

### إدارة السياحة التراثية MANAGING HERITAGE TOURISM

موارد التراث لا غنى عنها، وهي موارد غير متجددة تتطلب الحفظ والإدارة الجيدة. وتقدم مواقع التراث صلة ملموسة بين الماضي والحاضر والمستقبل، وغالباً ما تكون خاضعة لطموحات متناقضة من عمليات الحفظ والسياحة. ولذا فمن الضروري أن تدار مواقع التراث على نحو جيد. استخدم ميلر (14: 1989 Millar) التحليل والمقارنة عند الحديث عن إدارة السياحة التراثية، وأكد بأن "الإدارة الجيدة هي أساس الحفظ والنجاح التجاري، بينما الإدارة السيئة قد تعني أن جزءاً مهماً من تراثنا سيفقد إلى الأبد". مؤخراً، نظر كل من جارود وفايال (Garrod and Fyall 2000)، إلى الإدارة كأداة حاسمة لأي نشاط تراثي؛ بواسطة المديرين، ويتعلق هذا النشاط أساساً برعاية الممتلكات والحفاظ عليها كما كانت في حالتها الأولى بقدر الإمكان، مع قضايا أخرى، مثل: الموارد المالية، ومشاركة الجمهور في عملية صنع القرار، التي تعدّ اعتبارات ثانوية. كما أكدوا على أن الكثير من مديري التراث لا ينظرون إلى أنفسهم بأنهم يقومون بأعمال تجارية في مجال السياحة، ويفضلون بدلاً عن ذلك النظر إلى دورهم بوصفهم حراساً للتراث الوطني، أكثر من كونهم مقدمين للخدمات العامة (Garrod and Fyall 2000: 684).

ويرتبط بالإدارة أيضاً موضوع الاستدامة. وسيطرق لهذا الموضوع بشكل تفصيلي في وقت لاحق، والمهم في بداية هذا الفصل تحديد العلاقة بين الإدارة الجيدة للتراث وبين الاستدامة. وتعدّ مبادئ الاستدامة واضحة في عناصر نشاط الجواذب التراثية كما هو مبين في الجدول رقم (١، ٥)، مما يدعم مفهوم تنمية السياحة التراثية المستدامة.

غير أن هذه الأفكار ليست جديدة، فقد أشار ميلر (13: 1989 Millar)، في نهاية الثمانينيات من القرن الماضي، إلى أن "التخطيط الطويل الأجل" للسياحة التراثية مع سياسة حفاظ جزئية ومستمرة، ضرورية لضمان تجربة جيدة للزوار في كل مواقع التراث، والقرى، والمدن، أو منتجعات الشاطئ، أو المناطق الريفية. بالإشارة لموضوع الاستدامة، أشار هول وماك آرثر (Hall and McArthur 1989) إلى أن التراث في الماضي كان غالباً ما يعامل كسلع جامدة، حيث لا يدرك المديرون أن هذا المورد، وما يرتبط بها من قيم، في تغير مستمر، وأن أي

اهتمام جاد لتحقيق الاستدامة يتطلب تطوير إستراتيجيات الإدارة حتى تكون قادرة على استيعاب التغيير. وبينما تشكل أطر إدارة الزائر الجزء الأخير من هذا الفصل، فإن بعض التعليقات على مبادئ التخطيط للسياحة التراثية تقدم هنا لتأكيد الارتباط بين إدارة السياحة التراثية والاستدامة. أولاً، لكي تكون الزيارة مستدامة يجب أن تكون على مستوى مناسب لمكان معين، وينبغي ألا تسفر عن تدهور دائم للقيم المرتبطة بمواقع التراث. وثانياً، يجب أن توضع الزيارة ضمن إطار التخطيط الإستراتيجي الذي يحدد القيم والغايات والأهداف والإجراءات المناسبة لإدارة التراث وزيارة المواقع. وثالثاً، إن من المهم، بالنسبة للمجتمعات المحلية، أن تشارك في عملية إدارة التراث (Hall and McArthur 1993c: 276).

#### الجدول رقم (١، ٥). عناصر مهمة في الجواذب التراثية.

- **الحفاظ:** دور مدير التراث هو حراسة التراث للأجيال القادمة؛ حيث يضمن أن استخدام الجيل الحالي للتراث لا يقلل من قدرة الأجيال القادمة على استخدام والاستفادة من هذه الموارد، كما يضمن أن الأجيال الحالية تدير الموارد التراثية بشكل جيد لمصلحة الأمة جميعها.
- **سهولة الوصول:** إن التراث مهم فقط بقدر ما ينفع الناس. فإذا مُنع الناس من تجربة موارد تراثهم، فإن هذا يعني أن هذا التراث لا يخصهم. غير أن الزيارات "الكثيفة" لموارد التراث يمكن أن تؤدي إلى تلفها، وفي هذه الحالة فإن متطلبات الحفاظ على التراث تحد من تمتع الجيل الحالي بالتراث إلى أقصى درجة.
- **التعليم:** يقوم التعليم بدورٍ جوهريٍّ في تحقيق فرص الوصول لموارد التراث. فتقدير التراث يتطلب أن يكون الزوار مُقدمين على فهم طبيعته وأهميته، بما فيها لماذا هناك حاجة للحفاظ عليه. ويتطلب هذا استخدام مختلف التقنيات الحديثة، التي تجمع بين الرسمية وغير الرسمية. ويعدّ التعليم الترفيهي أكثر فعالية.
- **الصلة الوثيقة:** يجب أن تكون مواقع التراث ذات صلة بأكبر عدد ممكن من الجمهور. وألاً تكون خاصة بأقلية من "عشاق التراث". ومن ناحية مثالية، ينبغي أن يقدر الزوار عندما يغادرون أسباب صلة موارد التراث بهم، والمنطقة المحلية، والأمة بأسرها. كما يجب أن تبث الجواذب التراثية عن التميز الذي يمكن من خلاله أن يتعرف إليها المجتمع المحلي، وتعطيهم شعوراً عظيماً بالفخر والاعتزاز بالمكان.
- **الترفيه والاستجمام:** جزء من مهمة الجواذب التراثية ضرورة وجود وسائل الترفيه للزوار وتوفير فرص استحمام. فإذا لم يتمتع الزوار أنفسهم فلن تكون لهم رغبة في تكرار الزيارة أو توصية الآخرين بهذه الزيارة. ومع ذلك، فقد تستلزم متطلبات الحفاظ بالضرورة تحديد مقومات الترفيه المحتملة لموقع التراث.
- **الموارد المالية:** جواذب التراث بحاجة إلى دعم مالي إذا أُريد لها أن تحقق أهدافها. ولا ينبغي توفير الموارد المالية كلها من خلال فرض الرسوم، فهناك حاجة لبعض التمويل الخارجي، ولاسيما لأعمال الحفاظ المكلفة.
- **المجتمع المحلي:** ينبغي أن يعمل موقع التراث في انسجام مع المجتمع المضيف. فيجب عدم السماح للزوار باستخدام جواذب التراث على حساب السكان المحليين. ويمكن أن يكون لأماكن التراث آثار اقتصادية مضاعفة في المجتمع.
- **الجودة:** يجب أن تقدم مواقع التراث خدمة عالية الجودة لعملائها، إذا كانوا يتوقعون التنافس في سوق سياحية مزدحمة. ويشمل ذلك تقديم مجموعة من التسهيلات، والمرونة، ومستوى عالٍ من النظافة، ومواقف سيارات مناسبة، بالإضافة إلى مواطنين على أعلى مستوى من التدريب. فإذا تم توفير هذه الإمكانيات، فإن الجاذب لابد أن يهدف إلى زيادة توقعات الزوار.

المصدر: مقتبس من (Garrod and Fyall 2000: 691).

يبدأ هذا الفصل من خلال النظر إلى ملكية المواقع التراثية، وكيف أن قضايا الإدارة تتباين بين المواقع التي تقع تحت الملكية العامة والخاصة والتطوعية، وكيف ترتبط هذه القضايا بالغايات المختلفة، التي وضعها كل قطاع. جزء مهم من مناقشة الملكية يتمثل في الدور الذي تقوم به الشراكة في التعاون بين القطاعات وداخلها. ثم يتحول الاهتمام إلى اقتصاديات التراث، وكيف يمول المديرون الجواذب. وفي ذلك الوقت ستقدم مجموعة من الخيارات، وسيوجه التركيز بشكل خاص لمزايا وعيوب فرض الرسوم على مستخدمي المواقع التراثية. تناقش الفقرات التالية من هذا الفصل كيفية إدارة الموظفين والزوار، وتتضمن مناقشة إدارة الزوار ثلاثة مستويات، هي: أولاً، أسباب أهمية الإدارة المستدامة للتراث. وثانياً، عرض نماذج مختلفة لإدارة الزوار ذات صلة بمديري التراث. وثالثاً، عرض الوسائل المحددة والأساليب التقليدية التي يستخدمها المديرون. بعد ذلك سيتم عرض ومناقشة إدارة السكان المحليين، حيث يتم التركيز على ضمان مشاركتهم في كل من صنع القرار وفوائد السياحة. وسيناقش الجزء قبل الأخير الإدارة من منظور تسويق السياحة التراثية.

### الملكية

#### Ownership

من المهم فهم ملكية المواقع التراثية، لأن لكل نوع من أنواع الملكية قضايا إدارية مميزة، وآثاراً اقتصادية، وتداعيات للموارد البشرية. القطاعات الثلاثة التي تمتلك مواقع الجذب التراثي، هي: القطاع العام، والخاص، والتطوعي. باعتباره إلى حد ما على عمل سواربروك (Swarbrooke 1994, 1995). يبين الجدول رقم (٥,٢) ثلاثة أنواع من الملكية، ويقدم أمثلة على المباني التاريخية التي يمكن أن يشملها كل نوع من الملكية، ويصف الدوافع الأولية والثانوية لكل قطاع. بالنسبة للجزء الأكبر، فإن أهداف الملكية العامة وغير الربحية هي الحفاظ على التراث والتعليم، أما في الملكية الخاصة، فعادة ما يكون الربح والترفيه، هما الدوافع الأولية.

#### الجمهور Public

تعني الملكية العامة أن الموقع تملكه، وربما تديره وكالة حكومية، مثل مصلحة المتنزهات الوطنية National Park Service، وإدارة البيئة، أو وزارة الثقافة والتعليم. ولعل أفضل مثال من المملكة المتحدة هي التراث الإنجليزي English Heritage، وهي وكالة حكومية تعمل في عدد كبير من مواقع الجذب السياحي في بريطانيا (Swarbrooke 1995: 9). كما نوقش في الفصل الرابع، يمكن أن توجد الملكية العامة على المستويات الوطنية ودون الوطنية، وكذلك في مجال إدارات خاصة، مثل: الحميات الوطنية الأمريكية. يمثل وادي الآثار في أريزونا ويوتاه، مثالاً جيداً للتراث الطبيعي، ويمثل مبنى الزوايا الأربع، حيث تتلاقى الولايات كولورادو، ونيومكسيكو وأريزونا ويوتاه، مثالاً جيداً على الجواذب السياسية والثقافية التي تملكها وتشغلها أمة نافاهو ومجلسها القبلي.

الجدول رقم (٥، ٢). ملكية الجواذب التراثية.

القطاع	أمثلة للتراث المملوك	الدوافع الأولية والثانوية للملكية
عام	الأطلال الأثرية والآثار القديمة	رئيسي: الحفاظ
	البيوت والمباني التاريخية المتنزهات الغابات المتاحف	ثانوي: إمكانية وصول الجمهور، والتعليم، والدخل، وحافز لتنمية السياحة
خاص	متنزهات موضوعات تاريخية متاحف	رئيس: الريح
	مصانع النبيذ والتقطير المراكز الثقافية المعارض الفنية الصناعات الزراعية والمناجم	ثانوي: تعزيز الزيارة، والترفيه، وتحسين الصورة العامة
طوعية	المباني التاريخية المتاحف مراكز التراث	رئيسي: الحفاظ من خلال الاكتفاء الذاتي
	المسارات	ثانوي: التسلية والتعليم

المصدر: مقتبس من (Swarbrooke 1995).

- يتولى القطاع العام في معظم الدول القيام بدور كبير في الحفاظ على التراث. وقد حدد بيرس (Pearce 1997: 89-91) عدة أسباب مترابطة ومتداخلة لذلك، وهي كما يلي:
- فشل السوق: يحدث هذا عندما لا تستطيع قوى السوق دعم أماكن التراث بسبب عدم كفاية الموارد المالية أو الدخل. توفر الميزانيات الحكومية عادة، وسيلة للتغلب على هذا العجز إلى حد ما. وبالمثل، فإن مسؤولي السوق يميلون أكثر إلى الاتجاه قصير المدى، على الرغم من حقيقة أن التأثيرات البيئية للسياحة قضايا طويلة المدى. أخيراً، تحتاج القيم البيئية للحفاظ عليها، على الرغم من الجاذب السياحي المتوقع.
  - المصلحة العامة: قد تكون السمات التاريخية ذات قيمة عالمية، بحيث يكون إنقاذها سبباً لارتباطها "بالمصلحة العامة"، بدلاً عن وقوعها تحت سيطرة أي فئة معينة.
  - الملكية التاريخية العامة: تستمر ملكية الدولة لمبانيها كما كانت على مر التاريخ بعد أن تحقق درجة معينة من البعد التراثي.
  - الاعتبارات السياسية: تحيي الكثير من الآثار ذكريات وطنية (مثل الانتصار في الحروب، والاستقلال السياسي وغير ذلك)، وتشكل جزءاً مهماً من بناء الأمة.

• **الاعتبارات الاقتصادية:** الوكالات العامة دائماً ما يكون لها مصلحة في إيجاد فرص العمل، وكسب الدخل الإقليمي، وإقامة قاعدة قوية من الضرائب. ولذلك، فإن هذه الوكالات تدرك أن الحفاظ يمكن أن يُشجع من خلال الدوافع الاقتصادية، مثل تنمية السياحة. ولتعزيز البرامج الإدارية، وضرورة توفير البنية التحتية، فعادة ما تشارك وكالات القطاع العام في هذه العملية.

هناك ميل إلى أن تكون هناك درجة من الاتساق وسط المواقع المملوكة للقطاع العام على المستوى الوطني من حيث التسهيلات، والعرض والإرشاد. وينصب التركيز على الصيانة، والتسويق وإن كان ذلك قليلاً، وأحياناً غير موجود. وفقاً لكل من بيرس وبيلكر (Pearce and Balcar 1996: 208)، فإن المواقع التي يديرها المجتمع المحلي أقل تناسقاً، وتعاني من قلة الوضوح فيما يتعلق بخطط الإدارة وإستراتيجياتها.

### القطاع الخاص Private

هناك أنواع عدة من جواذب التراث، وهي المناجم ومواقع التراث الصناعي ومصانع النبيذ، ومعامل التقطير، والمزارع ومبانيها، والمنازل الفخمة، وبعض المتاحف (مثل متحف حبيبات الزجاج The Corning Museum of Glass)، وعادة ما توجد في ظل الملكية الخاصة. أما مناطق التراث الطبيعي فهي أقل شيوعاً، وعلى الرغم من أن حفرة النيزك في أريزونا - الولايات المتحدة الأمريكية تعدّ مثلاً جيداً للملكية القطاع الخاص للمواقع الطبيعية، فهي واحدة من أفضل أنواع حفرة النيازك في العالم. وعلى الرغم من أن الهدف الأساس، في ظل الملكية الخاصة، هو الربح، فإن مديري التراث في هذه الأماكن يجب أن ينظروا أيضاً في مجالات الحفاظ والتعليم. وهناك ضرورة لمنظور طويل الأجل فيما يتعلق بإدارة الموارد المستدامة، إذا كانت أعمالهم ستستمر في المستقبل.

هناك طريقتان أكثر شيوعاً في تملك القطاع الخاص مواقع تراثية: الأولى، الممتلكات التاريخية التي تم شراؤها من قبل فرد أو شركة، قبل سن الأنظمة والتشريعات، التي من شأنها الحيلولة دون شرائها من قبل القطاع الخاص اليوم. وقد يتعلق هذا أيضاً بالمباني والأماكن، التي كان لها قيمة نفعية عند شرائها، وترتبط القيمة التراثية التي ظهرت في وقت لاحق بأناس مشهورين، أو أحداث مشهورة. والثانية، (التي يمكن أيضاً أن تكون في الفئة الأولى)، هي الممتلكات التي انتقلت من جيل إلى آخر، والتي كان لأصحابها مصلحة أقل في بيعها، أو منحها للمنظمات العامة، أو غير الربحية.

تعدّ مجموعة توسو Tussauds Group واحدة من أكبر جواذب القطاع الخاص التشغيلية، في بريطانيا وهولندا. وتشغل هذه المجموعة الشركة الكثير من المواقع السياحية، التي يمكن أن تصنف على أنها جواذب تراثية، وأبرزها قلعة وارويك، ومتحف مدام توسو في لندن، وبرج ألتون. بعض هذه المواقع تم شراؤها من قبل المجموعة في وقت مبكر، في حين أن بعضها الآخر ثم تطويره منذ البداية (Swarbrooke 1995). أصبحت مصانع النبيذ في

كاليفورنيا، في الولايات المتحدة الأمريكية، وشبه جزيرة نياجارا في كندا، التي أصبحت جزءاً لا يتجزأ من كل منطقة للتراث الزراعي، وهي مثال آخر للجواذب السياحية المملوكة للقطاع الخاص، التي ربما انتقلت من جيل إلى جيل، وازدادت شعبيتها كمقاصد سياحية.

#### المنظمات التطوعية أو غير الربحية Volunteer/Non-profit

من بين أكثر أنواع الجواذب السياحية التراثية شيوعاً، التي تمتلكها وتشغلها المنظمات غير الهادفة للربح: المتاحف والمقابر، ومسارات التراث والمباني التاريخية. وحيث إن الهدف الرئيس لها هو كسب ما يكفي من الإيرادات من أجل البقاء على وجودها، فهي عادة ما تفرض رسوم دخول، ويعود جزء كبير من الإنفاق مباشرة إليها لصيانة الموقع. ولعل من أشهر المنظمات التراثية غير الربحية وأكثرها انتشاراً في بريطانيا الاتحاد الوطني، الذي تشمل ممتلكاته الأراضي الزراعية، والبيوت التاريخية وغيرها من المباني والمناظر الطبيعية، وخاصة في المناطق الريفية. والغرض منها هو توفير ما يكفي من المال في كل عام للاستمرار في الإبقاء على أنشطة الحفاظ (Swarbrooke 1995). وهناك الكثير من المنظمات التطوعية وغير الحكومية (NGOs) موجودة في معظم دول العالم.

#### التعاون بين القطاعات Intersectoral Co-operation

أصبح التعاون والمشاركة والشراكة (مثلاً: بين الملكيات العامة والخاصة والتطوعية وبين الأماكن) أكثر بروزاً في الكتابات السياحية الأخيرة، حيث بدأ الباحثون يدركون أن الشراكات يمكن أن تساعد على ترويج مبادئ وممارسات التنمية المستدامة (مثل Bramwell and Lane 2000). وقد تم النظر للتعاون كنوع من الممارسات المهمة عند تناول مشكلات الإدارة وقضاياها، التي تنشأ عند تداخل موارد التراث في الحدود القانونية وقطاعات الملكية (Boyd and Timothy 2001). وبكتابتهما في إدارة مواقع التراث العالمي (WHS) World Heritage Sites، أدرك تيموثي وبويد (Timothy and Boyd 2001)، أن التعاون كان عنصراً أساسياً من عناصر الإدارة الناجحة، وبعضها الآخر نوع الشراكة الأنسب للحالة (الرسمية أو غير الرسمية)، والنهج الأفضل لتكوين الشراكات (بقيادة الولايات، أو الوكالة) (الشكل رقم ١، ٥).

إن التعاون ضروري حيثما يوجد مواقع التراث، ولاسيما مواقع التراث العالمي، ضمن بيئات متعددة الاستخدامات، حيث يكون "للمديرين تحدٍّ مزدوج يتمثل لا في حراسة ترويج الموقع نفسه، بل أيضاً لضمان الحفاظ على التوازن مع احتياجات البيئة المستخدمة حوله" (Boyd and Timothy 2001: 50). يعدّ جدار هادريان في شمال إنجلترا (المسجل في قائمة التراث العالمية WHS في عام ١٩٨٧م)، مثلاً رئيساً حيث غيرت ملكية الأرض حول المعلم التراثي عبر امتداد كامل للأرض يبلغ ١١٨ كيلومتراً. وبينما يعدّ الجدار أفضل بقايا الحدود للإمبراطورية

## المجال

المناظر المحفوظة	مناظر مختلطة الاستخدام	
<p><b>النوع (ب)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• شراكات رسمية أو غير رسمية، حيث العلاقات غير متكافئة</li> <li>• التركيز على اتباع نهج يستند إلى وكالة</li> <li>• درجة محدودة من التعاون، أكبر بين الوكالات الحكومية بدلاً من القطاع الخاص في مقابل القطاع العام</li> </ul> <p>مثال: جدران هادريان (المملكة المتحدة)</p>	<p><b>النوع (أ)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• غالباً نوع من الشراكة الرسمية، مع علاقة متساوية</li> <li>• التركيز على نهج القاعدة الشعبية</li> <li>• درجة عالية من التعاون متوقعة، تضم كلاً من القطاعين العام والخاص</li> <li>• على سبيل المثال: حديقة بانف الوطنية (كندا)</li> </ul>	محلي / إقليمي
<p><b>نوع (د)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• شراكة غير رسمية في أفضل الأحوال، مع احتمال أن لا شيء قائم</li> <li>• اتباع نهج وكالة على المستوى المحلي</li> <li>• في أحسن الأحوال، درجة محدودة من التعاون حيث تكون قضايا المنفعة المتبادلة مؤكدة أو عندما تشارك مجموعات متماثلة من البلديات المفوضة</li> </ul> <p>مثال: لا يوجد في الوقت الحاضر</p>	<p><b>نوع (ج)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• غالباً نوع من الشراكة غير الرسمية، مع عدم التكافؤ في العلاقة</li> <li>• وكالة على المستوى المحلي ونهج على مستوى القاعدة الشعبية</li> <li>• درجة محدودة من التعاون، ومعظمها بين الحكومات الوطنية والوكالات المسؤولة عن حماية الأراضي</li> </ul> <p>مثال ذلك: ووترتون-الجليدي آي بي بي (الولايات المتحدة وكندا)</p>	القياس ثنائية القومية / الدولية

الشكل رقم (١، ٥). درجة التعاون في أماكن التراث. المصدر: (Boyd and Timothy 2001).

الرومانية بأسرها وجاذباً مهماً للتراث، فإنه يمر عبر مجموعة متنوعة من استخدامات الأراضي، بما فيها المناطق المكتظة بالسكان، والمناظر الطبيعية الريفية المستخدمة، ومناطق الحفاظ. كان التعاون ضرورياً في تطوير خطة إدارة الجدار والممر الذي يمر عبره. في العام ١٩٩٦م، أخذ التراث الإنجليزي زمام المبادرة في وضع خطة من شأنها أن تضمن توازناً مرضياً بين الحفاظ على الموقع ووضعها، وكذلك الاعتناء بمصالح المجتمعات الزراعية المضيفة، ومتطلبات إمكانية الوصول، والفوائد السياحية والاقتصادية. ولأن الجدار من الجواذب السياحية الشهيرة، التي تستقبل في المتوسط ١,٢٥ مليون زائر سنوياً، منهم ما يقرب من نصف مليون تقتصر زيارتهم على القلاع والمتاحف المفتوحة للجمهور - فقد تم تطوير إستراتيجية للسياحة تأخذ في الاعتبار وجهات نظر المجتمع المحلي، وتكفل مستوى ثابتاً من الزوار، وتسعى جاهدة لتحسين تجربة الزوار، وتنسق الوصول والنقل والتسهيلات. وفي الواقع، تم تشكيل شراكة سياحية في بداية العام ١٩٩٤م، وذلك قبل الانتهاء من إعداد خطة إدارة الجدار في العام ١٩٩٦م، والتي تنطوي على مجموعة متنوعة من الشركاء في القطاعين العام والخاص، والتي تتعاون مع التراث الإنجليزي، وتعمل ضمن حدود خطة إدارة مواقع التراث العالمي (Hadrian's Wall Tourism Partnership 1999).

أمثلة أخرى لما تحتاجه الملكية المشتركة من التعاون بين القطاعات هي في مكان يحتوي على معالم تراثية عالمية مثل ستونهينج - إنجلترا، والجسر العملاق في إيرلندا الشمالية. يقول فولر (Fowler 1992: 990) في كتاباته عن ستونهينج Stonchenge :

"إحدى المثيرات الحقيقية للفضول عن ستونهينج هو أنه، بينما يدير "التراث الإنجليزي" الأثر نفسه، ومثلت أرض صغير من الأرض بين الطرق الرئيسة، فإن كل الأرض الباقية حوله يملكها الاتحادي الوطني. يحمل الصندوق الائتماني في طياته روح الإدارة، ولاسيما في معنى إدارة الحيازة؛ لأن له وعياً كبيراً بأثاره، كان معظمه مكتسباً دون دراية، فإنه وآلاف من المواقع والمناظر الطبيعية التابعة له استوعبت بنظام لإدارة الأراضي مؤسس جيداً، وفي إطار مفهوم (الحيازة) بأسرها".

وهناك نوع مماثل في حالة الجسر العملاق الذي سجل كأول مواقع للتراث العالمي في المملكة المتحدة في العام ١٩٨٦م. وقد لاحظ تيموثي وبويد (Timothy and Boyd 2001: 50):

"أن الإدارة تحدث في شكل شراكة غير رسمية بين الاتحاد الوطني، ومجلس مقاطعة موبيل، وإدارة البيئة لأيرلندا الشمالية (مسؤولة عن تقديم المشورة العلمية والاتصالات)، حيث يوجد أعلى مستويات التعاون بينها".

هناك حاجة للتعاون أيضاً عندما توجد جواذب التراث في مناطق الحدود، سواء عبر الحدود الدولية أو المتاخمة لها. لاحظ تيموثي (Timothy 1999b): أن مستويات الشراكة عبر الحدود تتدرج من تحويل ملكية alienation إلى تكامل integration، حيث ينظر للتعاون كنقطة محورية. في كتابه، السياحة والحدود السياسية، اقترح تيموثي (Timothy 2001c: 153): "أن الشبكات التعاونية تتميز بجهودها الأولية في حل المشكلات المتبادلة بين مختلف الإدارات المعنية". في حالة مواقع التراث العالمي WHS، التي تنتشر على الحدود الدولية، هناك حاجة للتعاون والمساعدة في مجالات الإدارة مثل، الحفاظ، والتسويق، وتطوير البنية الأساسية للسياحة (Boyd and Timothy 2001: 51). إن النقص في وجود التعاون الحدودي قد يؤدي إلى الإفراط في استخدام الموارد من جهة واحدة، وبرز مشكلات بيئية خطيرة، وكذلك إحداث تأثير على نوعية الجواذب المعمارية داخل المنطقة المجاورة (Timothy 1999b). وخير مثال على التعاون ثنائي القومية هو حالة منتزه السلام الدولي، الذي شكّل كموقع تراث عالمي من قبل المنتزه الوطني لبحيرات ووترتون بكندا، والمنتزه الوطني الجليدي (الولايات المتحدة)، وسجل كموقع تراث عالمي في العام ١٩٩٥م، على الرغم من

أنه مرتبطاً رمزياً بتشريع الحكومة الكندية والأمريكية في أوائل العام ١٩٣٢م. في حين أن اثنين من نظم الإدارة المختلفة يعملان جنباً إلى جنب معاً لإدارة نظام بيئي واحد، فإن التعاون يظهر في التسويق والترويج لمتنزه السلام الدولي، وكذلك في كيفية تعاون المجموعات المجتمعية على كل جانب من الحدود في العمل لإنتاج نشرات إخبارية لإعلام المواطنين والسياح، وتنظيم المناسبات الخاصة (Timothy 1999b). وتوضح دراسة الحالة أدناه دور التعاون عبر الحدود في الأوضاع السياسية الصعبة.

### دراسة حالة نيقوسيا، قبرص: تعاون عبر الحدود

#### Case Study: Nicosia, Cyprus: Cross-border Co-operation

بعد سقوط جدار برلين، كانت نيقوسيا هي المدينة الوحيدة المقسمة دولياً في العالم (Rossides 1995). وقد قسم أتيليا (الخط الأخضر) المدينة في العام ١٩٧٤م، عندما أصبحت قبرص جزيرة مقسمة، بين اليونان في الجنوب والأترك في الشمال. كانت السنوات ١٩٧٦-١٩٨٩م صعبة، حيث كانت المدينة تمر بمشكلات اقتصادية كبيرة. وقد أشار روسيدز (Rossides 1995)، إلى أنه على الرغم من بقاء قاعدة التوظيف الداخلية للمدينة ثابتة بشكل مطلق، فقد انخفضت حصتها من الميزانية بشكل ملحوظ، بينما كان الانخفاض في العقد التالي متسارعاً على الناحية النسبية والمطلقة. ولمعالجة المشكلات الناجمة عن تقسيم المدينة وحدودها الخارجية، والتوسع غير المخطط لها، تم إعداد خطة رئيسة تحت رعاية برنامج الأمم المتحدة للتنمية. وضعت هذه الخطة من قبل عمدة المدينة اليونانية، الذي اضطلع مع نظيره القبرصي التركي، بالمهمة الصعبة المتمثلة في إيجاد رؤية مشتركة لتطوير المدينة، وضمان وضع برامج لتلبية تلك الرؤية (Rossides 1995). ومع غياب هيئة للتخطيط المركزي، شكّل فريق من الطائفتين لجنة للتخطيط في الواقع، وسعى إلى رسم مسار التنمية للمدينة التي من شأنها صيانة تراثها الثقافي، وفي الوقت نفسه اجتذاب المواطنين والأعمال التجارية إلى المنطقة الرئيسة المتدهورة من المدينة. وهذا يبرهن على أن التعاون بين المجتمعين - رغم الانقسام السياسي - كان ممكناً، حيث لم ينظر إلى التعاون باعتباره هدفاً لفترة غير محددة في المستقبل ولكن في الوقت الحالي. وبينما يتم هذا الإجراء العملي على نطاق ضيق، فإنه يدل على أن التعاون يمكن أن يحدث في أماكن الصراع.

قد تظهر المناقشة أيضاً أن التعاون يوجد حالات يمكن أن تكون فيها مجموعة واسعة من الجواذب السياحية متاحة للزوار، فضلاً عن ضمان أعلى معدلات النجاح لأنواع محددة من الجواذب السياحية. في دراسة لإدواردز ولوردس (Edwards and Lurdes 1996: 360) عن سياحة التراث الصناعي، علقا بقولهما:

"يبدو أن للمناجم والمهاجر الصناعية، كجواذب تراثية صناعية، فرصة أكبر للنجاح إذا كانت جزءاً من مجموعة واسعة من الجواذب السياحية في المنطقة. وفي هذا الصدد، كانت ويلز محظوظة تماماً. فمناجم الذهب في دولاكوثي في دايفيد ترتبط بمجمع خزان سد براين لين القريب، ومنطقة توالد الحدأة الحمراء النادرة، والفنون الشعبية المرتبطة بتوم شون كاتي، وهو النظرير الويلزي لروبن هود".

إن التعاون ليست فكرة جديدة. فقد سارع فاولر (Fowler 1992) بالإشارة إلى أنه خلال السنوات الـ ٢٥ الماضية قد لاحظت الصيانة البيئية، والزراعية، والتاريخية بشكل واسع التداخل في العلاقات بين المناطق الطبيعية، وموارد الأراضي الزراعية والتاريخية؛ لأن الكثير من المشاهد الريفية تجمع العناصر الثقافية والطبيعية ذات الأهمية لكل من صائني التراث الثقافي وحماة البيئة.

"ينظر صائنو المزارع والتلال المشجرة، باعتبارها تمد البيئة المنشآت الزراعية، أنها تمثل المصدر التاريخي لمورد رزق أصحاب المزارع؛ فالحقول سمحت لهم بزيادة المحاصيل ورعي الماشية، والغابات وفرت لهم الأخشاب للبناء، والحطب للمواقد، والسكن للحيوانات التي يتم صيدها، وعصر سكر القيقب. أما محبو البيئة الطبيعية، فالمزرعة هي تحول مرحب به - وهي الفاصلة - بين المدينة والغابة" (Fowler 1992: 82).

التعاون أيضاً موجود بين المنظمات، من حيث تنسيق الإدارة وتسويق التراث. ويعدّ الهيكل التنظيمي على نحو مميز عند التعامل مع الماضي معقداً. فهو موجود على الصعيد العالمي، والدولي، والقاري، والوطني، والإقليمي، والمحلي؛ ولهذا كان من أكثر الموضوعات التي تشغل حيز تفكير تلك المنظمات بشكل كبير ليس إدارة التراث بقدر ما هو محاولة تنسيق إدارة التراث. فالكثير من المنظمات، ولاسيما الكبيرة منها، كانت معنية حتماً بإدارة نفسها. على سبيل المثال، رواتب الموظفين في التراث الإنجليزي، يستنزف نحو ٧٥٪ من ميزانيتها. إدارة تراث المملكة المتحدة مرتبطة حتماً بالمنظمات المتخطية للسلطة القومية. على سبيل المثال، واحدة من كبرى البيروقراطيات في العالم، تتلقى اليونسكو، وهي المنظمة الراعية للجنة التراث العالمي، الترشيحات للمواقع من أعضاء حزب على مستوى الولايات. على مستوى الجواذب الفردية، لا يستطيع مديرو التراث حل كل مشكلة دون مساعدة، بل لا بد من التواصل مع المؤسسات التي يمكنها أن تقدم المشورة لهم بشأن قضايا محددة، وبشأن المصادر المحتملة للدعم المالي (Stratton 1994). على سبيل المثال، فإن الاتحاد الوطني لأسكتلندا، وهو منظمة تطوعية خيرية، وعلى الرغم من اعتماده على عضوية ٢٥٠٠٠٠٠ عضو (٥٪ من السكان)، إلا أنه يسعى للدعم لا من أعضائه فقط،

والمشروعات التجارية، بل يولد داخلياً من عدة مصادر، ويعتمد على الدعم الحكومي بنسبة ١٠٪ فقط من ميزانيته. ولأن الاتحاد الوطني لأسكتلندا يملك ١٢٥ من الممتلكات ذات الأهمية التاريخية، في البيئات الطبيعية والبشرية و"نيابة عن الأمة"، فهو يعمل دائماً بانسجام مع الحكومة والمشروعات غير الحكومية في شراكات تعترف بالحاجة الكاملة للوفاء بمتطلبات السوق. وعلى الرغم من وجود منافسة واضحة للموارد المتاحة، فإن هناك القليل من عدم الرغبة للتعاون بشأن الترويج المشترك (Borley 1996: 185).

### اقتصادات التراث

#### Heritage Economics

التراث ليس رخيصاً، وعلى الرغم أن قيمة الخبرة التعليمية التي تقدمها خدمات الإرشاد كبيرة، وتساهم في التمتع، والتعليم، وتقدير الجاذب من قبل الزوار، فإن تكلفة حكاية القصة هائلة، كما هو الحال في الحفاظ على الموقع، في ضوء زيادة أعداد الزوار وغيرها من الضغوط البيئية. على سبيل المثال، يقول فاوولر (Fowler 1992): إن تكلفة الحصول على معظم المنازل التاريخية يمكن أن تزيد عن خمسة ملايين جنيه إسترليني. كما أن ترميمها والإبقاء عليها، وتزويدها بالأدوات الصحية اللازمة (دورات المياه)، وإنشاء برنامج الإرشاد السياحي وتشغيله سيضاعف التكاليف. في الماضي اعتمد مديرو الممتلكات الثقافية على الدعم المالي الحكومي، لتشغيل الأماكن التاريخية وصيانتها. في العام ١٩٩٥م، على سبيل المثال، حصل التراث الإنجليزي على ١٧ مليون جنيه إسترليني، لكنها أنفقت ٦١ مليون جنيه إسترليني للحفاظ، مما يعكس اعتماد تلك الوكالة على التمويل العام (Powe and Willis 1996)؛ لذلك فإن التمويل العام قد أصبح شحيحاً بشكل متزايد خلال السنوات الـ ٢٠ الماضية، بحيث أصبح المديرون أكثر وعياً بالميزانية، وبسبب إنشاء غيرها من البرامج الاجتماعية، والأولويات الوطنية. وقد أصبح تخفيض الحكومة لبرامج التراث في جميع أنحاء العالم هو القاعدة (Broadhurst 1989; Garrod and Fyall 2000; Smith 1989)، ويتوقع المديرون تخفيض الميزانية؛ مما جعل نحو ٣٠٪ من مديري المتاحف في المملكة المتحدة، يصف الوضع بأنه "قاتم"، وعبر نحو ٦٥٪ على أنه "تحدٍ" (Davies 1993)، مما يعكس نقص الثقة من الناحية الاقتصادية في مستقبل التراث.

ولأن إنقاذ التراث يمكن أن يكلف الملايين من الدولارات أو الجنيهات، فقد أصبح مديرو المواقع أكثر مسؤولية في محاولة لإيجاد سبل لزيادة الإيرادات. مثل هذا التحول ليس جديداً على الجواذب السياحية المملوكة للقطاع الخاص، ولكن بالنسبة للقطاع العام، والقطاعات غير الهادفة إلى الربح، هو احتمال غير مريح.

أثار مصدر الأموال للإبقاء على المناطق التاريخية قدراً كبيراً من النقاش في الدوائر الخاصة والعامه. ناقش كوسونز (Cossons 1989) أنه بالإضافة إلى الإنفاق الحكومي والشركات الزراعية، يجب أن يقوم مستخدمو التراث بدفع رسوم مقابل الخدمات التي يحصلون عليها. ووفقاً لدراسة بريطانية، فإن هذا التغيير في الأسعار لن يقلل من

عدد الزوار المحتملين، حيث وجد أن الطلب على التراث بوجه عام غير مرن تجاه السعر (Prentice 1989a). وجد برينتس Prentice أن الزوار عامة يتوقعون الدفع مقابل الدخول لمناطق الجذب الرئيسة، على الرغم من أن عدداً كبيراً من المواقع ذات ملكية عامة. ربما يرجع هذا في جزء كبير منه إلى حقيقة أن معظم الزوار ميسورو الحال من الناحية الاقتصادية، وعلى استعداد للدفع لصيانة مصادر تجاربهم الترفيهية والتعليمية.

### مصادر الإيرادات Sources of Revenue

تتطلب الأوقات المالية الصعبة أن تقوم تسهيلات التراث بعمل إجراءات مالية خاصة بنفسها من خلال زيادة الإيرادات وضبط النفقات التشغيلية (Broadhurst 1989; Fowler 1992; Marris 1985; Silberberg 1995; Smith 1989). ونتيجة لذلك، بدأ مديرو التراث بطرح مجموعة متنوعة من الخدمات المقدمة للزوار، في محاولة للاحتفاظ بهم لفترة أطول، وحملهم على إنفاق المزيد (الجدول رقم ٥،٣). يركز الجزء الباقي من هذه الفقرة على بعض مصادر الدخل المتاح لإدارة مواقع التراث.

### رسوم الاستخدام User Fees

بصرف النظر عن التمويل الحكومي المباشر، فإن أكثر وسيلة انتشاراً وأكثرها تقليدية لكسب المال هي رسوم الاستخدام، التي تعرف بشكل شائع برسوم الدخول ورسوم حق الدخول. والفرق الرئيس بين الدخول entrance ورسوم حق الدخول admission fees، وفقاً لإدجنتون وآخرين (Edginton et al. 2001)، هو المجال النطاقي والمكاني. فرسوم الدخول هي المبالغ التي تدفع لدخول مناطق واسعة مفتوحة، مثل: المنتزهات، والحدائق، وحدائق الحيوان. رسوم حق الدخول، أكثر اتصالاً بدخول المباني والمنشآت الأخرى، مثل: المتاحف، وصلات العرض، والقلاع، والبيوت. توفر رسوم الدخول أو حق الدخول عادة أكبر مصادر العائدات في معظم الممتلكات التاريخية. خلال ثمانينيات القرن الماضي، كان نحو ٩٠٪ من عائدات متحف أيرونيبردج Ironbridge في المملكة المتحدة، من رسوم دخول الزوار. وفي حين أن هذا الرقم مثير للإعجاب، فقد نبه سميث (Smith 1989) لنقطة مهمة؛ فمن الواضح أن هذا إنجاز هائل، ولكنه أمر خطير؛ لأنه يعتمد كثيراً على تقلبات الطقس الإنجليزي وغيرها من العوامل الخارجية، التي يمكن أن تؤثر في أعداد الزائرين.

يمكن أن ينظر إلى تكاليف الإيجار أيضاً على أنها رسوم الاستخدام، حيث يشتري الزوار حق استخدام جزء من موقع تاريخي أو أعماله الفنية. تأجير قاعات الاستقبال للاجتماعات المهنية، وحفلات الزفاف، ولم شمل الأسر وهي من الأمثلة الشائعة على ذلك. وقد بدأت بعض الجواذب التراثية، مثل: المتاحف، والمنتزهات بطرح العضوية، التي يمكن اعتبارها شكلاً من أشكال الرعاية، وهي في الحقيقة نوع من رسوم الاستخدام، لأن الأفراد

## الجدول رقم (٥,٣). مصادر الإيرادات الشائعة في مواقع التراث.

الأحداث	التمويل المباشر
المهرجانات المعارض حرفية إعادة التشريعات التاريخية المسرحيات, والحفلات عروض الخيول, والكلاب, والسيارات المباريات المعارض الأنشطة الرياضية	التمويل الحكومي تمويل السلطة المحلية المنح التبرعات التراكتات العضوية الوقف الرعاية / الترويج المشترك البطاقات
العرض والإرشاد	البيع بالتجزئة
الأدلة المنشورات أخرى الجولات السمعية سمعية بصرية الجولات المصحوبة بمرشدين الآلات والمحاكاة	البضائع البريد المحلات الزراعية مراكز الحدائق إعادة الإنتاج الامتيازي المتاجر خارج الموقع صرف العملات النباتات المتاجر المتخصصة
خدمات الإعاشة	الإقامة
المطاعم / المقاهي / حانات الوجبات الخفيفة الموائد شركات الترفيه المؤتمرات	المبيت والإفطار دورات تدريبية مقر المؤتمرات أكواخ العطلة
رسوم الدخول	التعاقد مع القطاع الخاص
الموقع / رسوم الدخول رسوم مواقف السيارات رسوم الاشتراك في النشاط	مجموعات الأفلام التصوير الفوتوغرافي تسويق المنتجات تأجير التحف
تأجير العقارات	
زراعة الأراضي متنزهات القوافل ملاعب الجولف	

المصدر: (Stevens 1995).

والأسر الأعضاء في الغالب يصبح لديهم حق غير محدود لدخول مكان الجاذب. أصبحت مواقف السيارات، وتكاليف المشاركة في المناسبات الخاصة، وغيرها من الأنشطة أكثر شيوعاً، كمصادر للإيرادات القائمة على الرسوم. في كثير من الدول الأقل نمواً، يكون للمديرين الرغبة في جلب الإيرادات، وفي الوقت نفسه يوفرون فرصاً للسكان المحليين، الأقل ثراءً، للتمتع بتراثهم. إحدى الطرق لعمل ذلك هو وضع نظام تسعيرة مزدوج، وهذا يعني أن يدفع السكان المحليون رسوم دخول أو حق دخول أقل بكثير من السياح الأجانب. هذا هو أمر منتشر جداً في آسيا وأجزاء من أفريقيا وأمريكا اللاتينية. في تاج محل في الهند، على سبيل المثال، تبلغ سعر التذكرة للشخص الهندي ٤٠ سمناً، ولكن يجب على السائح الأجنبي أن يدفع ٤٨ مرة أكثر من هذا السعر (٢٠ دولاراً أمريكياً)، الشيء الذي يعدّ بمثابة صدمة كبيرة للكثير من الزوار الدوليين (Duff-Brown 2001; Ganguly 2001).

يجب أن تنظر القرارات الإدارية بشأن رسوم الدخول أو الاستخدام إلى مجموعة من المتغيرات. من المسائل ذات الأهمية الحاسمة فيها هي مكان السداد (أي عند المدخل، أو عند المخرج، أو في موقف السيارات). سؤال آخر يتمثل في وجوب أن تكون الرسوم عالية بما فيه الكفاية أو عدم وجوبها، لتشمل وسائل التفسير، والإرشاد السياحي... إلخ، أو ينبغي أن تحمل تكلفة كل بند على حدة. ثم شاغل ثالث، هو متى يتم دفع الرسوم؟ هل ينبغي دفع كامل الرسوم المقروضة في مواسم الركود، أو ينبغي الخصم أو المجاملة للدخول؟ وربما ينبغي أن تطبق تعرفه رسوم موسمية. المسألة الرابعة هي من هم دافعوا الرسوم؟ هل ينبغي أن يدخل الأطفال دون أي تكلفة؟ هل ينبغي أن تقدم خصومات للأسرة؟ هل يقدم للطلاب بطاقات خصم؟ جميع هذه الأسئلة مهمة وتحتاج إلى الرد عليها في صياغة سياسة الرسوم (Prentice 1989a: 233).

### المناسبات الخاصة Special Events

يمكن أن يعوض دعم المناسبات الخاصة والأنشطة الإضافية، لاسيما خلال موسم الركود، تكاليف التشغيل. بالإضافة إلى رسوم الاشتراك التي تم وصفها، حيث يمكن لمنظمي الحدث (إذا كان هذا الحدث من خارج موقع التراث) أن يدفعوا؛ يمكنهم دفع رسوم استئجار أو استخدام، وغيرها من رسوم الخدمات، أو أنهم قد يكونون مطالبين بدفع نسبة مئوية من عائداتهم للجاذب المضيف لهم. وتعدّ العروض المسرحية، والحفلات الموسيقية، والمسابقات الرياضية - أنشطة ملائمة بصفة خاصة للممتلكات التي بها غرف جلوس ومقاعد كثيرة. وتتلاءم عروض الفنون والحرف اليدوية مع الأحداث ذات المساحات الكبيرة، كما يمكن أن تكون في المناطق الصغيرة. وعلى الرغم من أن هذه الأنواع من الأحداث قد تجلب كميات كبيرة من الإيرادات، إلا أن من المهم أن نتذكر، عدم السماح لهذه المناسبات أن تبعد عن الأهداف الرئيسة للموقع.

## تجارة التجزئة Retailing

من الواضح أن للناس ميلاً شديداً، وغير معتاد، لإنفاق أموالهم أثناء الإجازة. ويتضح هذا الميل من خلال تطوير مناطق التسوق، في كثير من المجتمعات الكبيرة والصغيرة على السواء، وغيرها من المناطق السياحية. هذا الميل للإنفاق له آثار اقتصادية رئيسة على المقاصد السياحية، وخاصة في المجتمعات الصغيرة (Timothy and Wall 1997). ومن المعروف أيضاً بين المديرين أن لدى سائحي التراث - على الأرجح - فائضاً كبيراً في الدخل، ولديهم ميلاً للإنفاق أكثر أثناء العطلة (Silberberg 1995). مع هذا الفهم، واستناداً إلى رغبة الزوار في وجود فرص إنفاق المزيد، بدأ كثير من مديري التراث خلال الـ ٢٠ سنة الماضية في توسيع خدماتهم في قطاع تجارة التجزئة (Butcher-Youngmans 1993; Prentice 1993; Smith 1989; Thomas 1989). مع التخطيط الدقيق، يمكن أن تقوم تنمية السياحة، في المناطق ذات الأهمية التاريخية، بدور مهم، لا في توفير المال لأعمال الحفاظ وعمليات التشغيل اليومية فقط، بل في إيجاد فرص العمل وزيادة دخل المجتمع أيضاً.

اكتشف إدواردز (Edwards 1989)، أن سياح التراث في ويلز، الذين كانوا يقضون عطلتهم بعيداً عن ديارهم، يقومون على الأرجح بشراء أشياء أكثر من متزهات السياحة الداخلية، أو يفعل غيرهم ممن لا يقضون الإجازة. وأشار إلى أن هذه النتائج تعكس الاتجاه الكبير للسياح لشراء هدايا تذكارية، توثيقاً لأسفارهم، أكثر من زوار السياحة الداخلية. وكثير من أشياء البيع بالتجزئة، التي يتم شراؤها في الجوازب التراثية مشهورة وتشمل: الأشياء المقلدة، والكتب الإرشادية، وألبومات الصور، والأفلام والصور والبطاريات، والبطاقات البريدية، والملصقات، والحلويات، والقمصان، والتقويمات، وعلب الملح والفلفل، وأكواب القهوة، والمنحوتات الخشبية، وأقلام الحبر والرصاص، وعلى وجه التحديد المشغولات اليدوية، أو الأعمال الفريدة من نوعها، التي تمثل المكان (على سبيل المثال نموذج للسفن في حوض السفن، والأواني النحاسية من متجر النحاسيات، وتذكارات الطوب من مصنع الطوب). لقد أصبحت بعض المواقع غاية في الإبداع في مساعي البيع بالتجزئة. على سبيل المثال، في العام ١٩٨٨م، أنتج متحف أيرونيبردج في المملكة المتحدة عملات رمزية، مثلت النظام القديم للعملة التي استخدمت في بريطانيا قبل العام ١٩٠٠م. بلغ سعر الصرف ٤٠ بنساً حديثاً عن البنس الواحد القديم، ولذا كانت أسعار البيع تعبر عن مستوى الأسعار التي ظهرت في بداية القرن التاسع عشر. علماً أن هذه النقود لها شكل العملات القديمة وملمسها، ومن ثم كانت أداة مثيرة للتعليم؛ ولكن ربما الأهم من ذلك كله لهذه المناقشة، هو أن الإدارة وجدت أن أكثر من ٤٥٪ من العملات التي اشتراها السياح وأخذوها معهم إلى ديارهم كهدايا تذكارية، كانت ربحاً صافياً (Smith 1989: 26).

هناك عدد قليل من الأنماط المكانية التي يمكن أن تكون أدوات إدارية مفيدة عندما يتعلق الأمر بالبيع بالتجزئة. الأولى، هي السيطرة على تدفق الزوار. ويمكن أن تكون هذه وسيلة مفيدة لجني أموال من الهدايا التذكارية إذا ما وجه تدفق الزوار للمرور من خلال أماكن بيع التذكارات، أو بالقرب منها، فيتسنى إغراء الزوار

بالشراء (Prentice 1993). والثانية، هي تجميع المناطق التجارية السياحية. فمن المفيد في بعض الأحيان تجميع محال بيع الهدايا بعضها مع بعض ووضعها بالقرب من الخدمات المهمة الأخرى، مثل: المقاهي، والمطاعم، ودورات المياه العامة. الثالثة، يمكن أن تؤثر أماكن محال بيع الهدايا على السلوك الشرائي للناس، وقد يكون الناس أكثر ميلاً لشراء أشياء كبيرة إذا كان المحل مجاوراً لبوابة الخروج بدلاً من الدخول، لأن كثيراً من الناس سوف يجمعون عن شراء شيء ما سيحملونه طوال يوم الزيارة. بالإضافة إلى أن هذا سيقدم للزوار الفرصة الأخيرة لشراء شيء ما على طريق العودة إلى السيارة. وأخيراً، يمكن أيضاً أن يكون موقع المحل مفيداً لأغراض إرشادية. وفقاً لسميث (Smith 1989)، فإن وضع أماكن بيع التجزئة داخل المتاحف يمكن أن يكون شكلاً مفيداً من أشكال الإرشاد التي تقدم معلومات للزوار عن المتحف، وتتيح لهم الاتصال مع الموظفين الذين يقومون بعملية الإرشاد.

وكما هو الحال في استضافة المناسبات الخاصة، يجب أن يحرص مدير محلات بيع الهدايا على عدم السماح لمجموعة محال الهدايا التذكارية أن تصرف أنظار السياح عن التجربة التراثية أو تقلل من القيمة الجمالية للمكان. إن النوعية الجيدة والمشغولات اليدوية والهدايا التذكارية المحلية من المحتمل أن تلقى قبولاً أفضل لدى الزوار من تلك الهدايا التذكارية الرخيصة المصنعة في الأماكن البعيدة التي لا علاقة لها بالجاذب نفسه. وبالمثل، فإن تصميم مباني تجارة البيع بالتجزئة وحجمها ينبغي أن تتوازن مع الحاجة المحلية الملائمة للمكان. هذه السمات، إذا لم تضبط، يمكن أن تنشأ مسخاً سياحياً على حساب الطابع التاريخي للمجتمع المحلي (Orbaşli 2000: 171).

### الإقامة والإعاشة Lodging and Catering

إن الإقامة والإعاشة هي مصادر أخرى للدخل يجب وضعها في الاعتبار عند النظر للمواقع التاريخية (Smith 1989). وبما أن مباني الإقامة عموماً كبيرة جداً، فمن المهم ضمان أن لا تؤثر المباني الجديدة في التحول في أهداف الحفاظ، أو التقليل من القيمة التراثية للجاذب الرئيس. ومن الشائع في القرى التاريخية، تحويل البيوت القديمة إلى نزل ضيافة. ويمكن إنشاء فنادق في الأحياء التاريخية الحضرية، بشكل فعال جداً في المباني التاريخية المتاحة. إن المدى الذي يمكن من خلاله تحقيق ذلك، يعتمد مع ذلك على وجود خطط استخدام الأراضي وتشريعات التقسيم. في بعض المناطق الريفية تعدّ بعض أنجح مؤسسات الإقامة وأكثرها جمالاً هي التي توفر المبيت والإفطار، وغرف النوم، وبيوت المزارع، ومواقع المخيمات والأكواخ.

تسهيلات الإقامة من شأنها إطالة أمد الزيارات وزيادة الإنفاق. وهكذا، فإن جذب السياح من ذوي الإنفاق المرتفع بدلاً عن الإعداد الكبير للسياح يمكن أن يكون وسيلة مهمة للاتجاه نحو السياحة التراثية المستدامة. بيئياً. في كلمات سميث (Smith 1989: 28)، "لفترة طويلة حققت جواذب التراث أقصى قدر من الأعداد، عندما كان ينبغي لها البحث عن الأعداد المثلى".

توفر خدمات الطعام احتياجات الزوار من الغذاء، وفي بعض الأحيان أكثر من مرة إذا كانوا هناك لمدة طويلة. في المواقع التي يمكن للزوار قضاء ساعات طويلة فيها، فإنه يجب أن تكون هناك مجموعة مختارة من خدمات الإعاشة، مثل: المقاهي ومطاعم الوجبات السريعة، والوجبات الخفيفة والحانات. ويمكن أن تعزز الزيارات القصيرة بغرض إمكانية الانتعاش بالوجبات الخفيفة والمرطبات، مثل: الآيس كريم، ورقائق البطاطس، والحلويات، والمشروبات الغازية. إن هناك مفهوماً واحداً يبدو أنه قد انبثق في السنوات الأخيرة وهو: "الطعام المرتبط بموضوع" themed food. على سبيل المثال، عند إعادة تجسيد بعض القوانين التاريخية (مثل معارك المبارزة والبطولات) يمنح الزوار في بعض الأحيان خيار تناول الطعام واستخدام الأواني، التي قد تكون نموذجية خلال الفترة المطروحة للسؤال. فالأكل في أواني القصدير دون السكاكين والشوك، والشراب في أكواب القصدير في بطولة مبارزة، أو في سجن من العصور الوسطى، يمكن أن تكون متعة تضاف إلى عامل الترفيه، وتساعد في تثقيف الزوار بطريقة مبسطة.

### الإرشاد Interpretation

إلى حد ما يمكن أن يستخدم الإرشاد لزيادة مصروفات الزائر. الطريقة الأكثر شيوعاً هي من خلال تأجير التسجيلات الصوتية، وبيع الخرائط والكتب الإرشادية، وتقديم رحلات جماعية مخفضة. في معظم الحالات، تقدم الشرات مجاناً، أو تدرج ضمن رسوم الاستخدام، على الرغم من أنه يمكن بيع الوريقات الخاصة والبطاقات البريدية بشكل منفصل. بالتزامن مع الجولات الإرشادية، يمكن تأجير عربات الأطفال، والعربات والدراجات للزوار الذين يشعرون أن استخدام هذه المواد من شأنه أن يعزز من خبراتهم.

### المنح Grants

عندما لا يوجد مجال للحصول على تمويل من الحكومة، يمكن للمنظمات أن تقدم اقتراحات منح لمختلف الوكالات الحكومية. في كثير من الأحيان، قد يكون للوكالات العامة، التي لها مصلحة في الحفاظ والتعليم ميزانية محدودة لتقديم منح مالية لمرة واحدة للقطاع غير الربحي والخاص. يتم هذا عادة على أساس تنافسي كبير، وقد تساق المبررات حول استحقات موقع فردي ما للمال. معظم الحكومات الوطنية في الدول المتقدمة لديها برامج من هذا النوع، وللاتحاد الأوروبي، على المستوى فوق الوطني، مصادر تمويل يمنح للمشروعات السياحية والتراثية المجتمعية. وبالمثل، يمكن الحصول على المنح من المنظمات الخيرية، مثل مؤسسة فورد، ومؤسسة كيلوج، ومؤسسة روكفلر في الولايات المتحدة. إن لدى معظم هذه المؤسسات، واسعة المجال وغير الربحية، برامج على الصعيدين المحلي والدولي، ولها ميل إلى التركيز على المشروعات التنموية. تقدم مثل هذه المؤسسات السخية عادة هبة لمرة واحدة، ترتبط بعملية تقديم تقرير يبرر أوجه الصرف.

### الرعاية Sponsorship

أصبحت الرعاية واحدة من أهم مولدات الدخل المباشر وغير المباشر. وهذا يترتب على شكل من أشكال التبادل العيني، حيث بعض أنواع الخدمات في مقابل الحصول على مال أو خدمة أخرى. مثال على ذلك هو ما تقدمه شركة طيران من هدايا نقدية، أو تذاكر الطائرات لمنشأة تجارية في مقابل استخدام اسمها وشعارها على لافتات المنشأة التجارية ونشراتها. أعطى ويجل (Wigle 1994) مثلاً لصحيفة إقليمية تقدم مساحات إعلانية لقلعة تاريخية في مقابل رسوم عبور، تستخدمها في إعطاء الجوائز. ومن الشائع أيضاً بالنسبة للمؤسسات رعاية الأحداث الخاصة، التي تتيح قدرًا كبيراً من الترويج لمنتجاتها.

أوضح جوودي (Goodey 1994: 307) بعض النقاط ذات الصلة بعلاقات الرعاية: أولاً، يتوقع الرعاية ارتباطاً إيجابياً بالمنتج التراثي. وهذا ينطوي على آثار للمحتوى، والقيم المعبرة عنها، والفرص الترويجية في التصميم وتجارة التجزئة. وثانياً، يحتاج الرعاية إلى فهم التفاصيل الدقيقة للمشروع أو خطة الإدارة ومعرفة الصورة المتوقعة. وثالثاً، يكون للراعي الرغبة دوماً في المشاركة في تحديد شرائح السوق المستهدفة، والنهج المستخدم في جذبهم. ورابعاً، أن الرعاية باعتبارهم مصادراً للتمويل المباشر أو غير المباشر، ينبغي استشارتهم في التغيرات والخطط المستقبلية، والإبقاء على اتصال منتظم بهم.

### التبرعات Donations

خلافاً للرعاية، فالهبات عموماً ليس لديها نوايا عينية مرتبطة بها. فللحصول على هبات صغيرة المجال يضع مديرو الجوازب العامة والخاصة وغير الربحية صناديق للتبرع بالقرب من المداخل والمخارج، كوسيلة لتحفيز الناس لوضع قطع نقدية أو أكثر في صندوق الحفاظ على الموقع. وهذا شائع حتى في الجوازب التي تكون فيها رسوم الدخول مطلوبة، ويمكن اعتبار التبرع كرسوم عبور ملائمة في المواقع التي لا تفرض فيها رسوم استخدام رسمية. ولعل أكثر أنواع التبرع رواجاً، مع ذلك، ما يقوم به أساساً القطاع غير الربحي، وينطوي على هدايا كبيرة من العقارات، والأفراد، والمؤسسات الخيرية. إن ميزة مواقع التراث غير الربحية هو أنه عادة ما ينظر إليها كمؤسسات أو اتحادات - خيرية في جوهرها - يمكن أن تقدم مزايا ضريبية للمساهمين. هذا التمويل عادة ما يقتصر على الأماكن التي يوجد فيها مصلحة شخصية في صيانة الموقع، للأفراد والأسر، أو للمنظمات. على سبيل المثال، فقد تم تمويل جدار الشرف الموجود في جزيرة إيليس، في نيويورك/نيو جيرسي، حيث دخل الآلاف من المهاجرين الولايات المتحدة في أوائل القرن العشرين، بتبرعات من الأفراد والأسر الذين هاجر أسلافهم إلى أمريكا الشمالية عبر محطة الهجرة المشهورة هذه. ومن خلال التبرع السخي يمكن للأفراد والأسر حفر أسماء أسلافهم على الجدار. وتساهم الهبات من الجمعيات والمؤسسات العرقية الأميركية بـ ١٦١ مليون دولار في مشروع ترميم جزيرة إيليس (Kirshenblatt-Gimblett 1998; Wallace 1996).

للمؤسسات الخيرية في الكثير من الأماكن التراثية عدة فوائد أكثر من غيرها من أشكال الملكية والإدارة (Edginton et al. 2001: 311; Mallam 1989: 44-5). هذه الفوائد كما يلي:

- مؤسسات لها - عموماً - سمعة جيدة عند الجمهور، وعادة ما تكون دوافعها الإيثارية، وهو ما يجعل الترويج لتعزيز المصالح الذاتية صعباً.
- الاتحادات والجمعيات الخيرية التي لديها القدرة على رفع رأس المال الاستثماري الحر من دون الحاجة إلى توفير عوائد مالية للمستثمرين.
- أنها مستقلة، بعيدة عن الرقابة البيروقراطية والمعوقات الحكومية.
- يمكن أن تقدم مزايا ضريبية للمساهمين.
- في بعض الأحيان يمكنهم الحصول على منتجات القطاع الخاص وخدماته بأسعار منخفضة.
- المؤسسات في وضع جيد لزيادة التبرعات.

#### مناقشة دفع رسوم الاستخدام The User Pays Debate

أثير جدل كبير في السنوات الأخيرة، ما إذا كان يجب أن يدفع الجمهور، أم لا، مقابلاً لتجربة زيارة التراث الخاص بهم. يناقش المؤيدون السابقون لدفع الرسوم أنه في هذه الأوقات الصعبة لا توجد وسيلة أخرى لتمويل الحفاظ والإرشاد إلا من خلال رسوم الاستخدام وغيرها من مصادر الإيرادات (Smith 1989). ويقترح معارضو الدفع أن المفهوم الأساس للتراث يتمثل أن المحافظة والإرشاد هو لمصلحة الناس أصحاب الماضي. والسؤال المهم: تراث من هذا؟ يمثل جزءاً كبيراً من هذه المناقشة، والاستنتاج النهائي دائماً هو أن التراث ملك للشعب، لذلك فهم ليسوا مطالبين بدفع قيمة شيء هو ملكهم في الأصل. وقد سلط جارود وفايال (Garrod and Fyall 1998: 222-3; 2000: 685) الضوء على الكثير من الأسباب التي جعلت بعض مديري التراث يعارضون فلسفة دفع الاستخدام في سياق التراث:

- يميل المديرون إلى ربط سعر إمكانية الوصول بطبيعة الماضي التجارية أو السلعية، والتي تركز على قيمة الموقع التجارية أكثر من القيمة الشخصية والحفظية.
- وجد كثير من المديرين، فكرة أن السعر يناقض رؤيتهم الأيديولوجية حول الرسالة الأهم لعمليات التراث. فإذا لم يتمكن الزوار المحتملون من تجربة التراث بسبب التكلفة، فأبي تراث تمثله تلك الممتلكات، ولصالح من تمت حمايته؟ وهكذا، ينتج طلب نجوي لشيء ينبغي أن يكون لكل فرد الحق في التمتع به. وهذا، حسب تعبير جارود وفايال، يُحرم الكثير من عامة الناس من تراثهم.

- ماثلاً النقطة الثانية، فإن دفع رسوم الدخول يمكن أن تقلل من حافز الحضور. ويتكون جزء كبير من سوق التراث من الزيارات التي يقوم بها الزوار غير النظاميين من تلقاء أنفسهم، الذين ربما يقررون التأجيل وعدم الزيارة إذا كانت الأسعار مرتفعة، أو إذا كان هناك أي رسوم تفرض على الإطلاق.
- يعدّ بعض المراقبين أن رسوم الاستخدام خطأ؛ لأنها تشغل المديرين بإدارة المسائل التجارية على حساب الأهداف الثقافية والبيئية والتعليمية الأكثر أهمية لمعظم جواذب التراث.
- وأخيراً، هناك قلق من أن الإنفاق الثانوي، مثل الطعام، والإقامة، والهدايا التذكارية، سينخفض في حال فرض رسوم الدخول؛ لأن الناس سوف يكون لديهم أموال أقل للإنفاق، وسيكون عليهم الاقتصاد بالامتناع عن شراء الأصناف التجارية. على الرغم من أهميتها، فهذه النقطة هي أقل أهمية من سابقتها، لأن رسوم الدخول بشكل عام ربح صافٍ، في حين أن تجارة التجزئة وغيرها من رسوم الخدمات العامة تشمل نفقات إدارية.
- على الجانب المقابل للمناقشة، ناقش جارود وفايال (Garrod and Fyall 1998: 220-1) أن هناك نتائج إيجابية لفرض رسوم دخول في الجواذب التراثية، يمكن أن تسهم في الإدارة المستدامة لممتلكات التراث:
- يمكن استخدام عائدات الدخول بشكل فعال للحفاظ والحماية. في هذا الإطار، فالزوار هم من يقوم بإيقاع الضرر على التراث من خلال استخدامهم له، فمن المعقول أن يقوموا بالدفع لوقايته وإصلاحه.
- وحيث إن هناك بعض الخطر في ذلك على النحو المبين أعلاه، فإن الرسوم يمكن أن تساعد في خفض تدفق الزوار في المناطق الحساسة في الفترات الحرجة من الوقت.
- يمكن للرسوم أن تساعد في تثقيف الجمهور والمسؤولين في القطاع العام عن قيمة بعض المواقع والمحافظة عليها بشكل عام. ويمكن أن تُعزز مظاهر الموقع، والذي يمكن أن يكافأ في وقت لاحق في التنافس على الموارد الشعبية النادرة.
- تساعد الرسوم المدفوعة الجاذب في تحسين نوعية الموقع، من حيث المناظر الطبيعية، والتسهيلات وبرامج الإرشاد، التي يمكن أن تعمل على تحسين رضا الزائر وتكرار الزيارة.
- قد تتحسن مسؤولية المديرين. وقد افترض جارود وفايال أن الجواذب التراثية المجانية تميل إلى أن تكون أكثر استجابة لأهواء الزوار ورغباتهم من تلك التي تقرر رسوم دخول.
- عندما يطلب من الزوار دفع رسوم، فإنهم يميلون إلى أن يكونوا أقل تدميراً، وأكثر احتراماً.

## إدارة الموظفين Managing Staff

### العمال المؤجرون Paid Workers

من أجل المعرفة العامة لهيئات إدارة الموارد البشرية، وضع كثير من المؤلفين مسائل التوظيف خاصة في سياق السياحة والترفيه (مثال: Edginton *et al.* 2001; Middleton 1994; Newman and Hodgetts 1998). إن الكثير من المسائل المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، في قطاع الخدمات عامةً، والسياحة خاصة هي نفسها أو مشابهة لتلك التي في سياحة التراث (مثل: التوظيف، والتدريب، ومسائل الراتب، والفصل، ... وغيرها)، ربما فيما عدا المتطوعين (ستناقش في الفقرة التالية). وهكذا، فإن الموارد المتعلقة بمسائل التوظيف في قطاع السياحة كثيرة، ولن تفصل هنا في هذه الفقرة، ومع ذلك، يركز على بعض المشكلات والقضايا التي تتعلق بموظفي مواقع التراث خاصةً. حدّد سواربروك (Swarbrooke 199: 227-8) عدداً من المشكلات التي يواجهها مديرو إدارة الموارد البشرية في القطاعين الخاص والعام.

### القطاع الخاص Private

- إن موسمية الطلب هي أقل أهمية في سياق التراث من مجالات أخرى في السياحة، وهذا يعني أن الكثير من العمالة تكون مؤقتة وعرضية. وهذا يمكن أن يؤدي إلى مستويات أدنى من الالتزام في العمل من جانب الموظفين، ويترك وقتاً قليلاً للتدريب.
- معدلات التغير العالية، عموماً، تكون نتيجة للأجور المنخفضة نسبياً، وساعات العمل الطويلة والطبيعة المملة لبعض الوظائف. في حين أن أنواعاً أخرى من الجواذب السياحية (مثل متنزهات الترفيه)، ربما تعكس ذلك بشكل ملحوظ، وما زالت هذه الحالة موجودة إلى حد ما في مواقع التراث.
- في معظم العالم المتحضر، تعدّ وظائف السياحة في حالة مزرية نسبياً. وهذا يمكن أن يجعل من الصعب توظيف موظفين جيدين واستبقاءهم.
- يمكن أن يؤدي نقص وجود الهياكل الوظيفية إلى نقص فرص تعيين موظفين مجتهدين ومحفزين بشكل كبير، وإقبال كبير من الموظفين غير المؤهلين.
- وظائف السياحة التراثية كثيفة الوقت والجهد. ولها متطلبات غير عادية، ويتوقع أن يكون توجه العاملين خدمياً، ويكونوا متهجين كل الأوقات. إن العثور على الأشخاص الذين يتصفون بالأداء الجيد في هذه البيئة التي تسبب ضغوطاً هي مهمة ليست سهلة.

- نقص الخبرة الإدارية هي مشكلة أخرى تواجه مديري التراث. في كثير من الأحيان، نتيجة لمحدودية الميزانية، يتوقع من أمناء المتاحف أو المحافظين على الموقع تغطية المجالات الإدارية التي تتجاوز مجالات خبراتهم. وهناك عدد قليل نسبياً من أمناء المتاحف، أو المتخصصين في الإرشاد وقد حصلوا على تدريب بشكل جيد في مجالات، مثل تعيين الموظفين، والتسويق، ووضع الميزانية، والإدارة العامة للعمليات التشغيلية. وبالمثل، فإن المديرين المتخصصين في المجالات المشتركة الإدارية، قد يكونون على معرفة محدودة بالحفاظ، والإرشاد، وإدارة التأثيرات.
- هناك نقص في المؤهلات السياحية المعترف بها على نطاق واسع، وشهادات التدريب، والكفاءات القياسية المدربة في مجال السياحة عامةً، على الرغم من أن هذا الوضع بدأ يتغير في عالم التراث، فإن بعض الجامعات والمدارس التقنية بدأت تمنح شهادات في علم المتاحف وأمانته، والحفاظ على الموارد التراثية، ودراسات التراث الثقافي.

### القطاع العام Public

- انخفاض معدلات التغير شائعة في القطاع العام. وهذا يعني أنه مع ضيق الميزانيات والفرص الأقل لإيجاد وظائف جديدة، يتم توظيف عدد قليل من الناس من ذوي الخبرات والإبداع.
  - ممارسات العمل في القطاع العام عادة ما تكون غير مرنة تماماً. وهذه ليست دائماً متوافقة مع العمل في صناعة السياحة، مثل عدم فتح المواقع في أيام العطل الأسبوعية.
  - أجور القطاع العام، في كثير من الأحيان، ثابتة في المستويات المحددة بوضوح، بناءً على أساس مدة الخدمة، وليس الأداء.
  - إجراءات التوظيف والإجراءات التأديبية موحدة، ولا تتطور مع الجواذب التراثية، مما قد يؤدي إلى عدم ملاءمتها لبعض الأوضاع المعينة.
- إن الإبقاء على نوعية جيدة من الموظفين المؤجرين هو هدف إداري مهم. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق ضمان أن الموظفين الجدد سيعملون بشكل دائم في المؤسسة، وأنهم يفهمون بوضوح طبيعة وظائفهم. إن توفير دوافع وحوافز، مثل: المكافآت المالية، والتقدير العام، أو مزيداً من التدريب، سوف يتمادى في جعل الجاذب التراثي أفضل مكان للعمل. وتعدّ عملية التقييم الدورية للموظفين مهمة، لأن ذلك سيتيح للمديرين قياس أداء العمل الفردي، واتخاذ التصحيحات الانضباطية إذا كانت مطلوبة، أو تقديم المكافآت لمن يستحقونها. ويجب تدريب الموظفين على مهام معينة ومتعددة، مثل: ضبط الزحام، وإصلاح القطع الفنية، والإرشاد، ومقاييس الحفاظ إذا لم تكن هذه التدابير جزءاً من خلفياتهم.

## المتطوعون Volunteers

يقوم المتطوعون بدورٍ حاسمٍ في صناعة السياحة، وخاصة في مراكز معلومات الزوار، ومناطق الجواذب السياحية. وبالمثل، في مجال التراث، يعدّ المتطوعون عاملاً مهماً لاستمرار تشغيل المواقع التاريخية، حيث إنهم يعملون عادة على مستويين: على مستوى المديرين، وعلى المستوى التشغيلي (Jago and Deery 2001). ومن دون المتطوعين، فمن الصعب إن توجد الجواذب السياحية في القطاع غير الربحي، وهناك الكثير من المواقع في القطاع العام تستفيد أيضاً إلى حدٍ كبير من العاملين المتطوعين. هذا الجزء أقل تطبيقاً على القطاع الخاص، على الرغم من أن وجود بعض الحالات في حالة تقديم قد توجد فيها خدمات مجانية من قبل المتطوعين العاملين.

إن تجنيد المتطوعين مهمة مطلوبة؛ لأن هناك خصائص معينة، وصفات وسلوكيات، من شأنها أن تسهم في نجاح أو فشل مشروع التراث، مكاناً أو برنامجاً. ثمة رأي واسع الانتشار وخاطئ بين مديري التراث خاصة، أنه لا أحد يجب أن ينجح؛ لأنهم لا يملكون القدرة على الاختيار. في كلمات جاقو وديري (2001: 205)، يزيد هذا الموقف

"بشكل كبير من احتمال اتخاذ المتطوعين، الذين هم غير مناسبين تماماً للمنظمة، وتنفيذ المهام المطروحة. وهذا الاتجاه يضيف أيضاً وجهة نظر الكثير في أن البرامج التطوعية لا تعمل. ومن الضروري لنجاح البرامج التطوعية أن وظيفة تجنيد المتطوعين يجب أن تتم بطريقة صارمة، كما يحدث في كثير من المنظمات عند تعيين المرشحين للمناصب المدفوعة الأجر".

المصادر المختلفة للعمال المتطوعين يمكن أن تكون لها تأثيرات مختلفة أيضاً. تعكس بعض نشاطات الناس التطوعية ببساطة امتداداً لنشاطاتهم الوظيفية أو هواياتهم، التي تسمح لهم باستخدام المعلومات والمهارات المتاحة لصالح الجاذب التراثي. متطوعون آخرون، وعلى الرغم من فاعليتهم، ربما يحتاجون للتدريب في عدة مجالات من أجل العمل بشكل أكثر فاعلية.

تعدّ الوكالات الحكومية مصدراً مهماً للمتطوعين. هناك وكالات عامة في أمريكا الشمالية وأوروبا هدفها الوحيد هو تجنيد المتطوعين، وتوجيههم إلى البرامج، التي لهم اهتمام بها. تعدّ هذه المكاتب العامة موارد قيمة تخدم القطاع غير الربحي، والمتطوعين أنفسهم من خلال الضغط، والبحث، والاتصال، والتدريب، وتطوير المهارات، وتبادل المعلومات. تشغل مراكز العمل التطوعي، المعروفة أيضاً، في الولايات المتحدة، باسم مكاتب المتطوعين، مئات من مراكز توزيع المتطوعين في جميع أنحاء البلاد. ويقدم مركز العمل التطوعي خدمات تجنيد المتطوعين للمتاحف وغيرها من مواقع التراث المماثلة. بالإضافة إلى ذلك، لدى كثير من حكومات الولايات مكاتب تتعامل

تحديداً مع التطوعية (Butcher-Youngans 1993: 228). أمثلة أخرى لهذه المنظمات تشمل جمعية إدارة المتطوعين، والجمعية الأمريكية للمتطوعي المتحف، والمركز الوطني للمتطوعين، وجمعية الإدارة غير الربحية، ورابطة المتطوعين المتقاعدين من كبار السن.

تعدّ البرامج المؤسسية للموظفين المتقاعدين مصدراً مفيداً للعمالة التطوعية. تقدم كثير من الشركات خدمات تطوعية من خلال برامجها المؤسسية للمتقاعدين، وإيجاد وظائف تطوعية ملائمة في المجتمع للموظفين السابقين. قدم بوتشر يانغهانز (Butcher-Youngans 1993: 228) مثلاً لشركة هانيويل، وهي شركة كبيرة، مقرها في ولاية مينيسوتا، تقدم مثل هذا البرنامج. يعمل في هذه الخدمة موظفون سابقون من شركة هانيويل، وتستطيع هذه الخدمة أن تتصل بمجموعة واسعة من الخبراء. ولطالما أمدت هذه البرامج المؤسسية المتاحف، والمنازل التاريخية وغيرها من هذه المواقع بأناس متقاعدين ذوي مهارات في مجالات مثل التصوير، والإضاءة، والأعمال المكتبية والاستشارات الإدارية. في هذه الشركة، تسجل طلبات المتطوعين على قاعدة بيانات حاسوبية توائم بين المتقاعدين الأكفاء والاحتياجات التطوعية.

الجامعات والكليات هي أيضاً مصادر مهمة للمتطوعين. ويعدّ التدريب في المتاحف وممتلكات المتزهات شائعاً مثل هذا النوع من التطوع. هذا يمدّ الطلاب بيئة تنافسية تتيح لهم فرص الحصول على الاعتماد الأكاديمي، مع اكتساب الخبرة العملية. يشارك المدربون عادة في نشاطات، مثل: جمع المعلومات البحثية، أو المساعدة في التسجيل والتخزين، وجرد الآثار والتسجيلات وتصنيفها؛ لأنهم عادة ما يحاولون الحصول على خبرة كاملة وشاملة، يمكن أن يساعد المدربون في تخطيط المعارض وإعدادها، وبحث العلامات وكتابتها، والمساعدة في تصميم النشرات ومواقع الشبكة العنكبوتية. وللأمناء الحق في تقييد المتقدمين الطلاب، الذين لديهم خلفية في التاريخ، والدراسات العرقية أو الثقافية، والدراسات البيئية، وإدارة الموارد، والمتاحف، وغيرها من المجالات ذات الصلة. بالنسبة لحصول الطلاب على الاعتماد الجامعي على خبراتهم، ينبغي أن يشمل التدريب اتفاقاً مكتوباً بين إدارة الموقع، والطالب، والمؤسسة الأكاديمية (Butcher-Youngans 1993: 229).

يمكن لمجموعات مجتمعية أخرى أن تصبح مصادر قيمة للمتطوعين. فالجماعات الكنسية، والمنظمات الشبابية (مثل رواد الكشفة والمرشدات)، والمؤسسات المدرسية يمكن أن تقدم مساعدة قيمة على أساس قصير الأجل. وعلى الرغم من أنه لا يزال إلى حدٍ غير عادي، أكثر شيوعاً من أي وقت مضى، إلا أنه يتم تشجيع السياح أنفسهم للعمل كمتطوعين. أحد مجالات النمو في السياحة في الآونة الأخيرة هو عطلات التطوع أو سياحة التطوع، حيث يسافر الناس بحثاً عن تجارب ذات معنى، يمكن أن تساعد في جعل العالم مكاناً أفضل للعيش (Singh and Singh 2001; Wearing 2001). من الأمثلة الجيدة على ذلك قيام الأطباء وأطباء الأسنان بالسفر إلى الدول الأقل نمواً في أنحاء العالم في رحلات قصيرة الأجل؛ لتقديم المساعدة الطبية للناس الذين لا

يقدرّون على دفع تكاليف العلاج. في سياق التراث، يساعد السياح في بعض الأحيان في التنقيب عن الآثار في مشروعات الصيانة. هذه التجارب تعطي المسافرين فرصة الابتعاد عن المنزل، وكسر الروتين، والمساهمة في مساعدة الآخرين لسبب معقول ووجيه.

إن الاختيار الدقيق للعمال المتطوعين أمر حيوي للعمليات الناجحة. على الرغم من أنه من غير المرجح أن يختار المتطوعين سيكون رسمياً، كاختيار الموظفين مدفوعي الأجر، فإنه ينبغي أن تكون هناك عملية منظمة في المقابلات، وتقييم لمعايير الاختيار. فالمتطوعون السيئون قد يمثلون خطراً على المواقع، وعلى البرنامج الإرشادي أو تجربة الزائر (Jago and Deery 2001). وتعدّ الشخصية الجيدة، والتصرف بلباقة، والإبداع، وفهم الشعوب والظروف ذات الصلة بالموقع، ومهارات الاتصال الجيدة، والعمل الدؤوب؛ هي الخصائص التي تُوجد نوعية جيدة من المتطوعين.

حدد الباحثون عدداً من الحوافر التي تدفع بالناس إلى التطوع (الجدول رقم ٥، ٤). وتتراوح من الأسباب الشخصية المرتبطة بالذات من ناحية، إلى أسباب إنكار الذات والإيثار من ناحية أخرى (Pearce 1993). بغض النظر عن ذلك، من المهم أن يفهم المديرون دوافع المتطوعين؛ لأن ذلك سيساعدهم في التعيين والاختيار، والإبقاء، ومكافأة المتطوعين؛ كما يمكن أن يساعدهم في فهم مختلف مستويات الأداء والاستعداد للقيام بمهام معينة.

بغض النظر عن أسباب اختيار الناس للتطوع في أماكن التراث، من المهم أن نتذكر ألاّ ننظر إليهم أبداً كمصادر للعمالة الرخيصة. ينبغي أن تحدد أدوارهم وتقرر مسؤولياتهم بوضوح. وهذا من شأنه إيجاد بيئة منظمة، ويعطي المتطوعين الإحساس بالمسئولية، والاتجاه مع أهداف المنظمة (Butcher-Youngans 1993). يمكن الوصول إلى ذلك بإسناد مسؤولية فردية واحدة للموظفين المتطوعين. وهذا يتيح مراقبة الجودة، ويساعد على تحديد المتطوعين الأكثر ارتباطاً بالقضية، والذين يمكن أن يستفيدوا أكثر من التدريب (Jago and Deery 2001).

من المهم مكافأة جميع العاملين (بما فيهم المتطوعين) لعملهم الجاد وتقديمهم خدمة عالية الجودة. تنشأ المكافآت، والتقدير، وإعطاء خلفية إيجابية، ومستويات عالية من الروح المعنوية، وتبقي على بيئة العمل، التي تؤدي إلى استمرار العمل الشاق، والتعاون الناجح، والمحافظة على بيئة عمل تساعد على استمراره. وفي حين أن المتطوعين لا يسعون للمكافآت المالية، فإنهم عادة ما يكتفون بالتقدير. والمثير للدهشة أن لدى عددٍ قليلٍ نسبياً من جوائز الزائر التراثية نوعاً من نظام تقدير المتطوعين (Jago and Deery 2001).

اقترح بوتشر يانغهانز (Butcher-Youngans 1993: 232) عدة طرق لمكافأة الموظفين المتطوعين، لاقت نجاحاً ملحوظاً في جوائز الزائر التراثية. وتشمل هذه الطرق: الموائد والاحتفالات السنوية، ولحats في الرسائل الإخبارية للمتحف، وخصومات في مخازن المتحف، ولوحات وشهادات التكريم، وتأمين مواقف مجانية للسيارات، وحيزاً لوضع مكتب، وتقديم المرطبات اليومية، وتذاكر مجانية للمعارض والمناسبات الخاصة، وعضوية مجانية للمتحف،

## الجدول رقم (٥،٤). دوافع المتطوعين في العمل في الجواذب التراثية.

- الإيثار: يتطوع الناس لأنهم يشعرون أنهم يريدون أن يفعلوا شيئاً لتحسين العالم من حولهم.
- تحقيق الذات: يحصل الناس على نوع من تحقيق الذات، والسعادة، أو التنمية الذاتية بتكليف أنفسهم على هذا النحو لقضية يؤمنون بها.
- التفاعل الاجتماعي: وهذا يقوده الرغبة لمقابلة الناس، والتفاعل معهم وتكوين أصدقاء جدد. كما أنه ينظر إليه على أنه وسيلة مفيدة للاندماج في مجتمع جديد، والتعرف إلى أشخاص آخرين ذوي اهتمامات مماثلة.
- تنمية المهارات: يرى كثير من الناس العمل التطوعي فرصة لنقل مهاراتهم، وتحسين مستوى قدراتهم السوقية. مهارات مثل برمجة الكمبيوتر، والكتابة، والبحث، والبناء؛ يمكن استخدامها خارج نطاق الموقع التاريخي.
- الاعتمادية الأكاديمية: قد يكون جزءاً من دافع الطلاب المتدربين هو الحاجة إلى استيفاء عدد معين من الوحدات الدراسية قبل منحهم درجة علمية على ذلك.
- الوضع الاجتماعي: العمل في بعض الجواذب، أو مع بعض العلماء والأمناء المعروفين قد يحسن وضع الشخص ومركزه الاجتماعي داخل دائرة معينة من الناس.
- الاهتمام بالتاريخ أو الطبيعة: لبعض الناس رغبة في العمل في وضع تجد فيه الإشباع الفكري، بسبب اهتمامها بالتاريخ والطبيعة.
- ملء وقت الفراغ: من المؤلفين للمتقاعدين والكبار في مأوى العجزة، الذين قد يكون لديهم وقت فراغ كبير أن يملؤوا وقتهم ويضفوا التنوع للحياة اليومية من خلال العمل كمتطوعين.
- تقدير الذات: يوفر العمل التطوعي لبعض الناس شعوراً بالسلطة، أو يسمح لهم بالتقدير من خلال عمل شيء جيد.
- السماح بالدخول: ربما من الضرورة سحب قدم الشخص إلى الباب في حالة إذا ما أتيحت وظيفة مدفوعة الأجر في وقت لاحق.

المصدر: (Butcher-Youngans 1993; Jago and Deery 2001; Pearce 1993).

وخطابات التوصية. ويمكن تقديم المزيد من التقديرات اللطيفة، مثل: أخذ آرائهم في القرارات الإدارية، واستخدام مهاراتهم، وامتداح عملهم في وسائل الإعلام والبيانات الصحفية، وإبقائهم على علم بالتطورات، والقيام بالوظائف الاجتماعية بالنيابة عنهم، وإعطائهم خصومات ودخولاً مجانياً لأسرهم (Jago and Deery 2001: 214). تعزز مثل هذه الشهادات والتقديرية صداقة المتطوعين الحميمة، بل حتى أشكال التقدير اللطيفة يمكن أن تكون مرضية للمتطوعين. إن هذه الأشياء البسيطة وغير المكلفة ستتيح للمديرين إظهار تقديرهم للوقت والجهد الذي تبرع به هؤلاء المتطوعون.

## إدارة الزوار

## Managing Visitors

معظم الآراء التقليدية لإدارة التراث تركز على العرض، أو المورد نفسه. وربما يرجع ذلك تقليدياً إلى رغبة مديري التراث في ألا يقابلوا السياح أو يتعاملوا معهم، بل إن الكثير منهم طبق (بوعي أو دون وعي) نظرية "دعني وشأني"، التي اعتبرت السياح شراً لا بد منه (Hooper-Greenhill 1988; Pearson and Sullivan 1995). لقد تغير الوضع بعض الشيء خلال العقود الثلاثة الماضية، بعد أن أصبح واضحاً أن الزوار (أي الجمهور) يملكون التراث على نحو ما،

ولذلك فإن لهم الحق في أن يروه ويختبروه، وأن وجود الحفاظ (الطبيعي والثقافي) يتوقف على إحساسهم نحوهما (Knudson *et al.* 1995: 104). نتيجة لذلك، وحيث إن السياحة، والسياحة التراثية على وجه الخصوص، تزدهر، لم يعد مديرو التراث قادرين على تجاهل آراء السياح وتأثيراتهم. وفي الواقع، بدأ المراقبون في مناقشة الحاجة إلى إدارة التراث للنظر بجدية في كل من المورد وخبرة الزائر (Hall and McArthur 1993a; McArthur and Hall 1993c; Middleton 1994)، بل ذهبوا إلى حدّ القول بأنه ينبغي أن يكون السياح كضيوف مميزين قيمة. "إن فكرة تقييم المتاحف، والاعتزاز بزوارها، وبمجموعات مستخدميها، هي فكرة جديدة، على الرغم من أن الأمناء قد تبنا هذه الفكرة بشكل كبير" (Hooper-Greenhill 1988: 215).

وبذلك فإن أهداف الإدارة المستدامة للتراث ينبغي أن تكون ذات شقين: تعظيم تقدير الزوار وتمتعهم بأماكن التراث، وتقليل الآثار السلبية التي تم وصفها في الفصل الرابع (Glasson *et al.* 1995; McArthur and Hall 1993c; Pearson and Sullivan 1995). مفهوم ضمناً في هذه المناقشة، هو مفهوم الطاقة الاستيعابية، التي انبثقت عن البحث في مجال إدارة الحياة البرية، حيث تمت مناقشتها من حيث الحد الأقصى لحيوانات الرعي، التي يمكن الإبقاء عليها في موقع ما دون حدوث ضرر لموارد الغذاء، أو التربة. تم تبني هذا المفهوم وتكييفه من قِبَل متخصصي الاستجمام، في أوائل الستينيات، لتحديد الحد الأقصى للناس الذين يمكن أن يستخدموا منطقة ترفيه، دون "تدمير خصائصها الرئيسية" (Glasson *et al.* 1995: 44). ومنذ ذلك الحين تم تطبيق "الطاقة الاستيعابية" في عالم السياحة، ليس لتحديد عدد السياح المناسب لمنطقة معينة، ولكن كحدٍّ أدنى لعدد الناس الذي إذا تم تخطيه ستبدأ الآثار السلبية بالانعكاس على البيئة الطبيعية (الطاقة البيئية) وخبرات الزوار (الطاقة الاجتماعية) (Lindberg *et al.* 1997; McIntyre 1993). في المدن السياحية التاريخية، فإن الاعتبار الرئيس هو تركيز الزائرين في أماكن محددة في أوقات معينة.

"فعلى سبيل المثال، قد يكون للطريق الضيق في مباني العصور الوسطى طاقة طبيعية تستوعب عدداً محدوداً من الأشخاص، وسيفقد قيمته الصورية، وبيئة أحياء العصور الوسطى، إذا ما كان مكتظاً بالزوار. إن قبول القدرة، غالباً ما يترك لـ "للإشباع"، وعند هذه النقطة يبدأ الاكتظاظ، ويبدأ المكان في فقد جاذبيته، ويؤدي تدهور قيمته إلى انخفاض عدد الزائرين مستقبلاً" (Orbaşlı 2000: 164).

من الأمثلة الجيدة على ذلك يمكن الاطلاع عليها في جميع أنحاء روما، في إيطاليا. على سبيل المثال، "السلام الإسبانية"، وهي واحدة من أكثر الجواذب السياحية في المدينة، تعدّ جزءاً جميلاً من البيئة التاريخية الحضرية للمدينة، غير أنها خلال فترات الذروة السياحية من السنة وخلال الأسبوع، تكون السلام والمناطق المحيطة بها مزدحمة بالناس لدرجة أنه لا يمكن تسلقها أو حتى رؤيتها من قريب. وكما لاحظ الباحثون، فإن هذا - بالتأكيد -

يؤثر على تجارب بعض الناس؛ لأنهم عادة ما "يستسلمون" وينتقلون إلى الموقع التالي دون أن يستمتعوا بتجربة السلام الإسبانية. كذلك تواجه نافورة ترفي Trevi Fountain والمواقع المهمة في روما مشكلات مماثلة. هذه الظروف تسبب تلفاً للمنحوتات، وتصبح ضغوطاً رئيسة في هذه المواقع خلال فترات الحركة السياحية الكثيفة. تتجاوز القدرة الاستيعابية مجرد حشود الزائرين؛ لأن عدد المحلات التجارية، والفنادق، والخدمات الأخرى يمكن أن يصبح مفرطاً. و"لابد من إبقاء توازن بين حجم وطبيعة المكان وتجنب الإفراط؛ لأن كليهما سيؤديان إلى تدهور المكان ونوعية البيئة التي يتضمنها" (Orbaşlı 2000: 164).

حاول مديرو التراث في الماضي تعريف الطاقات الاستيعابية وتحديدتها بدرجات متفاوتة من النجاح. إن النجاح العالمي صعب؛ لأنه لا توجد صيغة محددة لحساب الطاقة الاستيعابية في البيئة الحية، كما أن الإبقاء على أهداف محددة صعب المنال (Page 1995a). ويرجع هذا بشكل خاص إلى حقيقة أن الطاقة الاستيعابية ليست محض عدد، ولكنها تنطوي أيضاً على متغيرات الموسم، والفضاء، والثقافة، والطبيعة (Orbaşlı 2000). وهكذا، فالقدرة ليست مطلقة، وليس هناك صيغة عالمية لقياسها. وبدلاً من ذلك، فإن كل موقع فريد وله حد أو مستوى احتمال للاستعمال يختلف عن ذلك الموجود في أماكن أخرى، ويعتمد على مجموعة من المتغيرات الطبيعية والثقافية المرنة. هذه التعقيدات جعلت بعض العلماء يصلون لاستنتاج مفاده أن مفهوم الطاقة الاستيعابية هو خاطئ ومعيب المرنة. (Lindberg et al. 1997; Wall 1982). وقد ناقش وول (Wall 1982) أن وضع معايير لقياس الطاقة الاستيعابية ستكون ذاتية محضة، لأن كل مكان على الأرض مختلف عن الآخر، حتى في الموقع الواحد، فإن ما يعد من الظروف غير مرضٍ لزائر واحد قد يكون مرضياً لشخص آخر (Lindberg et al. 1997). ولذلك، هناك تساؤلات مهمة حول قياس الطاقة الاستيعابية، أو تحديد الحدود المقبولة التي لم تحل بعد. على الرغم من الشكوك حول جدوى الطاقة الاستيعابية، فما هو واضح، هو أن هناك حاجة إلى إدارة مخاطر السياحة بإدارة السياح أنفسهم. وكما سيتضح في الفقرة التالية، كان هناك قدر كبير من العمل بشأن تطوير الأطر الإدارية والإجراءات التي تناولت مسألة الطاقة الاستيعابية، والحدود المفروضة، بل والتي مولت تعظيم الفرص داخل المناطق أيضاً.

### إجراءات إدارة الزوار وأطرها

#### Visitor Management Procedures and Frameworks

على مدى العقود الثلاثة الماضية تم تطوير عدد من الإجراءات الإدارية، خاصة في بيئات التراث الطبيعية، وفي الآونة الأخيرة طبقت على المجالين الثقافي والحضري. عموماً، ركزت هذه الأطر على فرص الزوار بدلاً من تحديد حدود استيعابية معينة، على الرغم من أن مشكلات عدد المستخدمين، ونوعية الخبرة، ونوعية البيئة تشكل الأساس لها. الإطار الأول وأكثرها تطبيقاً ما يسمى "طيف فرص الترفيه" recreation opportunity spectrum (ROS)

لكل من كلارك وستانكي (Clark and Stankey 1979)، والذي لقي اهتماماً كبيراً من قبل الأكاديميين (انظر: Payne and Graham 1993; Boyd and Butler 1996; Hall and McArthur 1998)، دمج هذا الإطار العلاقات بين البيئة، والأنشطة، وتوقعات المستخدمين، ودور الإدارة. اتخذ هذا الإطار النهج السلوكي، وحدد الأساس الترفيهي كتجميع للسمات الطبيعية والبيولوجية والاجتماعية والإدارية. وقد أنشأ طيفاً من الأسس الترفيهية التي تتنوع من البراري البكر، إلى المناطق الحضرية ذات الكثافة العالية. واستخدم ست سمات معينة لتحديد طبيعة الفرص المتاحة للترفيه، التي تعدّ ممكنة في كل وضع، وهي: الوصول، والإدارة، والتفاعل الاجتماعي مع المستخدمين الآخرين، واستخدام الموارد غير الترفيهية، وقبول تأثيرات استخدام الزوار، ومستويات مقبولة للمراقبة.

وقد أثبت هذا الإطار جاذبية لدى مديري موارد التراث الطبيعي؛ لأنها تكون على درجة عالية من المرونة، حيث تتوفر الفرص بتكامل الوضع مع أولويات الزوار وما يفضلونه. ومن خلال دمج هذا المفهوم في خطط الإدارة، يمكن تحديد المناطق الحساسة وحمايتها، ويمكن تمييز بيئات أخرى أكثر قدرة على تحمل مستويات أكثر ثقلاً وأشكالاً، وأكثر كثافة من استخدام الزائر. ومنذ بداية تطويره تم تكييف هذا الإطار ليلائم السياحة، ثم عدل للملاءمة أنواع محددة من السياحة. وقد طور بتلر ووالدبروك (Butler and Waldbrook 1991) ما سمي بـ "طيف فرصة السياحة" tourism opportunity spectrum (TOS) وقاما بتطبيقها على المنطقة القطبية الشمالية الكندية، مستخدمين إطار عمل لتوفير الخلفية، والمحيط الذي يمكن أن يحدث فيه تغيير وتنمية سياحة. إن الغرض من "طيف فرصة السياحة" هو توفير سياق وإطار عمل الذي يمكن من خلاله دراسة المعلومات والبيانات قبل اتخاذ القرار، بشأن النشاطات التي ينبغي السماح بها أو حظرها، ونوع التسهيلات التي تطويرها. وقد عدل كل من بتلر وبويد (Butler and Boyd 1996) هذا الطيف ليطبق أساساً على "السياحة البيئية" على وجه التحديد. وباستخدام ثمانية عوامل تعدّ من وجهة نظرهم مهمة للسياحة البيئية هي:

- ١- إمكانية الوصول إليها.
- ٢- العلاقة بين السياحة البيئية وغيرها من استخدامات الموارد.
- ٣- الجواذب في المنطقة.
- ٤- وجود البنية التحتية السياحية المتاحة.
- ٥- مستوى مهارة المستخدمين والمعرفة المطلوبة.
- ٦- مستوى التفاعل الاجتماعي.
- ٧- درجة قبول التأثيرات والسيطرة على مستوى الاستخدام.
- ٨- نوع الإدارة اللازمة لضمان سلامة المناطق على أساس طويل الأجل.

فإن مدراء مناطق التراث الطبيعي يمكن أن يحددوا طبيعة تلك الفرصة، حيث إنها تطبق على الزوار على طول الطيف من المتخصصين، وتمنح للسياح العاميين وغير النظاميين (انظر الشكل رقم ٥,٢). وتشمل تكييفات أخرى لمنهج طيف الفرصة ما يسمى بـ"طيف الفرصة الثقافية للسياحة للمواطنين الأصليين" indigenous peoples' cultural opportunity spectrum for tourism (IP COST) التي وضعها كل من سوفيلد وبيرتلز (Sofield and Birtles 1996)، ومؤخراً وضع كل من جنسن-فيريك وليفوس (Jansen-Verbeke and Lievois 1999) "طيف فرصة السياحة الحضرية" urban tourism opportunity spectrum (UTOS).

أينما كان الأمر متعلقاً بالسياحة التراثية، فإن لنموذج "طيف الفرصة الثقافية للسياحة للمواطنين الأصليين" أهميته بالنسبة للمديرين. يشمل إطار النموذج ثلاث مراحل: المرحلة الأولى، تحدد خصائص المجتمعات الأصلية حول موضوعات متعلقة بالمجتمع (بنية المجتمع، والتماسك، وصنع القرار، وتسوية الصراعات، والاعتماد على الذات، والتفاعل، والاتجاهات نحو التغيير)، والموارد (البرية والبحرية، والعلاقة مع الأرض، والإبقاء على الثقافة، والشعب)، والأعمال التجارية (المهارات، والاتصالات، وتجربة صناعة السياحة، ورأس المال). لقد تم وضع خصائص المجتمع المحلي حول عجلة التنمية، حيث تتحقق كل سمة بين ٠-١٠ (انظر الجدول رقم ٥,٥).

المرحلة الثانية، من "طيف الفرصة الثقافية للسياحة للمواطنين الأصليين"، تختص بتقييم الفرص الثقافية داخل المجتمعات المحلية على أساس معرفة مدى السماح للاتصال مع السياح، ودرجة وصول الزوار إلى العناصر الثقافية. يوجد هذا على طول الطيف، ابتداء من عدم الاتصال والبيئة المغلقة إلى التفاعل المنفتح والمباشر للسياح. الدرجات الخاصة على امتداد الطيف هي كما يلي:

- لا يوجد اتصال.
- وصول منضبط.
- اشتراك غير مباشر.
- اتصال سلبي.
- اتصال بدائي مباشر.
- نشاطات منظمة وعرضية.
- نشاطات محددة موسمياً.
- مشاركة أكثر نشاطاً.
- فرص تفاعلية (رحلات اليوم الواحد).
- فرص تفاعلية (على المدى البعيد).
- مجموع الخبرات الثقافية (Sofield and Birtles 1996: 426-7).

## طيف السياحة البيئية

متخصص عام في البيئة .....	وسط .....	متخصص بيئة .....
الوصول (1) الصعوبة	صعبة وقوية .....	معتدلة وسهلة .....
(2) الوصول لنظام النقل	الممرات المائية، المسارات: .....	طائرة (طائرة مائية) .....
موقع السوق تجربة شخصية .....	أصدقاء .....	الطرق (طرق شبة) .....
قنوات المعلومات وسائل النقل	كلمة من الفم .....	طرق Logging .....
نشاطات وموارد أخرى (1) العلاقة	ناقصة .....	طرق مهدة .....
الجانب المتقدم	موجه أكثر للبيئة الطبيعية .....	ماتح محلي .....
البنية التحتية (1) المدى	لا تطور .....	عمال / مشغلين (معسكرات ومخيمات) .....
(2) الرؤية / الوضوح	لا يوجد .....	إعلانات نشرات السياحة المحلية .....
(3) التعقيد	غير معتد .....	أرجل، أحصنة، مراكب .....
(4) المرافق / الإمكانات	لا يوجد .....	سيارات .....
تطور معتدل .....	تطور في مناطق .....	شركات سفر .....
تغيرت ملحوظة .....	منفصلة فقط .....	رحلات شركة سفر .....
يزداد مستوى التعقيد .....	سكن ريفي .....	
كثير من وسائل الراحة .....	(معسكرات ومخيمات) .....	
(الفنادق والأكواخ)	بعض وسائل الراحة (نزول) .....	

الشكل رقم (٢، ٥). طيف فرص السياحة البيئية. المصدر: (Boyd and Butler 1996).

النقل الاجتماعي	
(1) سياح بيئة آخرون	التجنب أو تواصل محدود .....
	بعض التواصل .....
	(السفر في مجموعات قليلة)
	تواصل دائم .....
	(السفر في مجموعات كبيرة)
(2) المضيفون (المجتمع المحلي)	اتصال قليل .....
	بعض التفسير واستخدام الخدمات المحلية .....
	تواصل دائم .....
	الخدمات وموارد الصناعة اليدوية .....
مستوى ومهارة المعرفة	
	محترفة وكثيفة .....
	كثيفة إلى محدودة .....
	في حد أدنى إلى جهل .....
قبول تأشيريات الزائر	
(1) درجة التأثير	لا توجد .....
	قليلة ومعتدلة .....
	ذات مستوى عال .....
(2) علاقة التأثير	في حد أدنى أو غير شائعة .....
	ساندة في مناطق صغيرة .....
(3) درجة التحكم	ساندة .....
	لا تحكم .....
	تحكم قليل .....
	من معتدل إلى صارم .....

تابع الشكل رقم (٢، ٥).

بناء على المراحل السابقة، تستخدم المرحلة الثالثة الأخيرة مجموعة من النماذج والمتغيرات السياحية القائمة، للسماح للمديرين بتقييم استدامة الفرص الثقافية لتنمية السياحة. وتشمل هذه دورة حياة المنطقة السياحية، ومبادئها مثل: الأصالة، والطاقة الاستيعابية، وسهولة الوصول، ومتغيرات العمل (Butler 1980). وكإطار يعدّ هذا النموذج مفيداً لكل من المديرين وأعضاء المجتمع المحلي؛ لأنه يقدر على تحقيق ما يلي:

- يوفر الأدوات اللازمة للمجتمع، للقيام بنفسه بتقييم قدرته على الاضطلاع بالتنمية بصفة عامة.
- يساعد على فهرسة الثقافة من حيث الفرص المحتملة للمخاطر السياحية.
- يساعد في التوصل إلى قرارات بشأن ما إذا كانت الموارد الملائمة للسياحة الثقافية موجودة في المنطقة.
- يساعد في تحديد ما إذا كان ينبغي للمجتمع أن يخاطر في عملية السياحة الثقافية.
- يمكن من اتخاذ القرارات بشأن الخيارات، التي تمثل أفضل الفرص، في ضوء القيم الثقافية والاجتماعية والاعتبارات الاقتصادية (Sofield and Birtles 1996: 419).

الجدول رقم (٥, ٥). مجموعة خيارات بشأن خصائص مجتمعات السكان الأصليين.

سجل التواصل		الخاصية
١٠	صفر	
<b>المجتمع</b>		
مفتوح	مغلق	البناء
تضامن/متحد	مجزأة/فردية	التماسك
ديمقراطي	أوتوقراطي	اتخاذ القرار
حكم ذاتي	استقلال	اعتماد على الذات
مباشر	غير مباشر	تفاعل اتجاهات التغيير
مبتكر	محاظ	
<b>الموارد</b>		
ملكية	لا حدود	البر والبحر
حية	مفقودة	العلاقة مع الأرض
ثقافة ديناميكية	ثقافة محدودة	الإبقاء على الموارد الثقافية
قوية	غير مناسبة	الموارد الشعبية
<b>العمل</b>		
امتلاك المهارات	نقص المهارات	المهارات التجارية
قدرة جيدة	قدرة محدودة	الاتصالات
تجربة	لا توجد خبرة	تجربة صناعة السياحة
رأس المال	لا رأس مال	رأس المال

المصدر: مقتبس من (Sofield and Birtles 1996).

وفيما يختص بنموذج "طيف فرصة السياحة الحضرية"، يرى جنسن-فيريك وليفوس (Jansen-Verbeke and Lievois 1999) إمكانية تطوير مجموعة فرص لدمج السياحة بشكل أفضل، سواء من الناحية الوظيفية أو المكانية، في النظام الحضري. توصف الفرصة بطريقة أكثر تقييداً بأن لها إمكانية الوصول إلى العناصر الأساسية للمنتج السياحي الثقافي، (مثل: المباني التراثية، والمتاحف، والمناسبات، والمهرجانات)، فضلاً عن العناصر الثانوية، التي تضيف قيمة إلى التجربة السياحية (مثل: المطاعم، والمحلات، والأسواق). وهناك ستة عوامل معينة تقوم بدورٍ مهمٍ في تطوير "طيف فرصة السياحة الحضرية"، هي (Jansen-Verbeke and Lievois 1999: 99):

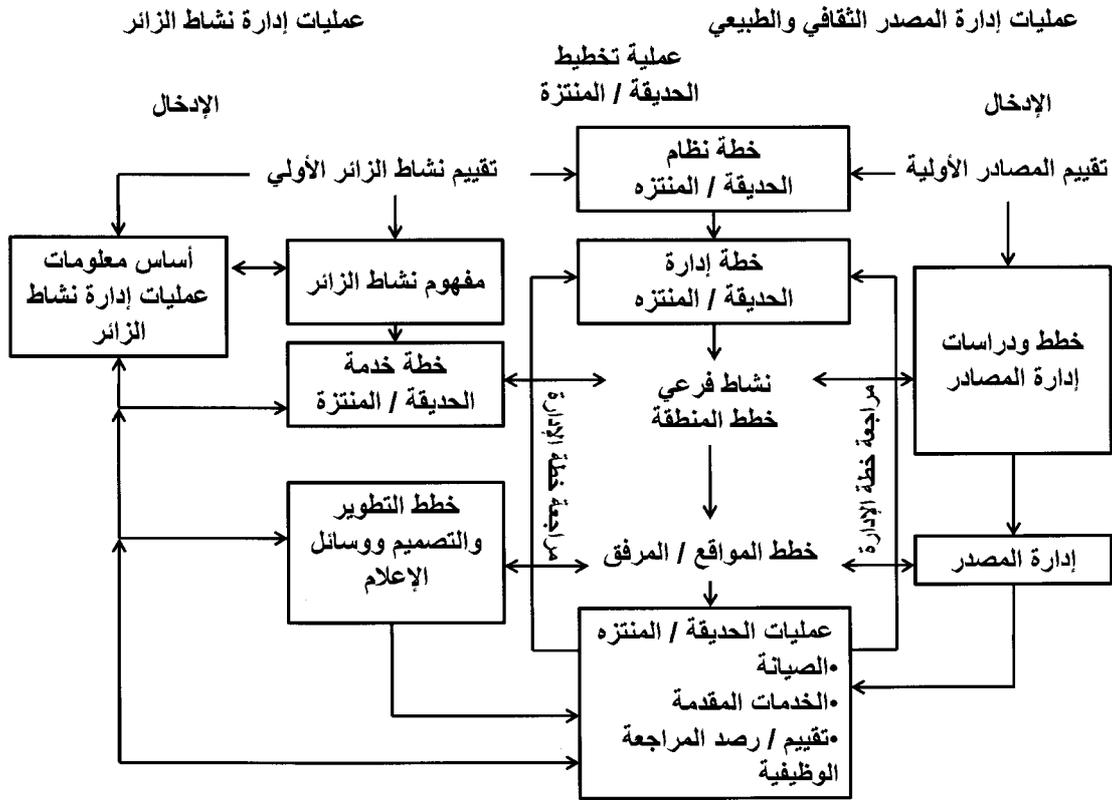
- إمكانية الوصول إلى منطقة المقصد وما بداخلها.
- إمكانية الاختيار بين مجموعة واسعة من الأنشطة، ومقابلة الأفضليات المتنوعة.
- مزيج من الأنشطة في إطار ميزانية زمنية مكانية محددة.

- الترتيب المكاني للأماكن الممتعة (مثل: الشبكات، والمسارات).
- التآزر الوظيفي بين التسهيلات الحضرية.
- التفاعل بين الأنشطة.

في إطار دراسة تجريبية لمدينة لوفين التاريخية في بلجيكا، أبرزت نماذج متطورة من "طيف فرصة السياحة الحضرية" أهمية تجميع منتجات السياحة المهداة، والتآزر، ووظائف السياحة المتعددة، مع غيرها من الوظائف الحضرية، فضلاً عن المسارات ذات الموضوعات، والاستثمار في الفرص الطارئة. إن الهدف وراء نماذج التنمية هذه هو تقييم دور تجمعات التراث في تطوير طيف جاذب لأنواع مختلفة من السياح (Jansen-Verbeke and Lievois 1999: 99).

يتم التركيز على الفرص في الأطياف أعلاه. ومع ذلك فإنه من الضروري إيجاد التوازن بين هذه الفرص وتأثيرات استخدام الزوار على أساس الموارد، والاتجاهات لإدارة الموارد والزوار. وبينما قد يرغب المديرون في تقديم فرصة أكبر للزوار، فإنهم سيضطرون في الوقت نفسه إلى وضع حدود قصوى للاستخدام (Butler 1996). إحدى المحاولات لحل بعض المشكلات في تحديد الحد الأقصى لمستويات الاستخدام، كان منهج حدود التغيير المقبول، الذي اقترحه ستانكي وآخرون (Stankey et al. 1985). وقد قبل هذا المفهوم بأنه طالما أن الحلول لقضايا الطاقة الاستيعابية قد اتخذت وأُسست من قبل مديري الموارد، فإن هناك حاجة لعملية تساعدهم في التعرف إلى مستويات الاستخدام المقبولة. يضع مفهوم حدود التغيير المقبول تركيزاً على التخطيط والإدارة الإيجابية لمنع ما هو غير مناسب، أو الاستخدام الكثيف، وبذلك يتم تجنب الحاجة إلى الإجراءات العلاجية أو الإدارية لمعالجة الآثار السالبة. ومع ذلك يضع المفهوم مسؤولية كبيرة على المديرين، مع عدم وجود أي ضمانات بأن القيم والقرارات الإدارية ستتم وفقاً لأفضليات الاستخدام، لاسيما وأن كل هذه العناصر ديناميكية (Payne and Graham 1993).

الكثير من مفاهيم الإدارة الخاصة بإدارة أماكن التراث الطبيعي تشمل عملية "إدارة نشاط الزائر" (Graham et al. 1988)، وعملية "إدارة تأثير الزائر" (Graefe 1990) وحماية الموارد، وتجربة الزائر (Vaske et al. 2000). لقد طورت دائرة المتنزهات الكندية عملية "إدارة نشاط الزائر" لاستخدامها في المتنزهات الوطنية، وأدرجت في عملية خطة إدارة الموارد الطبيعية لدائرة الحدائق الوطنية الكندية (الشكل رقم ٥,٣). تهدف هذه العملية إلى إصدار قرارات إدارية تستند إلى البيانات البيئية، والمعلومات الاجتماعية، وهي في الواقع نموذج عام للتخطيط، ويتضمن الأهداف، والمدة، وتحليل البيانات، والخيارات، والتوصيات وتنفيذها. في مقابل هذه العملية، فإن عملية "إدارة تأثير الزائر"، قد طورت لاستخدامها داخل المتنزهات الوطنية بالولايات المتحدة، وذلك بهدف التحكم في الآثار السلبية للاستخدام، أو تقليصها (انظر الشكل رقم ٥,٤). وترتكز هذه الإدارة على تحديد المشكلات والظروف غير الملائمة، وعلى الأرجح تحديد العوامل المسببة، التي تؤدي إلى آثار غير مرغوب فيها، وتحديد إستراتيجيات الإدارة لمنع الآثار غير المقبولة أو التخفيف منها. وقد أثبتت فاعليتها كإستراتيجية إدارة تحوي نظاماً للمراقبة، وجمع



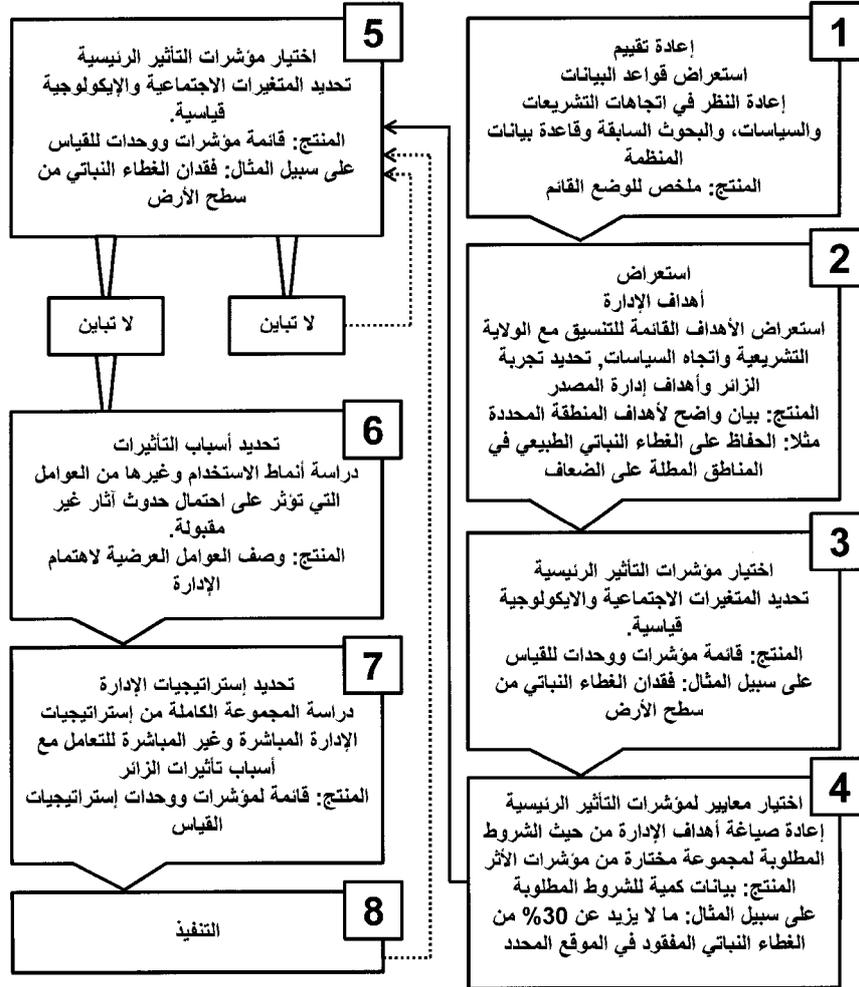
الشكل رقم (٥,٣). عملية إدارة نشاط الزائر. المصدر: (Payne and Graham 1993).

البيانات، وتحليلها، وإدارتها. في الجانب الآخر أثبتت عملية حماية الموارد وتجربة الزائر عدة عناصر أساسية: أولاً، أنها تؤكد المسؤولية الإدارية، وليس إيجاد تجارب. وثانياً، أنها مثل عملية "إدارة تأثير الزائر" و"حدود التغيير المقبول"، تزود المديرين بمتغيرات ومعايير ومؤشرات لمواكبة الظروف الملائمة لأنواع معينة من الخبرة. وثالثاً، ترتبط الإجراءات مع المعايير، إما عن طريق استخدام المديرين لإستراتيجيات مثل الإصلاح التقني، والتعليم، والتنظيم، أو فرض القيود على الاستخدام. ورابعاً، وأخيراً، فهي تشرك الجمهور وأصحاب المصلحة في عملية صنع القرار، من خلال تطبيق النهج التعاوني في مجال إدارة مناطق الموارد الطبيعية. وخلاصة القول: لقد حددت عملية حماية الموارد وتجربة الزائر - كما هو شأن "إدارة تأثير الزائر" و "حدود التغيير المقبول" - الخطوط العريضة التالية في عملية تقييم وإدارة آثار الزائر:

- تحديد فرص التجربة المناسبة لأهداف إدارية محددة.
- تحديد مؤشرات التأثير الرئيسية.
- وضع معايير كمية لمؤشرات التأثير المختارة.
- جرد الأوضاع القائمة على المعايير ورصدها.
- ربط الإجراءات الإدارية بالمعايير عندما تتجاوز التأثيرات والمعايير (Vaske et al. 2000: 218).

منهج أساسي:

عملية منهجية لتحديد مشاكل الأثر، وأسبابه، والإستراتيجيات الفعالة للإدارة للحد من تأثيرات الزوار شروط الاستخدام تتكامل مع غيرها من أطر التخطيط أو كأداة لمشاكل التأثير المحلي.



الشكل رقم (٤، ٥). عملية إدارة تأثيرات الزائر. المصدر: (Graefe 1990).

### بعض أساليب الإدارة وآلياتها

#### Specific Management Tools and Techniques

على نقيض أطر إدارة الزائر، هناك مجموعة من الأساليب والآليات في متناول يد المديرين، الجزء الأكبر منها يهتم بتنظيم إمكانية الوصول بشكل مباشر أو غير مباشر، على الرغم من أن إدارة الزائر يجب أن تشمل أيضاً الجهود الرامية إلى تعزيز خبرات الزائر، والمحافظة على سمعة معروفة، وتأمين بيئة عالية الجودة يستمتع بها المقيمون والسياح على حد سواء (Orbaşlı 2000: 163). وتتركز الآليات والأساليب، لإدارة زوار التراث، على الفقرات الفرعية التالية.

## التحكم في حركة المرور، وتدفق الزوار والازدحام

**Controlling Traffic, Visitor Flows and Congestion**

بعض أهم الآثار السلبية الملحوظة للسياحة، تتصل مباشرة بظروف حركة المرور والازدحام. لا يؤدي الازدحام إلى تدهور المورد الذي تم الحفاظ عليه فحسب، ولكنه قد يؤدي إلى إفساد تجربة الزائر أيضاً. ويمكن أن تكون التجمعات الموسمية السنوية أداة مفيدة تسمح للبيئة المحلية أن تتعافى من هجوم الزوار خلال موسم الذروة، وأن تسمح للسكان المحليين من التقاط الأنفاس من كثافة تفاعلات المضيف والضيف (McArthur and Hall 1993c). واحدة من أفضل الطرق للسيطرة على حركة المرور في الموقع السياحي، هي تحديد مجموعات وفئات معينة في أوقات معينة من اليوم أو الأسبوع. وبالمثل، فإن من المفيد الحد من المجموعات الكبيرة، مثل حافلات المدارس والأفواج الكبيرة، واقتصرها على بعض أيام الأسبوع ولفترات محددة من الزمن. على سبيل المثال بعد ظهر يوم الثلاثاء، في معظم المواقع ربما يكون من أقل الأوقات ازدحاماً حيث يمكن أن يستوعب مجموعات كبيرة على نحو أفضل. تشمل المآخذ على مثل هذه التدابير الدخل المفقود، لأن المجموعات لا يمكنها دائماً التمسك بمثل هذه الجداول المختارة، وقد يكون مستوى عدم الرضا عالياً من قبل الأشخاص الذين لا يمكنهم الدخول في الأوقات المتاحة. إن السماح للمجموعات بالزيارة عن طريق الموعد المحدد فقط نجدها تستخدم أيضاً كأداة للإدارة في بعض المواقع (Drohan 1995).

بالمثل، نفذت أنظمة الحصص في بعض الأحيان ونوقشت بشكل مستفيض في مختلف مدن التراث، على الرغم من أن القيود المادية ينبغي أن تكون المنهج والملاذ الأخير للازدحام (Orbaşlı 2000). تمثلت إحدى أنظمة الحصص المقترحة في البندقية رسم دخول المناطق التاريخية، والتي سوف تغلق بمجرد الوصول إلى عدد الزوار المسموح به (Fyson 1991). وقد تم تنفيذ بعض هذه الجهود، وحقت قدراً من النجاح في مدن مثل، البندقية، وبراغ. وقد ناقش أوربازلي (Orbaşlı 2000: 164) أنه على المدى البعيد، يمكن أن ينتج تحديد إمكانية الوصول ربحاً، والمقاصد السياحية وستبقى غير ملوثة بشكل نسبي، وستكون فريدة في ذلك. ربما أفضل مثال على ذلك، على المستوى الوطني، هو "بوتان"، المملكة الصغيرة في جبال الهيمالايا. كوسيلة للسيطرة على حركة السياحة في البلد، طبق نظام حصص مشدد للسماح لعدد محدود فقط من السياح بالدخول كل عام، ويطلب من الزوار دفع مبالغ كبيرة من المال لقاء قضاء يوم في هذا البلد.

يمكن أن يساعد تقسيم المناطق وحسن التخطيط لاستخدام الأراضي في الحد من الازدحام والتفاعلات السلبية بين المارة والسيارات. ويعدّ "المشي" في المناطق التاريخية منذ السبعينيات من القرن الماضي، أكثر شيوعاً لدى الزوار وأداة لإدارة حركة المرور، في المدن الأوروبية التاريخية. يترتب على ذلك تغييرات في تقسيم المناطق لحظر حركة مرور السيارات، في مناطق محددة من المدينة، والتخطيط لاستخدام الأراضي؛ لتوفير مراكز التسوق للمشاة (اللوحة رقم ٥، ١). الهدف الرئيس من ذلك هو الحد من تأثير حركة مرور السيارات في المباني المهمة،

والمناطق التاريخية (Slater 1984)، وتوفير بيئات أكثر أماناً ومتعة للسياح. بعض أنظمة مناطق المشاة هي حل وسط يسمح بدخول المركبات في الصباح الباكر والساعات المتأخرة من المساء. على الرغم من بعض المشكلات المتعلقة بالدخول ووقوف السيارات، إلا أن أصحاب المحلات، ومديري التراث يرون في معظم الحالات أن مناطق المشاة جيدة بالنسبة للأعمال التجارية (Orbaşlı 2000). ووفقاً لأوربازلي (Orbaşlı 2000)، يجب أن تصمم مناطق المشاة الحضرية بشكل جيد لتوفير أقصى تمتع بالأحياء التاريخية من قبل الزوار. وتساهم واجهات المنازل، والمحلات، ولافئات الشوارع، وتنسيق الشوارع، والمتنزهات، وأنواع مود البناء السطحية المستخدمة (مثل الحصى)، وأكشاك المعلومات في تمتع الزوار بمنطقة المشاة.



اللوحة رقم (٥، ١). مركز تسوق للمشاة، ستوكهولم.

يمكن لمديري التراث الحد من الكثافة السياحية عن طريق توجيه اهتمام السياح بعيداً عن المواقع الحيوية. مبدأ التشتت مفيد في هذا الشأن (Page 1992). على سبيل المثال، لطالما شجع المديرون في كاتدرائية شارتر، في فرنسا، السياح للتعرف إلى القيمة الثقافية والتاريخية للمدينة والمنطقة بأسرها، وليس الكاتدرائية فقط. وكان أملهم هو أن الكنيسة، سوف ينظر إليها على أنها جزء من كل المجتمع التاريخي بدلاً عن كونها أعجوبة في حد ذاتها فقط، وأن الناس سيقروون قضاء وقت أقل في الكاتدرائية نفسها، ومزيداً من الوقت لاستكشاف أجزاء أخرى من المدينة. وبالمثل، قدمت فرساي مشروعاً في أوائل التسعينيات يهدف إلى دمج القصر في السياق الأوسع للمجتمع التاريخي.

ووفقاً لمديري المواقع، ينبغي أن يساعد ذلك على التخفيف من بعض الضغوط المادية على الممتلكات عن طريق تشتيت تركيز السياح في موقع محدد واحد (Culture Plus 1992).

وبالمثل، فإنه يمكن الحد من الزيادة السكانية وازدحام المرور في وسط المناطق الحضرية بوضع نموذج لسير المركبات من شأنه تجنب وسط المدينة. إن سنّ القوانين الخاصة وفرضها بتحديد حد أدنى للسرعة من شأنه تهدئة وضع المرور، كما يمكن إنشاء برامج ركوب ومواقف مركبات وغيرها من التسهيلات في أطراف المدن التاريخية، وتهيئة أنظمة نقل حضري فاعلة وسهلة الاستعمال (مثل السكك الحديدية الخفيفة والحافلات) (Page 1992).

### الحد من الاتصال بين الزائرين والتحف Limiting Contact between Visitors and Artefacts

هناك عدة طرق يمكن من خلالها لمديري التراث للحد من الاتصال المادي بين التحف التاريخية والسياح. ولعل واحداً من أكثر التدابير انتشاراً هو الابتعاد عن المناطق الحساسة. تستخدم الحبال والسلاسل في البيوت التاريخية والمتاحف، على نطاق واسع لمنع الناس من التجول في الأماكن التي يمكن أن تتعرض للأذى من قبل عدد كبير من الزيارات (اللوحة رقم ٥,٢). على سبيل المثال يمكن الوصول إلى حظر كرسي هزاز عتيق بوضع حبل عبر المقعد أو وضعه وراء خط الحبل. تغطية التحف بالبلاستيك، أو الزجاج يمنع الناس كذلك من لمس الآثار الهشة. هذه الأغشية تتطلب صيانة منتظمة على مدار اليوم، للحفاظ على السطوح خالية من بصمات الأصابع. ويمكن أن تكون كاميرات الفيديو أيضاً أدوات فعالة لمنع الناس من لمس، التحف أو تخريبها. وهي لا تقدم الأدلة في حالة حدوثها، ولكن الناس سيكونون أقل ميلاً إلى القيام بها، إذا شعروا أنهم مراقبون. الموظفون الأعضاء الثابتون أو المتنقلون يمكن أن يكون لهم الأثر نفسه. ومن الشائع أن تطالب المتاحف الأوروبية والمواقع التاريخية الزوار باستخدام "الحذاء المطاطي" Overshoe، للتقليل من آثار الأحذية على أرضية المتاحف وغيرها من أسطح المشي. يمكن أن تسبب آلاف من الأحذية الأضرار الجسيمة للخشب الأصلي، والرخام، وأرضيات السجاد، مع ما يصاحبها من جسيمات صغيرة من الحجارة، والرمل والغبار. توفر هذه الأحذية المطاطية نوعاً من الحماية وتخفيض تكاليف التنظيف. وفي الماضي، لاقت هذه الأنواع من ضوابط الزوار درجات متفاوتة من النجاح في الكثير من المباني التاريخية بإنجلترا (English Tourist Board 1979).

### الرسوم والأسعار Fees and Pricing

علق كثير من المراقبين بأن فرض رسوم الدخول يمكن أن يكون فاعلاً في الحد من أعداد الزائرين. وفي حين أن لهذا بعض الآثار السلبية، على النحو المبين في وقت سابق (على سبيل المثال، ماعدا بعض شرائح المجتمع) إلا أن الأسعار مازالت تستخدم على نطاق واسع باعتبارها آلية إدارة. وقد اعتبرت وسيلة لضبط الطلب (Robinson et al. 1994). وتستخدم كنيسة وستمنستر (المملكة المتحدة) رسوم دخول لتنظيم الزيارات:



اللوحة رقم (٢، ٥). قدور قديمة محمية من السياح في المدينة المحرمة في بكين.

"لدرء ويلات ٩٠٠ عام من الزوار، استخدمت كنيسة وستمنستر هذا الإجراء في محاولة للحد من تأثير ما يقرب من ثلاثة ملايين زائر سنوياً على نسيج البناء. وقد دافع الكاهن عن هذه التدابير باعتبارها ضرورية لاستعادة الهدوء للكنيسة كمكان للصلاة، وتوفير الحماية من التدهور البيئي (Fyall and Garrod 1998: 226).

ثمّة عنصر موسمي أيضاً. فقد تستخدم رسوم الدخول كأداة لخفض الازدحام، خلال الأوقات الأكثر ازدحاماً من يوم أو أسبوع أو سنة. رفع الرسوم خلال فترات الزحام وخفضها خلال أوقات الركود يمكن أن يحقق تدفقاً متوازناً ومستمرّاً من الزوار (Fyall and Garrod 1998).

على الرغم من الاقتراح الخاص باستخدام الرسوم لإدارة تدفق الزوار، فقد أثبتت دراسات الكثير أن هذا قد لا يكون دائماً هو القضية. تؤكد معظم النتائج أنه في معظم الأوقات تكون الزيارات للجواذب التراثية غير مرنة بالكامل فيما يتعلق بالأسعار؛ مما يعني أنه حتى في حالة ارتفاع الأسعار فلن يتأثر الطلب (Fyall and Garrod 1998; Moscardo 2000; Prentice 1989a). هذا قد يكون بسبب، أن مجموع الفوائد المرتبطة بزيارة موقع مهم تكون أكثر استحقاقاً لاهتمام الجمهور من مجرد المبالغ التي يدفعونها لرسوم الدخول. وقد قدر بو وويليز (Powe and Willis 1996) أن مجموع الفوائد التي يقدمها الموقع التراثي لقلعة واركورث، تقترب من ثلاثة أضعاف الإيرادات المالية الناتجة من رسوم الدخول. وهذا يشير إلى أنه قد يكون هناك رغبة تربط مفهوم الرسوم مع زيارة التراث، لكن لم يتم بعد بحثه واستخدامه من خلال مديري التراث. ومع ذلك، كما في حالة تاج محل، التي قدمت في وقت سابق، فإن الرسوم لا تزال تعدّ أداة مفيدة للإدارة.

**توفير وسيلة للزوار لترك بصماتهم Providing a Way for Visitors to Leave Their Work**

هناك فكرة تقول إنه إذا ما زود الزوار بمكان لترك بصماتهم، فإنهم يكونون أقل ميلاً إلى تخريب المواقع التراثية، أو الكتابة والخربشة على الجدران (Pearson and Sullivan 1995). فدفتر الزوار، على سبيل المثال، يسمح للأفراد بكتابة تعليقاتهم، والتعبير عن مشاعرهم، ويقومون بتوفير وسيلة (بدلاً عن الحائط أو حجر المقبرة) حيث يمكن للسياح إبلاغ العالم عن زيارتهم. وبالمثل، يقترح كل من بيرسون وسوليفان (Pearson and Sullivan 1995) إلى أن توفير السلع التي يمكن للناس أن يحبوها معهم (مثل: الكتب والتذكارات ذات الجودة العالية)، لن يعزز التجربة فحسب، ولكنه قد يعمل على منع السلوكيات غير المرغوب فيها من قبل مقتنصي التذكارات بإشباع رغباتهم بأخذ قطعة من المكان إلى ديارهم.

**توفير خبرات عالية الجودة Providing High-quality Experience**

حتى لو كان الهدف الرئيس للموقع هو الحفاظ على الموارد، من المهم أن نتذكر أن السياحة معنية بذلك، وأنها صناعة خدمية. وقد أظهرت الأبحاث أن خدمة الزوار الجيدة يمكن أن تزيد من احتمال استمتاع الزوار بأنفسهم، مما يؤدي إلى مزيد من الاحترام للمواقع وخلاف أقل. إن مواقف الزوار تجاه موقع التراث يصبغها - بلا شك - مستوى الاهتمام ونوعه الذي يلاقونه. فالاستقبال الجيد، والمساعدة هو تأمين جيد ضد الأضرار المباشرة (Pearson and Sullivan 1995: 284). وبالمثل، "فالخبرات عالية الجودة التي تلي توقعات ودوافع، واحتياجات... الزوار يمكن أن تعدل سلوك الزوار وتؤثر فيه بطريقة تضمن إبقاء قيم موارد التراث" (Hall and McArthur 1993a: 13). وقد اقترح كنودسون وآخرون (Knudson et al. 1995: 104-5) بعض الاقتراحات المفيدة لإيجاد تجربة عالية الجودة للزوار تتمثل فيما يلي:

- قدّم خدمة جيدة: الخدمة ليست معروفاً خاصاً للزوار، فهي تمثل جزءاً أساسياً من عمل إدارة التراث والموظفين.
- كن مستقبلاً: بكونك ودوداً، مشجعاً، ومعطياً اهتماماً فردياً للزوار سيجعل زيارتهم تجربة جيدة.
- كن متعاوناً: ينبغي على الموظف أن يأخذ الوقت الكافي للمساعدة على إيجاد الإجابات.
- كن دقيقاً: ينبغي على الموظف أن يكون قادراً على استخدام الخرائط والنشرات بشكلٍ فاعل.
- كن على علم: المعرفة الجيدة بالخرائط والنشرات ومعرفة الإجابة على الأسئلة الشائعة وأساليب الإدارة تساعد على تهيئة بيئة ممتعة.

طريقة أخرى لزيادة خبرة الزوار، وهي الحفاظ على نظافة المرافق. فالحمامات النظيفة، والعروض ذات الجودة العالية، والمناظر الطبيعية الأنيقة، والمجتمعات المنظمة تساعد على إيجاد العملاء الراضين. اقترح باركن

وآخرون (Parkin *et al.* 1989) أن المجتمعات المحلية المحيطة، والقريبة من المواقع التاريخية ينبغي أن تبقى على نحو جذاب، إذ غالباً ما يضطر الزوار أن يمروا بالمدينة في طريقهم لمقصدهم المنشود. وهكذا، فالتصورات المتعلقة بالمجتمع المحيط بالمواقع، يمكن أن تؤثر على المواقف الخاصة بالتجربة برمتها. وقد اقترحوا أن من أكبر مصالح من يرى التراث، ورجال الأعمال، وأفراد المجتمع المحلي أن يكون الانتقال عبر المدينة جذاباً وممتعاً بقدر الإمكان. فالتحسينات، مثل: الأرضية النظيفة، وتنسيق الأشجار في الشوارع، وسلال المهملات المعلقة، وتجميل الشارع بشكل جذاب وجيد، وإشارات الطرق الواضحة توفر إحساساً عالي الجودة بالمكان:

"إذا كانت المدينة جذابة ومرحبة، يُرجح أن يبقى الزوار لفترة أطول للتمتع بالشارع، والمحلات، والكنائس، والمتاحف، وليس فقط القلعة. فالبقاء لفترة أطول تعني الإنفاق الأكثر للزوار، مما يجلب فائدة اقتصادية البلدة وأهلها، ويوجد فرص العمل، ويرفع مستوى الدخل ومستوى المعيشة العام. ولذلك من المهم النظر إلى الجاذب التراثي في سياق أوسع وأشمل" (Parkin *et al.* 1989: 109).

إن إيجاد بيئة ذات نوعية مميزة مسألة صعبة لمديري التراث، ولكن الأمر متروك للسياح لإنتاج تجاربهم النافعة (McIntosh 1999).

قد يرغب موظفو التراث في النظر في الإجراءات، التي من شأنها أن تخفف من آثار الضجر وغيرها من مصادر الانزعاج. وقد لاقت بعض المواقع نجاحاً في توفير موسيقيين بملابس تاريخية، وغيرهم من المغنين الذي يقومون بالعزف للزوار المصطفين لدخول المبنى. وبالمثل، لا بد من توفير أماكن مظلمة للزوار المصطفين قدر الإمكان (McCaskey 1975). يمكن أن يزيد تقديم المرطبات غير المكلفة من مستوى احتمال الزوار إذا ما كانوا ينتظرون في صفوف طويلة جداً.

يمكن أن يساعد الاهتمام الخاص بفئات معينة من الزوار، مثل: المعوقين، والأسر ذات الأطفال الصغار، في رفع مستويات الرضا. إن البرامج الإرشادية المكيفة للمعوقين، وتوفير سهولة الوصول، حيثما أمكن ذلك، سيقطع شوطاً طويلاً في استقطاب مجموعة كبيرة من الزوار المحتملين. وبالمثل، فإن توفير أماكن وصالات للتغيير والعناية بالأطفال سيساعد الأسر التي لديها أطفال على إيجاد خبرة أفضل بكثير. هذه القضايا سوف تناقش بمزيد من التفصيل في الفصل التالي في إطار الإرشاد.

إن معرفة ما قد يتذكره الزوار أكثر من زيارتهم، يمكن أن يكون وسيلة قيمة لمعرفة أفضل السبل لبناء تجارب مرضية بالنسبة لهم. من خلال بحثهما حدد مازبرج وسيلفرمان (Masberg and Silverman 1996) سبعة أشياء يتذكرها سياح التراث عن زيارتهم، هي: الأنشطة، والرفقة، والعاملون في الموقع، والمعلومات، والبيئة

الصناعية، والطبيعة والثقافة (الجدول رقم ٥,٦). هذه المعرفة يمكن أن تساعد في توجيه المديرين إلى فهم ماهية التغييرات التي يمكن الاحتياج لتنفيذها.

الجدول رقم (٥,٦). ما الذي يتذكره الزوار أكثر من غيرهم من زيارة موقع التراث.

- الأنشطة: الزمات، والمسارات، والمشى، والركوب: يميل الناس إلى تذكر الأنشطة التي قاموا بها.
- الرفقة: الآباء، والزبناء والأصدقاء، والأزواج. يتذكر الناس مع من كانوا ومن قابلوا.
- المعلومات: يتذكر الزوار وقائع ملموسة ومعلومات جديدة تعلموها (مثل من السكان الذين كانوا بالموقع، وأنواع الأسرة التي لديهم، وتواريخ بناء الأشياء).
- البيئة الصناعية: أنواع المباني، والبلدة القديمة، والمتجر العام، والمدارس، والمتحف، ومظهر المباني وحالتها.
- العاملون في الموقع: الأشخاص الذين كانوا على اتصال معهم، مثل: المرشدين، والأدلاء الجيدين وغير الجيدين.
- الثقافة: الحياة الموصوفة في العروض، والتراث الثقافي للشعوب الأصلية، والحرف اليدوية والملابس والمواد الغذائية.
- الطبيعة: ملامح البيئة الطبيعية، مثل: الأشجار، والشجيرات، والمنظر الطبيعي.

المصدر: (Masberg and Silverman 1996).

ووفقاً لدراسة أجراها فايال وجارود (Fyall and Garrod 1998: 227)، حدد سياح التراث العناصر التالية

على أنها حاسمة في جعل الزيارة ممتعة ومرضية. فالجاذب:

- ينبغي أن يكون غير مكلف.
- ينبغي أن يكون سهل الاستعمال.
- ينبغي أن يكون متاحاً (مادياً وفكرياً) لأكبر عدد ممكن من المجموعات المختلفة من الزوار.
- يجب أن يدار بطريقة توازن حاجات الزوار مع حاجات الحفاظ.
- يجب أن يبقى على سلامته وأصالته.
- يجب أن يعطي الزوار قيمة جيدة مقابل الأموال.

#### التسويق أو الترويج Marketing/Promotion

الاستخدام الأكثر فاعلية لجهود التسويق والترويج لإدارة السياح، هو عن طريق تشجيع المزيد منهم للزيارة في مواسم الركود، والقليل منهم في مواسم الذروة. فالمطبوعات المنشورة ومواقع الإنترنت يمكن أن تمجد فضائل الزيارة عندما تكون الحشود أصغر حجماً، ويمكن تقديم المزيد من العناية الشخصية.

التسويق المنتقى أيضاً يساعد على الحد من الآثار السلبية المحتملة؛ لأن بعض أنواع المجموعات وأحجامها تكون مستهدفة لصالح مجموعات أخرى (McArthur and Hall 1993c). ويمكن أيضاً للجهود الترويجية أن تعمل على

عدم استخدام الأماكن كمواقع للسياحة الجماعية، مثل الجهود المبذولة في كانتربري التي أدت إلى التقليل من دور المدينة كمقصد لزيارة اليوم الواحد (Page 1992). بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام المطبوعات الترويجية لإعلام الزوار المحتملين بالسلوك المناسب في البيئات الهشة، ووضع مزيد من الأهمية على المواقع الأقل حساسية.

### تسوية الموارد Hardening the Resource

كوسيلة للحد من الآثار البيئية السلبية على السياحة التراثية، يمكن للمديرين العمل على تسوية الموارد، والذي يشمل، وفقاً لماك آرثر وهول (McArthur and Hall 1993c)، أنشطة مثل سفلة طرق الوصول، والممرات، وزيادة عدد المرافق ونطاقها (اللوحة رقم ٥,٣). يجب توخي الحذر، مع ذلك، "فرغم النوايا الحسنة"، و"السلامة البيئية" للموارد والتقنيات، فإن التسوية يمكن أن تكون حلاً وسطاً لقيم التراث" (McArthur and Hall 1993c: 21). يجب أن تتم تسوية الموارد بأسلوب أكثر حساسية للبيئة، وينبغي الحفاظ على جماليات البيئة في الصدارة، في تحديد أي نوع التسوية سيوظف. توفر التصميمات والمواد المحلية الشكل الأكثر حساسية من الناحية البيئية. على خلاف ذلك، تنشأ المشكلات عندما تضاف المناظر الطبيعية المغايرة تماماً للطابع المحلي، باسم التحسينات، وكما جاء في كلمات بوث (Booth 1993: 22)، يتمثل ذلك في "عدم الاكتراث بالتنوع، أو الملاءمة في السعي غير المتقن للكمية". اقترح بوث (Booth 1993) أن تصميم المناظر الطبيعية والتصميم غير الرسمي في المناطق التاريخية ينبغي أن يشمل: الطبيعة، وعدم التقليد، ومواد مماثلة بقدر الإمكان للأصلية، والتفاصيل المحلية في رصف الشوارع، تجميل الشوارع والطابع المعماري والتقييد في مجال مواد البناء. والأمثلة الجيدة على ذلك تتمثل في الدائرة القطبية بالعبور تماماً، شمال معبر روفانيمي (فنلندا)، حيث صنعت مواقف الحافلات وصناديق القمامة من الخشب، وتم بناؤها بالتصميم التقليدي. تقدم المتنزهات الوطنية بالولايات المتحدة مثلاً آخر، حيث تقوم مصلحة المتنزهات الوطنية بعمل جيد، لملاءمة موقف للسيارات، وممرات، ومحطات المخلفات مع الظروف البيئية المحلية (اللوحة رقم ٥,٤).

### الإرشاد Interpretation

يعدّ الإرشاد نشاطاً ذا أساس تعليمي، يكشف عن المعاني الكامنة وراء المواقع التاريخية، وشعوبها وقصصها. وهو يأخذ أشكالاً عدة، تشمل العروض والمعارض والنشرات المطبوعة والخرائط واللافتات، والعروض السمعية، والجولات الإرشادية. هذه كلها مسائل ستناقش بمزيد من التفصيل في الفصل السادس، ولذلك فهي غير مشمولة هنا بالتفصيل. والإرشاد، مثل التسويق، لديه القدرة على توجيه الناس بعيداً عن المناطق الحساسة، وتعليمهم ضرورة التصرف بكل احترام (Shackley 1998a). يمكن أن تصمم النشرات والكتيبات الإرشادية للتأكيد على جواذب أخرى، وعدم إبراز التحف الأكثر حساسية. إن العلامات الإرشادية التي تحذر من

العقوبات تعدّ فاعليّةً، ولكنها تكون أكثر فعالية عندما تتمزج بعلامات إرشادية أكثر ليونة. ومن المهم أن يُبلغ الزوار أن أنشطة معينة، مثل: لمس الأسطح الحساسة، أو الأثاث العتيق، تعدّ سلوكاً غير مقبول، ولا يسمح به؛ ولكن من المهم أن يعرفوا لماذا لا يسمح لهم بها (Pearson and Sullivan 1995: 285).



اللوحة رقم (٥,٣). تسوية الموقع في المتنزه الوطني ببيلي بوينت، كندا.



اللوحة رقم (٥,٤). سلال المهملات في المتنزه القومي الأمريكي في ولاية أريزونا، الولايات المتحدة الأمريكية.

## إيجاد الزوار الواعين Creating Mindful Visitors

تتلاقى الكثير من هذه المناهج لإدارة الزوار جنباً إلى جنب، مع أفكار وخواطر أخرى لإيجاد ما أسماه موسكاردو (Moscardo 1996, 1999, 2000) بالزوار الواعين. وباستناده على العامل النفسي للانجر (Langer 1989)، اكتشف موسكاردو هذا المفهوم بتعمق في سياق السياحة والجاذب السياحية. إن توسع موسكاردو في هذا المفهوم يشكل الأساس لهذه الفقرة.

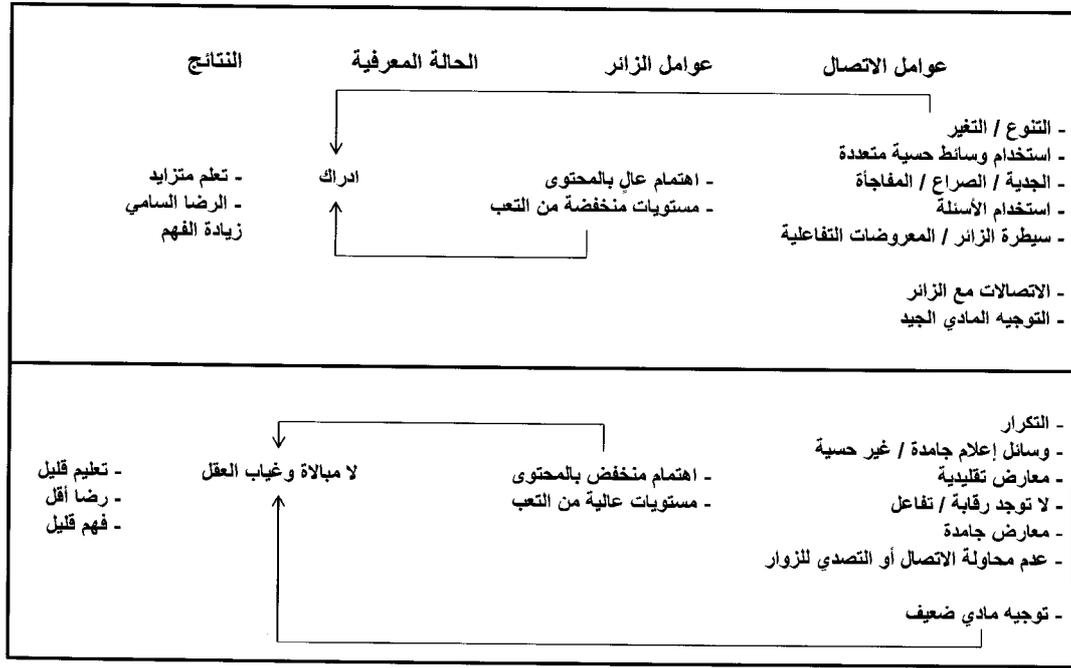
عندما يكون الناس واعين، فإنهم يولون مزيداً من الاهتمام إلى العالم من حولهم. إنها حالة من الاحترام والتقبل والتعلم ورؤية العالم من زوايا مختلفة. لقد أظهر بحث لانجر (Langer 1989) أنها مرتبطة باتخاذ القرارات الفضلى: صحة فضلى ومستويات أعلى من احترام الذات (Moscardo 2000). في سياق التراث، عندما يكون الزوار واعين، فسيكونون أكثر حساسية لهذا التراث، وسوف ينمون المعلومات التاريخية بصورة أكثر فاعلية، وسيملكون سيطرة شخصية أفضل على مختلف الحالات، مما يؤدي إلى زيادة فهم الماضي وتقديره (McIntosh 1999; Moscardo 1996). أما الزوار الغافلون فسيكونون أقل قدرة على معرفة معلومات جديدة، وتغيير وجهات نظرهم (Moscardo 1999, 2000). يبين الجدول رقم (٥,٧) السمات الرئيسية للوعي والغفلة.

الجدول رقم (٥,٧). أهم صفات الذهن المتنبه والذهن الغافل.

الغفلة	الوعي
<ul style="list-style-type: none"> <li>• السمات الرئيسية:</li> <li>- استخدام القائمة الروتينية متاحة.</li> <li>- القليل من الاهتمام بالوضع.</li> <li>- استخدام القائمة الروتينية المتاحة.</li> <li>• الشرط:</li> <li>- أوضاع مألوقة.</li> <li>- سيطرة أقل، خيارات معدودة.</li> <li>- حالات متكررة.</li> <li>- لا صلة شخصية.</li> <li>• النتائج:</li> <li>- لشعور بالعجز.</li> <li>- مشاعر عدم كفاءة.</li> <li>- مشاعر عدم رضا.</li> <li>- محدودية القدرة على التعامل مع المشاكل.</li> <li>- لا تعلم، قليل من التذكر.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• السمات الرئيسية:</li> <li>- تقبل التعلم.</li> <li>- الوعي بالوضع.</li> <li>- تطوير وسائل جديدة للروتين.</li> <li>• الشرط:</li> <li>- أوضاع جديدة ومختلفة.</li> <li>- سيطرة واختيار.</li> <li>- أوضاع مختلفة ومتغيرة.</li> <li>- أهمية شخصية.</li> <li>• النتائج:</li> <li>- شعور بالسيطرة.</li> <li>- مشاعر إنجاز.</li> <li>- مشاعر وفاء.</li> <li>- القدرة على التعامل مع المشاكل.</li> <li>- تعلم وتذكر.</li> </ul>

المصدر: (Moscardo 1999: 25).

يصف الشكل رقم (٥,٥) العوامل التي تدخل في إيجاد الزوار الواعين والغافلين، ودور وسائل الاتصال لموقع التراث في القيام بذلك. يدل النموذج على أن هناك مجموعتين من القضايا تؤثر على الزوار: هما عوامل الاتصال والزائر. تشير عوامل الاتصال إلى ملامح الاتصالات أو الإرشاد المقدم. والمقصود بعوامل الزائر هنا هو ما يجلبه الزوار معهم إلى الجاذب. هاتان المجموعتان من العوامل تجتمعان لتحديد ما إذا كان الزائر سيكون واعياً أم غافلاً (Moscardo 1999: 26).



الشكل رقم (٥,٥). نموذج الاتصال والوعي. المصدر: (Moscardo 1996).

يحدد كتاب موسكاردو (Moscardo 1999) الخطوط العريضة لخمس أشياء يمكن أن يفعلها مديرو وموظفو

التراث لتشجيع الوعي والاتصال الفاعل مع الزوار، هي:

- ١- مساعدة الزوار لإيجاد طريقهم.
  - ٢- الاتصال بالزوار وإشراكهم.
  - ٣- توفير التنوع.
  - ٤- رواية قصة جيدة ذات المعنى.
  - ٥- معرفة الزوار واحترامهم.
- وفي الفقرة التالية نلقي الضوء على هذه النقاط بشيء من التفصيل.

### مساعدة الزوار لإيجاد طريقهم Help Visitors Find Their Way Around

- جعل الطرق أبسط والأماكن أسهل ؛ لتمييزها.
- تطوير نظام توجيه شامل. استخدام مجموعة متنوعة من الأجهزة (أي الخرائط واللافتات)، والنظر في كيفية تحقيق التوازن بينها.
- التأكد من أن الخرائط مرتبة، بحيث تتناسب مع تصورات للسياح.
- تصميم خرائط فاعلة، وتسلط الضوء على المواقع المهمة، واستخدام مجموعة متنوعة من الألوان والرموز، مع القليل من المعلومات (Moscardo 1999: 55).

### الاتصال بالزوار Make Connections to Visitors

- القيام باتصالات شخصية عن طريق إشراك السياح في المحادثة، واستخدام مقابلات من الحياة اليومية، وذكر الروايات ذات الصلة بهم.
- السماح للزوار بقدر من الحرية من خلال منحهم خيارات، وسؤالهم عن اهتماماتهم، وتشجيعهم على المشاركة.
- استخدام بعض الأنشطة التي تنطوي على الحواس (Moscardo 1999: 71).

### توفير التنوع Offer Variety

- استخدام مجموعة متنوعة من الحواس.
- تقديم خبرات اجتماعية متنوعة.
- تقديم مستويات مختلفة من النشاط البدني.
- تقديم الأنشطة التي تتطلب مستويات مختلفة من النشاط الذهني.
- إدخال مجموعة متنوعة من الوسائل الإرشادية.
- تقديم مجموعة متنوعة من البيئات المادية (Moscardo 1999: 82).

### رواية قصة جيدة ذات معنى Tell a Good Story

- استخدام الموضوعات والقصص لتنظيم المعلومات وتقديمها.
- يجب أن تكون القصص واضحة وجيدة التنظيم.
- يجب إيجاد خلفية مشتركة بين القائمين بالاتصال وجمهورهم (Moscardo 1999: 94).

**معرفة الزوار Know the Visitors**

- اكتشاف ما يعرفه الزوار ويفهمونه.
  - معرفة توقعاتهم ودوافعهم.
  - معرفة خصائصهم، ومن يرغب في السفر معهم.
  - مراقبة الزوار وكيفية استجابتهم لمختلف جهود الاتصال.
  - مقابلتهم، وإجراء مسح لهم، وتنظيم مجموعات مركزة لمعرفة المزيد عنهم (Moscardo 1996: 108).
- إن هذه الجهود، التي ناقشها موسكاردو (Moscardo 1996, 1999, 2000)، جديرة بالاهتمام؛ لأن السياح الواعين سيفهمون عاقبة أفعالهم، ويكونون أكثر قدرة على التصرف بطرق تقلل من آثارهم على الموقع. "وسيؤدي الزوار الواعين مزيداً من التقدير والفهم للموقع، وهذا الفهم على حدٍ سواء، يمكن أن يوفر الدعم لهم لتغيير سلوكياتهم في الموقع والحفاظ عليه" (Moscardo 1996: 393).

"إن للزوار الواعين القدرة على إيجاد تجربة شخصية خاصة بهم، واتخاذ ما يناسبهم مما يُقدم لهم من قبل المفسرين. ويمكن تشجيع الوعي في حد ذاته عن طريق منح الزوار سلطة أو سيطرة أكبر على الإرشاد الذي يستمعون إليه. وتشجع السيطرة على الوعي؛ لأنها تتطلب خيارات، أو قرارات، وهذه بدورها تتطلب تجهيز معلومات نشطة" (Moscardo 2000: 14).

وبعد مناقشة أطر إدارة الزوار، والوسائل الخاصة، التي يمكن استخدامها لإدارة الزوار، ينتقل النقاش الآن للنظر في إمكانية إيجاد إطار مستدام أوسع للسياحة التراثية، حيث تمثل الإدارة جزءاً لا يتجزأ منه.

**إطار السياحة التراثية المستدامة****Sustainable Heritage Tourism Framework**

نوقش موضوع السياحة واستدامتها منذ فترة طويلة ضمن المؤلفات الأكاديمية، وليس هناك نية لتكرار ذلك (Budowski 1976; Butler 1991; Hall and Lew 1998; Mathieson and Wall 1982; McKercher 1993; Wahab and Pigram 1997). تبعاً لذلك ظهرت معايير واسعة يبدو أنها ستكون مفيدة في فهم كيفية تطوير السياحة مع الاستدامة في الوقت نفسه (مثل: Butler 1999; Hall and Lew 1998; Nelson *et al.* 1993). في هذه الفقرة يسلط الضوء على المبادئ الأساسية، واعتبارات التخطيط، والإدارة، التي لها صلة بالسياحة التراثية، والتي باجتماعها تقدم للمديرين إطاراً لتنمية السياحة التراثية المستدامة. أغلب النقاش التالي مأخوذ من عمل أحد الباحثين، حيث طور نوعاً مماثلاً من الأطر وطبقها على بيئات المتنزهات الوطنية (Boyd 2000c). تم تكييف هذا الإطار ليتصل تحديداً

بالسياحة التراثية مدرجاً التراث ضمن السياقات الطبيعية، والثقافية المعمارية. تجدر الإشارة إلى أن الكثير من العناصر داخل هذا الإطار سوف تحظى باهتمام أكبر في أماكن أخرى من الكتاب (فصول كاملة مخصصة لمبادئ، مثل الإرشاد، والأصالة)، والغرض من التسمية هنا هو توضيح طبيعة إطار السياحة التراثية المستدامة للمديرين لاستخدامها. ويضم الإطار المبادئ، واعتبارات التخطيط والإدارة.

تتضمن المبادئ الأساسية ضمان الأصالة، والإرشاد، وإمكانية الوصول، والمساواة فيما بين الأجيال المتعاقبة وبين أبناء الجيل الواحد. الأصالة هي: أمر أساسي للكثير من أنماط السياحة التراثية، حيث تمثل المنتجات المعروضة في كثير من الأحيان، إعادة لإبداعات ماضي المنطقة من حيث المناظر الثقافية والصناعية. هناك حاجة لضمان أن الأصالة لا تمرحل، وأنها لا تزال حقيقية، ولكن تلك التي ستختلف ستوحى بالثقافة (MacCannell 1973; Craik 1995; Herbert 1995a). المسألة التي ينبغي طرحها في الفصل السابع هو المدى الذي تهتم فيه الأصالة السياح، وكيف يُوجد المديرون الفرص للتعاون مع الخبرات التي تكونت. هذا الأمر يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمبدأ الثاني - الإرشاد (Prentice 1995; Light 1995a). الكثير من الخبرات السياحية الشاملة هنا تتألف من معرفة الماضي، وهذا غالباً ما يقدم بشكل أفضل من خلال الإرشاد، في شكل كتابات مفصلة عن الموقع، والعروض، وسن القوانين، والجولات الإرشادية، وهذا على سبيل المثال لا الحصر. تختلف إمكانية الوصول وفقاً لشكل السياحة التراثية القائمة. ففي حالة التراث الطبيعي، يجب أن يكون التركيز على التحكم في إمكانية الوصول إلى المواقع؛ لضمان سلامة السياح. فيما يختص بالسياحة التراثية الثقافية، تتصل إمكانية الدخول بمستوى التطفل الذي يعدّ مقبولاً (Butler and Hinch 1996)، والمدى الذي يمكن فيه منح الدخول أو ينبغي فيه منحه، واحترام خصوصية جوانب معينة من ثقافة الدولة المضيفة (Mercer 1994; Grekin and Milne 1996). المبدأ الأخير الخاص بـ"المساواة" يعني أن جواذب التراث مفتوحة للجميع، سواء الآن أو في المستقبل. ولئن كان هذا حميداً ونبيلاً، فغالباً ما يعني التطبيق، أن كل جواذب السياحة التراثية لم تشكل لتكون قادرة على استيعاب جميع شرائح المجتمع، وخاصة كبار السن، ومتحدي الإعاقة الجسدية والعقلية. علاوة على ذلك، قد تعكس جواذب التراث، في كثير من الأحيان، ماضياً مشوهاً، مع التركيز بشكل خاص على تاريخ بعينه، الشيء الذي يؤثر على عملية الجذب (Tunbridge and Ashworth 1996).

فيما يختص بالتخطيط، فقد طورت أهداف طويلة الأجل، متكاملة ومرتبطة بالحفاظ. وثمة حاجة للتركيز طويل المدى إذا ما أريد للمحافظة أن تحقق مبدأ الاستدامة. ومع ذلك، في تخطيط جواذب التراث، هناك أيضاً احتياجات للنظر إلى وجود، أو عدم وجوده سوق طويل الأجل في الواقع، وإذا كان بعض الجواذب لدى منتج سياحي طويل المدى، وخبرة لتقديمها للزائر. هنا يجب أن تُؤخذ طبيعة ملكية الجواذب في الاعتبار، بالنظر إلى أن معظم هيئات، ووكالات القطاع العام مقيدة بالأجل القصير لولايات رؤسائهم السياسيين. يعترف التخطيط التكاملي

باستعمالات ومستخدمين آخرين داخل المنطقة المعنية. هذا المفهوم يمكن أن يشمل أشكالاً أخرى من السياحة التراثية والسياحة بشكل عام، فضلاً عن الاستخدامات غير السياحية. يتمثل الهدف العام في ترويج موقع للسياحة التراثية، بحيث تكون متوافقة مع الاستخدامات الأخرى للسياحة في المنطقة، مما يوفر تنوعاً في الجاذب للزوار. وتم الترويج للتركيز على الحفاظ خاصة بالنسبة للجاذب الصناعية من خلال المباني التي سجلت كممثل لعناصر انتقائية من الماضي (Larkham 1995). وفيما يخص التراث الطبيعي، يتطلب تركيز الحفاظ أن يتم حماية السلامة البيئية للجاذب نفسه من الإفراط أو سوء الاستخدام. في المقابل، يتطلب الحفاظ على التراث الثقافي منظوراً مجتمعياً، حيث يقرر المجتمع، الذي "يملك" الجاذب الثقافية بالإجماع المدى الذي يظل فيه مفتوحاً للزوار (Murphy 1985; Prentice 1993).

تتطلب السياحة التراثية إدارة تضمن الحدود المقبولة للاستخدام، وتشجيع تحديد المناطق ومشاركتها. تتفاوت مسألة حدود الاستخدام وفقاً لنوع السياحة التراثية. في مجال الجاذب الصناعية، يمكن التحكم في مستويات الاستخدام من خلال تحديد الحد الأقصى لحجم المجموعات في الجولات، وتشغيل عدد محدد من الرحلات، وكذلك ذكر الحد الأقصى للأعداد المسموح بها، لضمان سلامة الزائر، والامتنال للقوانين واللوائح. إن إدارة مستويات الزائر تكون أقل سهولة بالنسبة لجاذب السياحة الطبيعية والثقافية، وغالباً ما يوضح الدليل الخاص بالتأثيرات الناتجة عن الزيادة في الاستخدام أنه قد تم تجاوز الحدود/الأعداد المقبولة. يعد تقسيم المناطق أداة إدارية شائعة ومقبولة، وكثيراً ما استخدم في الكثير من مواقع التراث العالمي، ويساعد على التخفيف من حجم الآثار الناتجة عن طريق تقييد الوصول إلى أكثر المواقع الحساسة، وتوجيه الزوار لأماكن أخرى (Wager 1995). وبذلك، يتم الحفاظ على سلامة المواقع، ولكن توفير مواقع جاذب ثانوية للزوار قد يغير التجربة بأكملها. يجب تشجيع الإدارة، التي لديها عنصر المشاركة، حيث يمكن الزائر من احترام المواقع والجاذب، ويجب ألا تكون هذه الإدارة حكراً فقط على المديرين. إن حقيقة أن سياح التراث قد أصبحوا أكثر رغبة في التعلم في الموقع، حيث أصبح التعلم عنصراً أساسياً في الزيارة بأكملها، جعل كل هذا أكثر جدوى.

تعرض دراسة الحالة التالية، لتوضح كيفية تطبيق هذه الجوانب على مستوى الجاذب التراثية الفردية (Boyd 1999).

### معمل بوشمیلز القديم للتقطير: دراسة حالة

#### Case Study: Old Bushmills Distillery

يشتهر معمل بوشمیلز القديم للتقطير بأنه أقدم معمل تقطير مرخص في العالم (يعمل منذ عام ١٦٠٨م، ولكن مع قليل من التسجيلات قبل العام ١٧٠٤م)، ويعدّ واحداً من أوائل الجاذب السياحية التراثية الصناعية في إيرلندا الشمالية، ومحطة رئيسة داخل مسار المشروب الإيرلندي (McCroskery 1997). ومنذ افتتاحه كجاذب تراثي

مجاني في العام ١٩٧٥م، بمساعدة من منحة مقدمة من مجلس السياحة في إيرلندا الشمالية لعمل موقف للسيارات، ومناظر طبيعية، ومقهى، وتوفير مسرح سمعي وبصري، ارتفع عدد الزوار من ٥٠٠٠ إلى ما يقرب من ١٠٠٠٠٠ خلال فترة ٢٠ عاماً. ومنذ العام ١٩٩٣م، بدأ الزوار في دفع رسوم الدخول.

تعدّ الكثير من الأفكار، ضمن الإطار، واضحة في تجربة التراث الصناعي. وظهرت الأصالة بوضوح في عدم تغير التركيبة الأصلية وطريقة الإنتاج؛ بينما حدثت التغيرات فقط في المناطق التي توفر المواد الخام. الإرشاد واضح في شكل جولات شاملة بواسطة مرشدين مؤهلين، تأخذ الزوار خلال جميع مراحل الإنتاج، وحتى المرحلة التي يمكن فيها أخذ عينة من المنتجات النهائية. الدخول مقيد بشكل مناسب في المعمل، من خلال الزيارات المتاحة فقط كجزء من جولة إرشادية. أما بالنسبة لمبدأ المساواة، فقد تم تلبية احتياجات السياح الأجانب من خلال مرشدين متعددي اللغات. ومع ذلك، فإن معظم الجولة داخل مباني المعمل لا تتم بوجود كراسي متحركة، وذلك يشكل تقييداً للأشخاص المعوقين حركياً. وفيما يتعلق بالتخطيط، هناك رؤية طويلة المدى مع زيادة التسويق الدولي، وغالباً على أساس الاعتراف بالأسماء التجارية. وقد تم تطوير خطط لترويج المعمل، كمحطة وقوف في جولة شراب شعير خاصة، وتشجيع تنمية القطاع الخاص، والحفلات المسائية في المعمل. يوجد جانب متكامل للتخطيط في المعمل الذي يروج كوسيلة الجذب الوحيدة ضمن إقليم الساحل الشمالي الكبير. حتى الآن ليس هناك مشكلة في استيعاب عدد كبير من الزوار. ومع ذلك، فإن الارتفاع الهائل في الأعداد في فترة ما بعد العام ١٩٩٤م أصاب المديرين بالمفاجأة. هذه الزيادة تم استيعابها، خاصة في موسم الذروة من فصل الصيف، من خلال تمديد ساعات الرحلات التي قدمت، وزيادة أعدادها (McCroskery 1997). يعمل الحد من مشاهدة الجمهور لأعمال التقطير غير المشرف عليها شكلاً من أشكال تقسيم المناطق، ويوحّد من الأشكال التي تحدد التصادم الذي يحدث بواسطة الزوار، تضمن في الوقت نفسه سلامتهم. وتتطلب الإدارة التي لديها عنصر المشاركة المزيد من الاهتمام، بحيث لا يوجه التركيز للزوار، وإنما للمجتمع المحلي. وتدرك الإدارة أن هناك حاجة لشراكة أكبر مع المجتمع المحلي، الذي يوجد فيه معمل بوشميلز، حيث ينفق عدد قليل من الزوار الأموال داخل المدينة نفسها، سوى ما ينفقونه للإقامة. وبوجه عام يمكن القول، على الرغم من أنه نوع مختلف من الجذب السياحي، إلا أن هذا المثال يعكس جاذباً يجري الترويج له على أساس مستدام.

### إدارة السكان المحليين

#### Managing Local Residents

من المهم أن نفهم أن السكان المحليين هم جزء من المنتج السياحي، بل ينبغي أن يعاملوا باحترام، ويجب الاهتمام بهمومهم وأفكارهم. فمن الناحية النظرية يفترض أن يقوم هذا بالحد من الآثار الاجتماعية السلبية للسياحة

في مجتمعات المقاصد. وتعتمد الفكرة على أنه إذا تم تمكين السكان من تحديد مستقبلهم، فإنهم سيكونون أقل ميلاً لانتقاد جهود التنمية، وسيكون لديهم مستويات عالية من التواصل للسياح. يؤيد كثير من الباحثين النهج القائم على المجتمع في تنمية السياحة، حيث توجد سلطة اتخاذ القرار في المقام الأول في يد الجمهور (Dowling 1993; Haywood 1988; Murphy 1985, 1988; Reed 1997; Scheyvens 1999; Simmons 1994; Timothy 1999c; Tosun 1999). مشاركة الجمهور في تنمية السياحة من خلال المجتمع المحلي يمكن ملاحظتها في ناحيتين على الأقل: المشاركة في صنع القرار، والمشاركة في فوائد السياحة (Timothy 1999b; Timothy and Tosun 2003). وبالمثل، وفيما يتعلق بفوائد السياحة، والتعليم المحلي، وبناء الوعي، يمكن أن تساعد الحملات في إدارة المجتمعات المحلية ومواردها.

### المشاركة في صنع القرار Participation in Decision-making

المشاركة في صنع القرار تعني أن للسكان دوراً للتعبير عن آمالهم ورغباتهم ومخاوفهم بشأن تطوير السياحة التراثية، والمساهمة في عملية التخطيط من خبراتهم وتجاربهم الخاصة، وبذلك يحصلون على صوت مسموع في تنظيم السياحة وإدارتها (Timothy 2002b, 1999c). وفي هذا السياق، (من المهم لمديري التراث، وبكل ما في وسعهم من وسائل السلطة، العمل من أجل البقاء على مقربة من "الجذور"، حيث صنع التاريخ وتم إعادته) (Pearson and Sullivan 1995: 33). وتعدّ مشاركة المجتمع خطوة صحيحة في هذا الاتجاه، حيث يرى بعض الاختصاصيين الآن في مجال التنمية قيمة المعارف المحلية، وممارسات الإدارة البيئية (Berger 1996; Boyd and Ward 1993; Cloher and Johnston 1999; Strang 1996)، وناقشا إمكانية وجود حلول للمشكلات المتعددة للبيئات المضيفة في المجتمعات المحلية نفسها، وفي معظم الحالات، لا ترى المجتمعات التقليدية نفسها منفصلة عن الطبيعة. وتعدّ الأنظمة المحلية للرعي والصيد والزراعة، من أكثر الأشكال المستدامة لإدارة الموارد، في كثير من الأحيان (Berger 1996; Timothy 2002b; Timothy and Tosun 2003).

فيما يتعلق بالسياحة التراثية، توفر مشاركة المواطنين في التخطيط فرصة للتعبير عن قلقهم تجاه الطرق التي تحمي تراثهم وتظهره للسياح. ينبغي أن تتيح لهم هذه الطرق إبداء رأيهم في أي الأعمال الفنية، والمباني والأماكن التي يرغبون في ترويجها كموارد سياحية، وأي منها يفضلون أن تبقى خفية. هذا النهج يوجد روح الفخر والشعور بالملكية للتراث والسياحة (McArthur and Hall 1993b; Tabata 1989)؛ لأنه يساعدهم على استعادة التاريخ الثقافي الخاص بهم، ويتيح لهم اتخاذ قرار، بشأن الكيفية التي سيتم تصويره بها على نطاق مجتمع أوسع (Walker 1987: 131). هذا أمر بالغ الأهمية، ولاسيما في مجتمعات السكان الأصليين، لأن هناك عدداً قليلاً من الناس، مع مرور كل جيل، يعرفون ويفهمون معاني التقاليد، والثقافات، والأعمال الفنية. وهذا مهم أيضاً بين الأقليات العرقية، حيث إن هناك

خطراً في أن تتغلب المجموعات العرقية المهيمنة على تراثها، في نهاية المطاف (عمداً أو عن غير عمد)، وتقضي على تراث الأقليات (Boyd and Ward 1993; Caffyn and Lutz 1999).

كوسيلة لترويج مبادئ التنمية المستدامة (مثل الانسجام، والمساواة، والتنمية الشاملة)، لا بد من تشجيع جميع أصحاب المصلحة على المشاركة في تنمية السياحة التراثية. وتعدّ جماعات الدعوة للحفاظ على التراث، والهيئات العامة، واتحادات الأعمال التجارية، التي قد تستفيد من النمو السياحي، والمنظمات غير الحكومية؛ من بين جميع الجهات المعنية التي لها مصلحة في الحفاظ على التراث والسياحة التراثية.

إن إشراك المواطنين وغيرهم، من أصحاب المصلحة، ليست مهمة سهلة، ولكنها أكثر المناهج المستدامة، التي يمكن اتخاذها. مثل هذه الجهود تحتاج إلى الوقت، والمال، والصبر، وأحياناً تكون شاقة التنسيق. وتعدّ الاجتماعات المفتوحة، وعمليات المسح، ومناقشات المائدة المستديرة والزيارات الميدانية لجميع السكان - من بين الطرق المقترحة المناسبة لإشراك المجتمعات المحلية (Gill 1996; Fitton 1996; Haywood 1988; Timothy 2002b). وتعدّ آليات المشاركة هذه مهمة في تطوير السياحة التراثية، لأنه "من الواضح، إذا لم ترغب المجتمعات أن تشارك في السياحة، فمن الصعب وغير المثمر الإصرار عليها" (Fitton 1996: 169).

#### المشاركة في منافع السياحة Participation in the Benefits of Tourism

الجزء الآخر من سياحة الشراكة، الذي يأخذ حيزاً في فوائد السياحة، يعني أنه ينبغي أن يحصل السكان على الفرص للكسب المالي وبطرق أخرى من تنمية الصناعة. وينبغي أن يتضمن أيضاً التخطيط السياحي القائم على المجتمع المحلي، أيضاً توفير الفرص للناس لأعمال تجارية خاصة بها، والعمل في وظائف متعلقة بالصناعة، وتلقي التدريب والتعليم عن دور السياحة التراثية وتأثيراتها في مناطقهم (Timothy 1999c). وعلى الرغم من أن ذلك يبدو السمة الغالبة في أجزاء كثيرة من العالم، إلا أن الظروف الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية لا تزال تحد من مشاركة كثير من رجال الأعمال في السياحة بهذه الطريقة.

وتقبل الأعمال التجارية الصغيرة المدى والمملوكة محلياً إلى أن تكون لها أفضل التأثيرات عن طريق دعم السكان المحليين أو التقليل من التسربات الاقتصادية للخارج (Hatton 1999; Smith 1998). اقترح بعض دعاة الاستدامة في السنوات الأخيرة أن هذا النوع من السياحة الصغيرة النطاق سيظل قادراً مالياً واقتصادياً على البقاء في المدى الطويل أكثر من التنمية السريعة للسياحة كثيرة الأعداد، التي سيطرت عليها في بعض الأحيان التكتلات الخارجية (Mowforth and Munt 1998). وكمثال على ذلك، وصف هاتون (Hatton 1999) منطقة جبل هوانغشان بالصين، التي شهدت سياحة مجتمعية موسعة في السنوات الأخيرة. في حين يحول نظام الحكومة القائم في الصين تاريخياً دون المشاركة الشعبية في صنع القرار السياحي، فقد تمت مؤخراً خطوات لإشراك المواطنين في فوائد السياحة. منذ بدايتها، أفادت مبادرة تنمية السياحة بهوانغشان

السكان المحليين. على سبيل المثال، خلال تطويرها للبنية التحتية، وجهت لجنة منطقة تطوير جبل هوانغشان السكان المحليين وشجعهم، على بناء المرافق التكميلية السياحية، والخدمات، وعوامل الجذب. وأدى ذلك إلى زيادة دخل المجتمعات المحلية والازدهار الإقليمي في السنوات الأخيرة. وكجزء من هذه الجهود، عملت اللجنة بشكل وثيق مع القرويين لإنشاء جاذب سياحي يقوم على الحياة البرية المحلية للقردة. في حين أن المنطقة كانت دائماً معروفة بالجمال الطبيعي المذهل، كان يأتيها عدد قليل من السياح حتى تم إنشاء محمية القردة. الآن، يزور المنطقة آلاف السياح كل عام محققين عائدات سياحية تقدر بملايين من اليوان. هذه وغيرها من التطورات تركت أثراً كبيراً في المنطقة. فقد أوجد متنزه القردة الكثير من فرص العمل المحلية؛ مما أدى إلى الاستقرار الاقتصادي والأجور الدائمة. واستخدم بعض القرويين إيرادات السياحة للاستثمار في المرافق التعليمية والمساعدات المالية للأطفال، الذين لا يقدر على تكاليف التعليم وتمويل مساعدة السكان المسنين والمعوقين من خلال المشروع (Hatton 1999).

المثال التالي لمتنزه أولرو الوطني، بأستراليا، يوضح كيفية مشاركة المجتمع المحلي في صنع القرار، فيما يتعلق بإدارة المتنزه، فضلاً عن المشاركة في فوائد السياحة (Boyd and Singh 2003).

### دراسة حالة متنزه أولرو الوطنية، أستراليا

#### Case Study: Uluru National Park, Australia

تعدّ أولرو (إيرز روك) واحدة من أبرز الجواذب التراثية العالمية في أستراليا. يتدفق السياح بأعداد كبيرة إليها بدافع الرغبة في مشاهدة المرتفعات المذهلة، إلا أنهم مع الأسف لا يسعون لمعرفة ثقافة السكان الأصليين في المنطقة المنخفضة (Hall 2000a). كان لمجتمعات السكان الأصليين وجهة نظر مختلفة، حيث حددت علاقتها بالسياحة، وقررت المشاركة فيها كنوع من ممارسة الرقابة والاختيار (Mercer 1994)؛ لأن لديها تمثيلاً في الهيئة الإدارية التي تدير المتنزه، وتتحكم في كيفية عرض السياحة، مؤكدين أن الأهمية الثقافية والدينية، التي توليها الشعوب الأصلية للمتنزه تسفر عن أعلى درجات الحماية والاحترام (Wells 1996). أما بالنسبة للاختيار، فيمكن أن تقرر مجتمعات الشعوب الأصلية ما إذا كانت تريد أن تشترك في السياحة أم لا. أصبح الكثير من هذه الشراكات في الآونة الأخيرة يتجسد في الخدمات الإرشادية والتعليمية التي يقدمونها للزوار في المركز الثقافي "أولرو-كاتا تجاتا" الموجود في المتنزه. يتلخص موقفهم في قول أحد كبار ملاك أنانجو التقليدية:

"نريد من السياح التعرف إلى مكاننا، للاستماع لنا نحن الأنانجو، وليس مجرد النظر إلى غروب الشمس، وتسلق بولي (أولرو) ... في المركز الثقافي سنقوم بتعريف منجا (للسياح) على نحو

أفضل. سوف نعلمهم عن تجو كوربا (فترة إنشاء القانون)، ونعلمهم أيضاً (الرقص)، ونبين لهم كيفية صناعة بونو (المنحوتات الخشبية). سنعلمهم الإدارة المشتركة. نحن دائماً نقول: "بوكولبا بيتجاما أنا نغو كو نغو راکوتو: مرحباً بكم في أراضي السكان الأصليين".

لقد تحققت العلاقة الناجحة المتبادلة بين السياحة والمجتمع المحلي؛ فقد استفادت المجتمعات المحلية في المتنزه من الناحية الاقتصادية، حيث إن قطاع الأعمال في المركز الثقافي تملكه الشعوب الأصلية. كما أنهم يستفيدون من المنظور الاجتماعي الثقافي حيث تركز البرامج التعليمية والإرشادية للمتنزه بشكل كبير على شرح الأنماط للمناظر الطبيعية المحيطة بها. كما يمكن المناقشة أنه كنتيجة لذلك استفادت السياحة أيضاً. ستبقى أولرو جاذباً سياحياً كبيراً، على الرغم من حقيقة طلب الأنماط من السياح عدم التقاط صور فوتوغرافية لهم، أو تسلق الصخور. في الجانب الآخر فإنهم يقدمون للسياح جولات سياحية في الجواذب السياحية الرئيسية (في المالا وموتيتجولو)؛ لتسليط الضوء على تقاليد معيشتهم بشكل أفضل.

#### جهود بناء الوعي الشعبي Public Awareness-building Efforts

عندما يفهم الناس الذين يعيشون حول مجتمعات السياحة وديناميكيات السياحة، وآثارها وطاقاتهم، والاستفادة منها، فإنهم سيكونون في وضع أفضل للمشاركة في صنع القرار في مجال التنمية وفي فوائد السياحة (Din 1993; Lynn 1992; Timothy 1999b, 2000). في عالم السياحة التراثية، كلما كان لأعضاء المجتمع معرفة أكبر، سيكون لديهم مزيد من السلطة. وعلى الرغم من حقيقة أن لدى الناس في المناطق الأقل تطوراً معرفة أولية أقل عن كونهم سياحاً، حيث أتيح لعدد محدود منهم السفر خارج مناطقهم. قد يكون لديهم المعرفة الأساسية اللازمة لتطوير السياحة التراثية، لأنهم يميلون إلى أن يكونوا على معرفة بالعادات المحلية والتقاليد والتراث المعماري. هذه المعرفة، إضافة إلى فهم السياحة، قد تمكن الناس من المشاركة على نحو أفضل في مجال السياحة (Timothy 2000; Tosun and Jenkins 1998).

تبدي بعض مجتمعات المقاصد تقدماً كبيراً في بناء الوعي السياحي لدى السكان المحليين. في السنوات الأخيرة، حاولت جاكرتا، في إندونيسيا، تثقيف السكان حول الفوائد المحتملة للسياحة ودورها المحتمل في تنميتها. كانت الجهود جارية في منتصف التسعينيات من القرن الماضي لزيادة وعي الجمهور بالسياحة، من خلال الحملات التعليمية الرسمية. شملت هذه المشاركة وسائل الإعلام المختلفة، مثل إعلانات التلفزيون والصحف والنشرات، التي تم تعميمها في جميع أنحاء البلاد. علاوة على ذلك، تم توفير دورات قصيرة عن الثقافات واللغات الأجنبية، وإدارة الأعمال

الصغيرة، والمحاسبة من قبل مكتب تنمية السياحة المحلي لأفراد المجتمع، الذين لهم علاقة بالسياح (مثل سائقي سيارات الأجرة، وأصحاب دور الضيافة والمطاعم، والباعة المتجولين (Timothy 2000; Timothy and Tosun 2003).

### تسويق التراث

#### Heritage Marketing

بما أن أحد الأهداف الرئيسة لإدارة السياحة التراثية هو حماية الماضي والحفاظ عليه، فإن تسويق أماكن التراث لا ينطوي بالضرورة على محاولات زيادة أعداد الزائرين من خلال الإعلانات. وبدلاً من ذلك، فهو يعني أن لدى المديرين فرصاً لاستهداف مستهلكين معينين، ومراقبة زيارتهم مع تحسين معايير الحفاظ على التراث (Pearson and Sullivan 1995: 286). ومع ذلك، فقد حدث جهد كبير في السنوات الأخيرة لترويج الزيارات إلى المواقع التراثية وزيادة الوعي العام بها، على الرغم من أن للمواقع التاريخية ميزانيات تسويقية، إعلانية وترويجية صغيرة. وقد أدت تكنولوجيا المعلومات (مثل الإنترنت) دوراً محورياً في الإعلانات غير المكلفة، ولا شك أنها ساهمت في وجود اهتمام أوسع لهذا النوع من السياحة (Bennett 1997). يناقش ويجل (Wigle 1994: 96) أن أفضل طريقة لجعل ميزانية التسويق الصغيرة تنطلق إلى أبعد الحدود، هو التأكيد على الجوانب التي سبق أن وجدها الناس مثيرة وجذابة، وتنفيذ هذه الإستراتيجية مع سياسات محددة.

ينطوي التخطيط الإستراتيجي للتسويق على ثلاثة عناصر أو أسئلة رئيسة، هي: (١) أين نحن الآن؟ و (٢) أين نريد أن نكون في المستقبل؟ و (٣) كيف نصل إلى هناك؟ (Middleton 1994: 130). مع فهم هذه الأسئلة، حدد كل من هول وماك آرثر (Hall and McArthur 1993b: 40-1) خمس مراحل أو خطوات، في التخطيط لعملية التسويق للجواذب التراثية، وهي على النحو التالي:

- ١- تحليل الحالة الداخلية والخارجية.
  - ٢- وضع أهداف وإستراتيجيات للتسويق.
  - ٣- الأنشطة التسويقية.
  - ٤- إدارة التسويق.
  - ٥- تقييم التسويق.
- تم دراسة هذه العمليات بمزيد من التفصيل في الفقرات التالية.

#### تحليل حالة السوق Market Situation Analysis

"لا يمكن أن يكون موقع التراث كل شيء لجميع الناس؛ لذا، من الضروري للمديرين فهم سلوك الزوار ضمن إستراتيجيتهم التسويقية والترويجية. على سبيل المثال، في كثير من الحالات

فإن عملية الإرشاد تميل إلى استهداف "الزائر المتوسط"، لأن مختلف الناس يستجيبون بطرق مختلفة لأشكال مختلفة من الإرشاد. ومع ذلك، فإن النتيجة غالباً ما تكون رتيبة ومتكررة، أو سطحية، ترضي قلة من الناس" (Hall and McArthur 1993b: 41).

كما يشير اسم هذه الخطوة، يجب أن يفهم مديرو التراث الوضع الحالي. أما من منظور التسويق، فينطوي تحليل الوضع على تحديد من هم الزوار، وكيف يلبي الموقع حالياً احتياجاتهم. جزء مهم من هذه المرحلة هو تجزئة السوق، أو تحديد الطلب السياحي القائم. إن تقسيم سوق التراث مفيد لمعرفة أنواع الناس التي تستخدم أنواعاً مختلفة من الجواذب التراثية، الشيء الذي سوف يساعد المديرين في معرفة أفضل السبل للتسويق. وهذا مهم جداً، وكما اعترف لايت وبرنتيس (Light and Prentice 1994a) أن هناك فرصاً للمواقع الفردية لكي يتم تطويرها وتقديمها لأنواع مختلفة من الزوار.

كما هو مبين في الفصل الثالث، فإن أكثر ثلاث وسائل شيوعاً لتجزئة سوق التراث هي: طريق الخصائص الديموغرافية، والأصول الجغرافية، والخصائص النفسية. ثم نوع آخر هو تجزئة المنتج، الذي يحدد الأسواق عن طريق خصائص المنتجات التي يفضلونها، على سبيل المثال نوع معين من الخبرة أو الجاذب التراثي (Hall and McArthur 1993b: 43).

بصرف النظر عن كيفية تجزئة السوق، من المهم الإشارة إلى أن أفضل صفات أسواق التراث ما يلي:

- ١- واسعة بما يكفي لجعل الجاذب ممكناً.
  - ٢- تتفق مع صفات الموقع وخصائصه.
  - ٣- قادرة على النمو، أو على الأقل الحفاظ على مستويات الزيارة الحالية بها.
  - ٤- غير مأخوذة في الاعتبار، ولكنها مواقع موجودة.
  - ٥- غير راضية تماماً عن الجواذب المتاحة، التي سيلبي الموقع احتياجاتها (Hall and McArthur 1993b: 43).
- يحتاج تحليل الحالة في بعض الأحيان أيضاً أن يتضمن تحليلاً للمنافس، الذي له أهمية خاصة في القطاع الخاص. يعدّ تحليل المنافس تحليلاً مفيداً لسببين على الأقل: (١) يعزز تحليل السوق، و (٢) يساعد المديرين على فهم مواطن ضعفهم وقوتهم بالنسبة لتلك الخاصة بمنافسيهم (Heath and Wall 1992). الهدف الرئيس لتحليل المنافس هو معرفة كيفية مقارنة الموقع التراثي مع الآخرين من ذات الطبيعة المماثلة، من حيث الجذب نفسه، وإمكانية الوصول، وشرائح السوق، والمرافق والخدمات، وإستراتيجيات التسويق، والتكاليف، والصيانة.
- ينبغي وضع طرق لقياس فاعلية إستراتيجيات وخطط التسويق الحالية كجزء من تحليل الحالة (مثل أهمية تقييمات الأداء). هذه الأدوات وتنفيذها سوف تسمح للمديرين بالنظر في فاعلية جهودهم التسويقية، واتخاذ قرارات بشأن التوجهات المستقبلية التي يجب اتخاذها.

### وضع أهداف التسويق وإستراتيجياته Establishing Marketing Objectives and Strategies

ما إن يتم تقييم الوضع الحالي يمكن للمديرين ، على أساس ما تعلموه ، صياغة الأهداف والغايات ، ووضع الإستراتيجيات لبلوغ هذه الأهداف. الغايات والأهداف هي كيف ستكون إدارة المواقع في المستقبل. الإستراتيجيات هي الطرق التي يختارونها للحصول على ذلك ، والخطط هي برامج عمل للتحرك على طول هذه الطرق (Middleton 1994: 130). وقد تدرج أهداف مواقع التراث في أي مكان من إيجاد صورة إيجابية للموقع ، إلى زيادة مستويات الدخل في المجتمعات المحلية. إن تحديد الغايات والأهداف بوضوح يمكن أن يساعد في إدارة المواقع بالطرق التالية :

- توفير الاتجاه نحو السلوك التنظيمي المناسب.
  - الحد من الضبابية وعدم وجود اتجاه للتطوير.
  - عن طريق تحفيز الناس على العمل لتحقيق الأهداف المحددة.
  - من خلال توفير معايير يمكن أن تساعد في قياس نجاح إدارة المواقع.
  - من خلال توفير مركز اتصال لتنسيق إدارة الموقع وتنظيمه (Hall and McArthur 1993b: 44).
- إن الغرض من تطوير إستراتيجيات التسويق هو "ترجمة الظروف الراهنة ... إلى حالات مرجوة" (Heath and Wall 1992: 74). ولتحقيق الهدف المتمثل في بناء الوعي العام لمواقع التراث المكتشفة حديثاً ، على سبيل المثال ، فإن المنظمة المسؤولة قد تشرع في حملة إعلانية من خلال أشكال مختلفة من وسائل الإعلام لاطلاع الجمهور لمعرفة ما يوجد هناك ، وكيف يمكن استخدامه بطريقة مستدامة. إستراتيجية أخرى تتمثل في استهداف قطاعات معينة من السوق كوسيلة لتحقيق المزيد من المال في الاقتصاد المحلي.

### Marketing Activities الأنشطة التسويقية

كجزء من أنشطة التسويق ، يجب على المديرين العمل على تحديد مزيج التسويق الأكثر مناسبة لتحقيق أهدافهم وغاياتهم المعلنة. مزيج السوق هو مجموعة من المتغيرات ، التي يمكن التلاعب بها لتحقيق الأهداف والغايات ، وهو مهم في السماح لجواذب التراث بالتنافس من أجل أسواق مستهدفة مختارة (Heath and Wall 1992). تقليدياً ، كان المزيج التسويقي يتألف من عناصر مختلفة تتعلق بـ (The Four Ps): المنتج Product ، والسعر Price ، والترويج Promotion ، والمكان Place. من حيث التراث ، يمكن النظر للمنتج كخصائص مادية للجاذب ، والآثار التاريخية ، وطرق شرحها وتفسيرها ، والموظفين ، وخدمات الدعم ، والصورة والعلامة التجارية (Swarbrooke 1995). ويشمل السعر مجموعة من القضايا ، مثل : الرسوم ، والخصومات ، والامتيازات ، والقيمة ، وأساليب الدفع ، وتكلفة الوصول إلى الموقع. ويهتم الترويج بصفة خاصة بقضايا مثل المساعي التسويقية ، والإعلان ، ووسائل الترويج

المختلفة، وتصميم وسائل الإعلام. وأخيراً، يشير المكان إلى موقع التجربة، وتوزيع المنتج (Swarbrooke 1995). إن الشكل المادي للجاذب، ومستوى إمكانية الوصول يتمثل في قضايا النظافة، والتجميل، والأنماط المكانية. في الوقت الحاضر توسع مفهوم العناصر الأربعة الأصلية (المنتج والسعر والترويج والمكان) لتشمل عناصر أخرى مثل: الناس، والبرامج، والشراكات. وقد درس بويد (Boyd 2003) كل واحد من هذه العناصر بشكل مفصل، وهنا موجز لها.

**الناس:** من منظور تسويقي، غالباً ما يكون التركيز على المنتج في حد ذاته، مع قدر أقل من الاهتمام بالتجارب المعروضة. نشأت صناعة التراث من كيفية تحويل المنطقة إلى سلعة وبيعها للزائر، حيث تم التركيز على المنتجات المادية للصناعة. يشير عنصر "الناس" إلى اهتمام متساوٍ يركز على التجارب وراء أسس التراث نفسها، في حين أن السياحة هي منتج مدفوع، ففي نهاية المطاف يبحث السياح عن أشياء غير ملموسة ضمن الأسس التي يكون التركيز فيها على التجارب الفعلية التي يسعون لاستخلاصها من الزيارات. هذه البعد التجريبي للتراث غالباً ما يرتبط بجانب التعلم للسياحة التراثية.

**تركز البرمجيات على كيفية تجميع المنتجات والخبرات للمستهلك بشكل أفضل.** في مجال السياحة يكون هذا في شكل إدارة المناسبات الخاصة، وفي حالة السياحة التراثية قد يُركز الكثير من الاهتمام على المهرجانات، وكيف يمكن أن تمثل الأماكن نفسها (Getz 1991). بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يشمل التجميع وضع مزيج من المنتجات والخبرات، من خلال ربط عدد من الجواذب معاً. وباعتباره "تنمية عنقودية أو جاذبية عنقودية"، يتم هذا النوع من البرمجيات فقط، في كثير من الأحيان، خلال وجود شراكات بين شركات السياحة.

**ترتبط الشراكة بأفكار واسعة النطاق من التعاون وتطوير الشبكات.** عرفها كل من برامويل ولين (Bramwell and Lane 1999: 179)، كـ"تفاعلات منتظمة بين القطاعات وبين الأطراف، تعتمد على الأقل على بعض القواعد والمعايير المتفق عليها، والتي تهدف إلى معالجة قضية مشتركة، أو تحقيق هدف أو أهداف سياسة محددة"، وكان ظهورها تقريباً من الممارسات المعتادة لإدارة السياحة لإيجاد نوع من اتفاق الشراكة، أو الحوار بين مختلف الأطراف. فالبرامج ليست مفهوماً جديداً، ولكنها كانت موجودة لعقود طويلة، وخاصة في قطاعات الإدارة والشركات. ولكنها جديدة نسبياً داخل دوائر البحوث السياحية، حيث يكون التركيز وصفيًا ومحورياً حول عرض دراسات الحالة. وظهرت هناك بعض الأعمال التي طورت البعد النظري لهذا المجال من التساؤل الذي يركز على السياحة التراثية. بالعمل في سياق مواقع التراث العالمي، أكد كل من بويد وتيموثي (Boyd and Timothy 2001) على أهمية ثلاثة عناصر رئيسية في أي شراكة، وهي: النوع (رسمي إلى غير رسمي)، والنهج المتبع (على مستوى القاعدة إلى الوكالة)، ومدى التعاون بين الشركاء (كامل إلى محدود).

استخدم نشاط آخر للتسويق لتحقيق أهداف الموقع وهو التسويق المستهدف، والذي يقرر فيه المديرين أي المجموعات المحددة من الزوار سوف يجري التركيز عليها في جهودهم التسويقية. وفقاً لهول وماك آرثر (Hall and McArthur 1993b: 45)، فإن تحديد الأسواق المستهدفة يشمل ثلاث مراحل. المرحلة الأولى، لا بد من اتخاذ قرار حول عدد الشرائح السوقية المستهدفة. وعادة ما يكون ذلك على أساس أهداف إدارتها وطبيعة موارد التراث. والمرحلة الثانية، يجب على المديرين تطوير صورة واضحة للسوق عن كل شريحة. والمرحلة الثالثة، تحتاج إستراتيجية التسويق إلى التطوير بما يتناسب مع الموقع والشرائح السوقية المختارة.

يمكن لمديري التراث التسويق بعدة طرق مختلفة. ويتمثل أحد السبل في تقديم المزيج التسويقي نفسه لجميع فئات الزوار المحتملين. هذا النهج، الذي عادة ما يعرف بالتسويق غير المتباين، له ميزة الوصول إلى مجموعة واسعة من الشرائح السوقية، والناس الذين يقعون ضمن أكثر من فئة واحدة. فهو نهج "مقاس واحد يناسب الجميع"، ويمكن أن ينطوي على بعض الموارد المالية المهدرة للمجموعات التي قد لا تكون مهمة بزيارة نوع معين من مواقع التراث. التجزئة الفردية، أو التسويق المتباين، هي حيث يتم اختيار سوق معينة مستهدفة. هذا له ميزة توجيه جميع الموارد لشريحة واحدة التي يعرف المديرين أن لها اهتماماً في الزيارة. وبدلاً من أن يسعى لحصة صغيرة من السوق الكبير، يهدف الجاذب إلى الحصول على حصة كبيرة من السوق المعين الذي تم تحديده. وثمة نهج آخر هو التجزئة الانتقائية، التي تقع في مكان ما بين التجزئة غير المتباينة والفردية. هنا، يتم اختيار مجموعات قليلة، تقدم بعض المزايا الخاصة بالتجزئة الفردية، بينما تقضي على بعض المخاطر (Heath and Wall 1992: 106). وقد استخدمت مناهج كثيرة في تسويق الجاذب. أكثرها شيوعاً هو تحديد "الجاذب العنقودي" (Gunn 1994)، والأسواق حول مزيج الجواذب والتي تشكل المجموعات الفردية. وقد حدد بويد (Boyd 2000b)، في دراسة السياحة التراثية في أيرلندا الشمالية، عدة مجموعات، تتألف من جميع الجواذب التراثية، التي تقع على مقربة بعضها من بعض نسبياً. وهناك أسلوب آخر قد استخدم في كندا، هو التسويق عن طريق ما يعرف بأندية المنتج، والتي لها عملاء محددون، كما توضح دراسة الحالة المذكورة أدناه (Boyd 2002).

### نوادي تطوير المنتج في كندا: دراسة حالة

#### Case Study: Product Development Clubs in Canada

وصفت لجنة السياحة الكندية (Canadian Tourism Commission 1998) نوادي تطوير المنتج، لتشمل اتحادات الأعمال الصغيرة، والمتوسطة الحجم، التي توافق على العمل معاً لتطوير منتجات سياحية جديدة، أو تعزيز القائم منها. من خلال تجميع المعارف والجهود والموارد، تتلخص الأهداف الرئيسة لنادي المنتج فيما يلي:

- ١- زيادة نطاق ونوعية المنتجات السياحية في كندا.
- ٢- إقامة شبكات الأعمال لزيادة تبادل المعلومات.
- ٣- المشروعات المشتركة والشراكات (Boyd 2002).

وهناك حالياً ١٢ نادياً فاعلاً في جميع أنحاء كندا (انظر الجدول رقم ٥,٨). فيما يخص التراث، تدرج هذه المجموعة من نوادي السياحة البيئية والثقافية للملاك المستقلين، التي تعمل على تطوير رحلات مجمعة سياحية جديدة؛ لاستكمال الإقامة في نزل تراثية ذات جودة عالية في أونتاريو إلى نادي منتج شبكة المهرجانات، الذي يجمع بين منظمي المهرجانات في نطاق صناعة السياحة لمنطقة العاصمة الوطنية.

أحد أنجح هذه النوادي هو نادي حفظ منتج الأراضي المحفوظة، في جنوب غرب أونتاريو. الأراضي المحفوظة في أونتاريو هو تحالف للنهر الكبير، ومنطقة هالتون، ومنطقة لونغ بوينت وسلطات حفظ شبه جزيرة نياجرا، في جنوب غرب أونتاريو، وقد تكوّن هذا التحالف لتسويق السياحة التراثية الطبيعية (السياحة البيئية المرتبطة بسياحة المغامرات البسيطة) في إطار تجمعات المياه (Bruno 1998). وهناك أكثر من ٥٠ من الشركاء في القطاع الخاص انضموا إلى تحالف الأراضي المحفوظة، بدءاً من تجار الملابس (مثل جراند إكسبيرينس)، إلى الجواذب الخاصة (مثل متحف مقاطعة يلنغتون). بالإضافة إلى ذلك، فهم يوفرون للزوار ومنظمي الرحلات السياحية فرصة التمتع بتجربة حضرية قريبة للأنشطة المفتوحة/التراثية عبر ٣٩ منطقة محفظة غرب تورنتو وشلالات نياجرا. وفيما يتعلق بجواذب تراث معينة، يمكن للزائر أن يرى من خلال "الأراضي المحفوظة بأونتاريو" المواقع التالية: وادي دونداس، ومأوى جنوب كارولينا المذهلة (منطقة هاملتون)، وشلالات بول، وقرية صناعية من القرن التاسع عشر (شبه جزيرة نياجرا)، وبحيرة كروفورد، وقرية الإيروكوا (منطقة هالتون)، التي أعيد بناؤها، وتراث باكوس، وقرية باكوس الأولية للأخشاب (Bruno 1998). وباعتبار أن "الأراضي المحفوظة بأونتاريو" هي مبادرة جديدة نسبياً، فمن السابق لأوانه قياس نجاح هذه الشراكة. ما سيظهر على الأرجح على المدى الطويل هو جاذبية عدد محدود من الأماكن الرئيسة على بقية الأماكن المذكورة أعلاه، ولكنها جواذب رئيسة تشبع تجارب زائر التراث أو المغامرة. من حيث التسويق، يوضح هذا المثال أهمية تطوير الشبكات، التي تركز على المناطق المتخصصة، حيث توجد مجموعة من الجواذب، والمشغلين، ومقدمي الخدمات في أماكن التجمعات، التي يسهل الوصول إليها من قبل الزوار. علاوة على ذلك، في حين أن نادي المنتج يشمل مجموعة من الشركاء، فمن الضروري أن يقوم المدير العام للمشروع بالإشراف على هذه الشراكة. ويرتبط نجاح أندية تطوير المنتج في جميع أنحاء كندا بالمدى الذي يمكن أن يدمج فيه مديرو المشروع الشركاء الفرديين مع التجربة الشاملة للزائر، التي تقدم في هذه المناطق، التي توجد فيها هذه النوادي.

## الجدول رقم (٥,٨). نوادي تطوير المنتج الكندي.

نوع نادي المنتج واسمه	الخصائص
التزلج وصناعة ألواح التزلج	تطوير التحالفات بين قطاع التزلج على الجليد، وقطاع صناعة السياحة لجعل المنتج أقوى وأكثر قدرة على المنافسة
شبكة المتاحف الاقتصادية بالأطلسي*	تطور وتدعم تطوير منتج السياحة في كل المتاحف الاقتصادية على طول أقاليم الأطلسي
السياح ذوو الاحتياجات الخاصة*	تطور رحلات مجمعة جديدة متخصصة لذوي القدرات البدنية المحدودة
السياحة البيئية/الثقافية للملاك المستقلين*	تطور رحلات مجمعة جديدة لاستكمال الإقامة في نزل تراث عالية الجودة في أونتاريو
مغامرة شرق أونتاريو*	تطور رحلات مجمعة جديدة تركز على وفرة المنطقة من الأصول التراثية بالاشتراك مع منتجات المغامرة والمجاري المائية
الأراضي المحفوظة*	تطور نموذجاً لتطوير منتج تعاوني وسياحة بيئية/تراثية مستدامة في المناطق شبه الحضرية
حوض نهر ساسكاتشوان*	تجمع منتجات السياحة البيئية والتراث الطبيعي في حوض نهر ساسكاتشوان
شبكة المهرجانات*	تجمع بين منظمي المهرجانات وصناعة السياحة في منطقة العاصمة الوطنية لتطوير إستراتيجية مشتركة لتنمية المنتج في أسواق واعدة بشكل كبير
كيوبيك البحرية	تجمع بين قطاعات منظمي الرحلات السياحية ووكلاء السفر والسكن والنقل لتحسين الكفاءة المهنية، ونوعية العرض. ووضع الشركات الصغيرة في المناطق الشرقية لكيوبيك
مجري مياه السكان الأصليين*	تطور، وتجمع، وتسوق تراث السكان الأصليين وثقافتهم من خلال إنشاء مناطق المقاصد داخل ساسكاتشوان ومانيتوبا
تحالف الجولف الغربي	تطور منهجاً لزيادة القدرة البيعية لمنتج الجولف؛ لتجميع المعلومات ولتقييم آليات توصيل المنتج مع رؤية تهدف إلى زيادة جودة المنتج ومستويات الخدمة
غربك تاون (المدينة الإغريقية)*	تضم ٤٠٠ شركة لتوسيع إمكانات السياحة الثقافية الواعدة من خلال نهج الشراكة

\* تشير ل نوادي المنتجات التي لها ارتباط بالسياحة التراثية. المصدر: (Canadian Tourism Commission 1998).

**إدارة التسويق Marketing Management**

عندما يتخذ القرار بأنشطة التسويق، يجب على مديري التراث التأكد من أن إستراتيجيات التسويق المختارة يمكن تنفيذها، وأن الأسواق الرئيسة المستهدفة يمكن الوصول إليها، من خلال تطوير إستراتيجيات وآليات إدارية ملائمة. وكجزء من إدارة التسويق هذه، يجب على المديرين أن يكونوا على يقين من أن الموارد المالية والبشرية متاحة لتطوير وتسويق المنتج التراثي. هذا قد يؤدي إلى الحاجة إلى توظيف المزيد من الموظفين، وإعادة تدريب الموظفين الحاليين، وإنفاق الأموال على إصلاح الموقع والبحث عن تمويل إضافي. ويجب تطوير خطة عمل لكل عمل مطلوب في إستراتيجية التسويق. والغرض من هذه هو تحديد المهام، والجداول الزمنية للتنفيذ، وتقديرات التكلفة، والمهام والمسؤوليات والأولويات. لذلك يمكن أن تجعل خطط العمل التنفيذية أكثر كفاءة وأفضل تأكيداً على أن أنشطة التسويق ناجحة (Hall and McArthur 1993b: 46).

**تقييم التسويق Marketing Evaluation**

من الأهمية بالنسبة للمديرين تحديد ما إذا كانت إستراتيجية التسويق ناجحة، فيما يتعلق بالأهداف الأولية للتسويق. في بعض الحالات، يتم الوفاء ببعض الأهداف، في حين أن بعضها الآخر لا يتم الوفاء به (Hall and McArthur 1993b). في مجال الخدمات الترفيهية، اقترح كل من هندرسون وبيالزخي (Henderson and Bialeschki 1995) عدة أسباب لأهمية التقييم؛ وهي مقدمة على النحو التالي، وقد تم تكيفها هنا لتعكس تقييمات جهود التسويق:

- ١- تحديد المسؤولية.
- ٢- تقييم ووضع قاعدة بيانات.
- ٣- تقييم تحقيق الأهداف والغايات.
- ٤- فهم النتائج والآثار المترتبة على برامج التسويق.
- ٥- المساعدة في تحديد النجاح والفشل في حملات التسويق.
- ٦- تحسين مراقبة الجودة.
- ٧- المساعدة في اتخاذ قرارات بشأن الاتجاهات التسويقية المستقبلية.

استخدام القياس، ومعرفة ميول واتجاهات الزوار هي أكثر أشكال تقييم التسويق شيوعاً؛ لأنه يمكن تجميع أعداد الزوار بسهولة نسبياً، حيث يعتمد الاستخدام دائماً على أعداد الناس الذين قاموا بالزيارة. في حين أن أعداد الزائرين يمكن أن تكون مؤشراً مفيداً، إلا أنها نادراً ما توفر معلومات يمكن استخدامها لصنع القرارات الحاسمة (McArthur and Hall 1993a: 256). تستخدم بحوث التقييم أساساً طرق جمع البيانات نفسها، والأدوات

التحليلية، كغيرها من أشكال البحث الأخرى، (مثل: الاستبانات، والمقابلات، والملاحظات، والمجموعات المركزة). ومع ذلك، فإن الغرض الرئيس هو مساعدة المديرين في فهم قضايا مثل فاعلية التسويق، وإتقان الصورة وتحسينها، وعدد الأشخاص الذين زاروا مواقع التراث؛ استناداً إلى جهود الإعلان واستخدام وسائل الإعلام، (مثل: الدراسات التحويلية)، وليس بالضرورة تطوير نظريات على أساس موسع.

### الملخص والنتائج

#### Summary and Conclusions

قدم هذا الفصل لمحة عامة عن إدارة التراث، مستعرضاً تفصيلاً موسعاً عن الأماكن التي ترتبط بإدارة السياحة التراثية: الملكية، والاقتصاد، وإدارة الموظفين والزوار والسكان المحليين وأطر إدارة الزوار، وعناصر السياحة التراثية المستدامة، إضافة إلى التسويق من منظور التراث. ورد التعاون وإنشاء الشراكات في هذا الفصل كمارسات مهمة في تناول إدارة السياحة التراثية. فيما يختص بالاقتصاد، ظهر أن التراث ليس رخيصاً، توجد الكثير من مصادر الدخل، التي يمكن لمديري التراث الالتفات إليها. كما تم مناقشة دفع رسوم الاستخدام، وبينما هناك بعض الأسباب التي تجعل بعض مقدمي التراث معارضين لهذه الفلسفة، إلا أن هناك بعض النتائج الإيجابية لفرض رسوم دخول في المواقع التراثية، ويأتي على رأسها المساهمة في الإدارة المستدامة والحفاظ. جزء مهم من إدارة التراث هي القضايا المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. وقد منحت هذه قدرًا محدوداً من الاهتمام، ولكن من المهم الاعتراف بأن القضايا ستتفاوت بين العمال مدفوعي الأجر، من كل من القطاعين الخاص والعام، وأولئك الذين يتطوعون تطوعاً. وهناك مجموعة من التحديات التي تبرز للمديرين تتعلق بالعاملين في إطار القطاعين الخاص والعام. فبالنسبة للقطاع الذي لا يستهدف الربح، يواجه المديرون إيجاد الظروف التي يمنح فيها العمال الفرصة للمشاركة في جميع جوانب الجذب التراثي.

ركز هذا الفصل، بشكل تفصيلي، على كيفية إدارة الزوار، بحجة أن هذا الأمر على القدر نفسه من الأهمية لإدارة مورد التراث نفسه. ووصفت مجموعة من أطر إدارة الزائر، التي تمنح مديري المواقع الطبيعية والثقافية خيار البحث عن أقصى الفرص أو وضع حدود للأنشطة المقبولة، وأعداد السياح. كما تم تحديد مزيد من طرق ووسائل معينة للإدارة لإظهار الخيارات المتاحة للمديرين. كما قُدم نقاش حول العناصر المفيدة في تشكيل إطار الإدارة المستدامة لتنمية السياحة التراثية. فيما يتعلق بإدارة السكان المحليين، فإن التركيز هنا كان على ضمان مشاركتهم في التخطيط، والحماية وإدارة التراث المعروض للسياح، فضلاً عن حصولهم على فوائد السياحة. أخيراً ركز الفصل على تسويق التراث، مع التركيز على الحاجة إلى استهداف السياح الذين يمكن السيطرة على أعمالهم، وترويج مواقع الزوار، وزيادة الوعي العام حول التراث. وتتطلب مثل هذه الأنشطة التخطيط الاستراتيجي للتسويق، والذي سلط عليه الضوء أيضاً.

إدارة التراث ليست مهمة سهلة ؛ لأنها متعددة الأبعاد ومعقدة. أحد الأبعاد الأساسية للإدارة هو تشجيع التعرف إلى الأماكن التراثية. على هذا النحو، يشكل الإرشاد جزءاً لا يتجزأ من أي زيارة، ويمكن أن يشكل تجربة الزوار. الفصل التالي يركز على الإرشاد التراثي.

#### الأسئلة Questions

- ١- كيف يمكن للمالكي التراث التأثير على كيفية إدارته؟
- ٢- ما مزايا وعيوب مطالبة الزوار بدفع الرسوم لمشاهدة التراث؟
- ٣- إلى أي الاتجاهات تطورت أطر إدارة الزوار؟
- ٤- كيف يرتبط تسويق التراث بإدارة التراث؟

#### مراجع لمزيد من القراءة Further Reading

- Hall, C.M. and McArthur, S. (1998) *Integrated Heritage Management: Principles and practice*, The Stationery Office, London.
- Harrison, R. (ed.) (1994) *Manual of Heritage Management*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Howard, P. (2002) *Heritage: Management, interpretation, identity*, Continuum, London.
- Leask, A. and Yeoman, I. (1999) *Heritage Visitor Attractions: An operations management perspective*, Cassell, London.
- McKercher, B. and Du Cros, H. (2002) *Cultural Tourism: The partnership between tourism and cultural heritage management*, Haworth, New York.
- Moscardo, G. (1999) *Making Visitors Mindful*, Sagamore, Champaign, Ill.
- Nuryanti, W. (ed.) (1997) *Tourism and Heritage Management*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Shackley, M.L. (ed.) (1998) *Visitor Management: Case studies from World Heritage Sites*, Butterworth Heinemann, Oxford.