمن.

* مرآب للسيارات.

* خدمات أخرى.

توفير البنية التحتية وخدمات المرافق العامة:

* بنية تحتية وخدمات في الموقع: طرق، وأرصفة، وطرق للمشبي، وكهرباء، واتصالات، وماء، وصرف صحي.. إلخ.

معايير التطوير وإرشادات التصميم:

تعد منطقة الواجهة البحرية، التي حددت بوصفها منطقة تمتد من الشمال إلى الجنوب على طول ساحل منطقة التطوير السياحي المعنية (العقير)، والمنطقة الممتدة من الشرق إلى الغرب من الشاطئ بعمق 400م، أرض

رئيسية، ويجب أن تخضع لعملية تخطيط وتطوير دقيقة؛ لمضاعفة جاذبية الوجهة إلى الحد الأقصى.

من الشروط الضرورية إتاحة وصول عامة الناس بشكل مجاني وغير مقيد لمساحات كافية من الشاطئ، ومن هؤلاء الزوار الذين يأتون مدة يوم واحد، ويجب أن يظهر هذا الشرط في خطة استخدام الأرض، ونسبة كثافة المباني المنخفضة لهذا القطاع الساحلي الرئيس، حتى يتيح للعموم الوصول، ويوفر الترفيه، والاستجمام؛ لذلك - ومع بعض الاستثناءات النادرة - قد لا يتم إخلاء مواقع الواجهة البحرية الرئيسة مقدماً للملكية أو الاستخدام الخاص، لكن يجب مضاعفتها للمشروعات الأساسية، والمناطق والمشاهد المتاحة للعموم.

وعلى هذا فسوف تكون منطقة الواجهة البحرية مؤثلاً للتطور التجاري والبنى المميزة، مثل الفنادق والمنتجعات، ومركز المؤتمرات، والمرافق المشابهة، كما يجب أن تضم أيضاً مساحات مفتوحة كافية لمتنزهات الشاطئ العامة، والمناطق المظللة، ومناطق النزهات، والمناظر الطبيعية.

يجب بناء معظم الوحدات السكنية الخاصة في أجزاء أخرى من منطقة التطوير السياحي في العقير خارج منطقة الواجهة البحرية المشار إليها آنفاً. وهذا لا يحول من دون تطوير بعض الوحدات السكنية المرتفعة القيمة المجاورة للبحر، وذلك جزء من خطة التطوير الرئيسة الشاملة والمتوازنة.

يجب عدم إجراء تعديلات واسعة النطاق على الساحل بواسطة جرف التربة أو استصلاح الأراضي أو تجفيف مياه البحر، إلا إذا وجدت أسباب مادية أو تشغيلية قاهرة، وإذا دعت الضرورة يجب أن يتم ذلك في ضوء النتائج التي توصل إليها تقويم التأثير البيئي السابق، وتحتاج إلى تنفيذ، وبعد تيقن توافقها، مع خطط الهيئة العليا للسياحة ذات الصلة.

يجب الحفاظ على الجزر الصغيرة والحواجز الرملية، التي تشكلت بفعل المد داخل البحيرات الشاطئية والخلجان على حالتها الراهنة، ويمكن، بعد مزيد من الاستشارات مع السلطات المعنية، إعلانها مناطق برية (فطرية) محمية، أو حمايتها لغير ذلك من أغراض الحفاظ على البيئة.

هناك هدف أساسي لخطة استخدام الأرض الإجمالية، والتصميم الحضري لوجهة العقير السياحية، يتمثل في ضرورة إيجاد بيئة هادئة وآمنة تساعد على الراحة والاسترخاء.

وفي سبيل هذه الغاية، يجب بذل كل جهد ممكن لضمان تخطيط مبان غير مرتفعة وتشيدها، حتى لا تنتهك، وتجتاح البيئة الطبيعية، أو تحجب المناظر، أو تشوه جمال منظر البحر.

ويجب استخدام أشكال التصميم المعماري المحلي والتقليدي بعد تعديلها لتلائم الاستخدامات الحديثة. فالقصد إيجاد إحساس بالمكان والثقافة عبر التصميم والحفاظ عليه. ومن أجل توكيد مفهوم التصميم هذا، يكفي القول إن الأبراج الزجاجية الحديثة سوف تُعدُّ متنافرة..".



هوامش الفصل الثامن

- 1- قد يكون من غير المستحب - وإن كان حقيقياً - القول إن منتجعات العطلات الجبلية التقليدية قد قضت عليها مكيفات الهواء الحديثة.
- 2- وفقاً للتعريف التقني، فإن "الوجهات السياحية هي بلدان ومناطق وبلدات وأماكن

أخرى تجتذب السياح، ومواقع رئيسة للنشاط السياحي، يقضي فيها السياح معظم وقتهم وينفقون معظم نقودهم. وتتركز فيها نقاط الجذب وأماكن الإيواء وغيرها من المرافق والخدمات السياحية، وتحدث فيها التأثيرات الرئيسية للسياحة (الاقتصادية والاجتماعية والمادية). قارن مع:

S. Medlik, Dictionary of Travel, Tourism & Hospitality, 3ed Ed., 2003, Butterworth Heinemann.

3- المثال الجيد لكن ليس الوحيد على تطوير الوجهة الجديدة المخططة يجسده التطوير الواسع النطاق، الذي قامت به مصر على ساحل البحر الأحمر، وأطلقت عليه اسم "ريفيرا البحر الأحمر"، ورسخته وجهة سياحية ناجحة.

4- انظر قرار مجلس الوزراء رقم 9 الصادر في 12 من المحرم 1421هـ.

5- القرار السابق، المادة 3 (ب).

6- لكن يؤكد الحاجة إلى صيغة من الشراكة بين مؤسسات القطاع العام، أي بين الهيئة والجهة الحكومية "المسؤولة عن ملكية الأرض"، بغض النظر هل أجرت الأرض أم بيعت أم استخدمت لتأسيس شركة تطوير مساهمة كشراكة بين القطاعين العام والخاص.

7- لنلاحظ الأمثلة الآتية:

* شركة تطوير السياحة في بالي.

* شركة تطوير السياحة العمانية.

* هيئة تطوير السياحة (ريفيرا البحر الأحمر، مصر).

* الصندوق الوطني لتطوير السياحة في المكسيك.

8- سوف يهدئ ذلك إلى حد ما قلق المستثمرين من إيقاف عملياتهم التشغيلية أو تغييرها - حتى بعد الحصول على ترخيص - بسبب تناقض القوانين والأنظمة وتناقض تفسيرها أو تطبيقها.

9- مشروع خطة أزور في المغرب مثال يجسد بيع الأراضي دفعة واحدة. فهو مبادرة حكومية تستهدف زيادة تطوير مناطق السياحة الساحلية وتنميتها وتضع تصوراً

لإقامة أكثر من 40 ألف غرفة في منتجعات الوجهة الستة على الساحل. أما مسؤولية إدارة هذا المشروع الوطني الرئيس فقد وكلت إلى شركة للتطوير السياحي تابعة لوزارة السياحة. أجرت الشركة دراسات التخطيط والتطوير مع بعض المساعدة من البنك الدولي. وستوفر الحكومة أيضاً البنية التحتية الضرورية خارج الموقع.

تتمثل مهمة الشركة الرئيسة في جذب المستثمرين الأجانب والتفاوض على صفقات التطوير، التي تشمل بيع أراضي المنتجعات بأسعار تفضيلية. بيعت ست من هذه المناطق لمستثمرين ومطورين رئيسيين. على سبيل المثال، يمتد منتجع موجدور، أحد المنتجعات الستة في خطة أزور، على مساحة 700 و3,557م². وذكر أنه بيع في عام 2003م إلى مستثمر من القطاع الخاص بسعر 1,97 دولار للمتر المربع. ومن المكونات الأخرى منتجع الجديدة الذي يمتد على مساحة 4,756,000م²، وبيع إلى مستثمر آخر بسعر 1,48 دولار للمتر المربع.

المصدر:

Tourism & Leisure Europraxis Consulting, Land Valuation Advisory Services - Al Uqair, Supreme Commission for Tourism, June 2007.

10- هناك مثال يجمع على ما يبدو بين نموذج شركة التطوير السياحي والشراكة بين القطاعين العام والخاص يجسده مشروع وجهة الويف السياحية في عمان.

الويف مشروع وجهة سياحية متكامل ورئيس يمتد على مساحة 1,95 مليون م² من الأراضي العامة التي تطور حالياً في عمان.

ويضع المشروع تصوراً لأنماط مختلفة من الإيواء وتشكيلة واسعة من خيارات الترفيه والاستجمام، منها ملعب للغولف وناد ريفي، ومنتجعات على

الشاطئ، وأماكن سباحة، إضافة إلى الرياضات المائية.

أنشأت الحكومة العمانية شركة تطوير السياحة العمانية، التي أعطيت مسؤولية تطوير مشروعات الوجهة، وهي شركة قابضة محدودة المسؤولية تملكها الحكومة. وبعد توفير البنية التحتية خارج الموقع، نقلت الحكومة مسؤولية الأرض المتاحة إلى الشركة، التي تمثل هدفها الرئيس في تطوير المشروعات السياحية، نيابة عن الحكومة بواسطة المستثمرين والمطورين من القطاع الخاص.

11- على سبيل المثال، في حالة وجهة ريفيرا البحر الأحمر، أسست الحكومة المصرية هيئة تطوير السياحة، وهي هيئة مستقلة لكن تتبع قانونياً وزارة السياحة، كلفت مسؤولية تخطيط تطوير المشروع وتنظيمه وترويجه وتسهيله. الهيئة مسؤولة عن إدارة الأراضي السياحية التي تملكها الدولة (تولتها في عام 1991م)، وتخصيصها للمطورين من القطاع الخاص. وهي تستخدم كما يبدو نموذجاً مختلفاً يجمع بيع الأراضي والشراكة بين القطاعين العام والخاص. ومن أجل تنفيذ أي مشروع نال الموافقة ضمن الوجهة السياحية، تعقد شراكة بين الهيئة والمطور من القطاع الخاص، إذ تسهم الهيئة بالأرض واستثمار البنية التحتية خارج الموقع، إضافة إلى الإشراف على أداء المطورين. وما إن يستكمل المشروع، تنقل الهيئة الملكية الاسمية للأرض إلى المطورين بسعر دولار أمريكي واحد للمتر المربع. يقدم المطور دفعة أولى تبلغ 20% من الكلفة الإجمالية للأرض حين يوقع اتفاق الشراكة. وبعد ثلاث سنوات، يبدأ موعد دفع نسبة الـ 80% من القيمة المتبقية التي يجب استكمالها في خلال 10 سنوات. إذن، في حين تبيع الحكومة أساساً الأراضي العامة بأسعار رمزية، إلا أنها تستعيد ملكية المشروع خلال مرحلة التطوير، وفي الوقت ذاته، تلجأ إلى المطورين من القطاع الخاص بسبب السعر المنخفض للأراضي العامة والمدخلات ذات الصلة، مثل: البنية التحتية خارج الموقع، والدراسات، والمشورة التقنية.

إن تحديد علامة تجارية مميزة للمملكة العربية السعودية جزء لا يتجزأ من تسويق المملكة وجهة سياحية. العلامة التجارية توليفة تجمع اسماً أو علامة أو

رمزاً أو تصميمياً بقصد تعريف المملكة من غيرها من الوجهات السياحية المنافسة وتمييزها. ومن المهم أن تقدم العلامة التجارية قيمة مضافة تتصل بالمستهلك - السائح، وعرضاً متفوقاً على المنافسين، وتعطي معنى يتجاوز في مدلوله الجوانب الوظيفية. لأن الهيئة العليا للسياحة تحمل المسؤولية الإجمالية عن قيادة جهد تسويق السياحة الوطنية، من المنطقي أن تعرف عبر هذه العلامة وبواسطتها.

العلامة التجارية المذكورة أنفاً للهيئة العليا للسياحة والمملكة استمدت إلهامها من تراث السعودية، التي كانت على الدوام أمة من الرحالة والمستكشفين والمضيفين الكرماء. وتعتمد أيضاً على المحافظات الثلاث عشرة، التي يتميز كل منها بتفرد الشخصية، والثقافة، والأصول، والبنية التحتية؛ لذلك، فإن كل منطقة تمثلها واحدة من النقاط الثلاث عشرة في شعار الهيئة، الذي يعد أيضاً دليلاً هادياً إلى مجموعة من رحلات الاستكشاف.

وكلت إلى الهيئة مهمة رعاية صناعة سفر وسياحة مركزة بشكل جديد وتشجيعها، وتقديم أصول قوة الأمة - سكانها ومناظرها الطبيعية وتاريخها ومصادرها - بطريقة هادفة ومسؤولة وحساسة. أما مفتاح تسويق الوجهة فهو تقديم أصولها ومصادرها السياحية الفريدة بأسلوب ذي صلة، ومعقول في نظر جمهور متنوع.

حددت الهيئة العليا للسياحة ستة أهداف مفتاحية عمودية للسياحة تركز فيها جهودها التسويقية، وهي: التاريخ والأثار القديمة؛ التراث الثقافي؛ السياحة البيئية؛ الاجتماعات والحوافز والمؤتمرات والمعارض؛ الترفيه وتزجية الوقت، والرياضة، والمغامرة. وتعرض المملكة ثروة من الفرص للاكتشاف عبر جميع هذه الأقسام والشرائح.

المصدر: الهيئة العليا للسياحة؛ علامة تجارية جديدة لدعم صناعة جديدة؛ 2005م.



الفصل التاسع

التسويق للمملكة العربية السعودية