



معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطينية (ماس)

تطور القطاع السياحي في القدس الشرقية

محمد حلايقة
سارو نكشيان
إيناس عطاري

2016



معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

تطوير القطاع السياحي في القدس الشرقية

محمد حلايقة

سارو نكشيان

إيناس عطاري

2016

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

تأسس في القدس عام 1994 كمؤسسة مستقلة، غير ربحية متخصصة في أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية. يوجه عمل ماس من قبل مجلس أمناء يضم شخصيات مرموقة من أكاديميين ورجال أعمال من فلسطين والدول العربية.

رسالة المعهد

معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)، ملتزم بعمل أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية وفق أولويات التنمية في فلسطين بهدف المساعدة في صناعة السياسات الاقتصادية والاجتماعية وتعزيز المشاركة العامة في مناقشتها وصياغتها.

الأهداف الاستراتيجية

- ✧ عمل أبحاث ودراسات وفق أولويات واحتياجات صانعي القرار للمساعدة في اتخاذ قرارات ورسم سياسات مستندة للمعرفة.
- ✧ تقييم السياسات الاقتصادية والاجتماعية وتبيان تأثيرها على مختلف المستويات، وذلك لمراجعة وتصحيح السياسات المطبقة.
- ✧ توفير منبر حر للنقاش العام والديمقراطي حول قضايا السياسات الاقتصادية والاجتماعية للمهتمين وأصحاب الشأن.
- ✧ تقديم ونشر معلومات ونتائج الأبحاث الحديثة عن القضايا الاقتصادية والاجتماعية.
- ✧ تقديم الدعم الفني والمشورة المتخصصة لمؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، والقطاع الخاص والمنظمات غير الحكومية لدعم مشاركتهم وانخراطهم في عملية صياغة السياسات.
- ✧ تقوية القدرات والمصادر لعمل أبحاث السياسات الاقتصادية والاجتماعية في فلسطين.

مجلس الأمناء

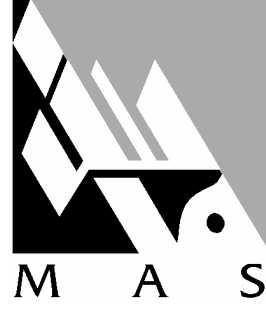
سمير حليلة (رئيس المجلس)، غسان الخطيب (نائب الرئيس)، لؤي شبانة (أمين السر)، ماجدة سالم-زهر (أمين الصندوق)، صبري صيدم، اسماعيل الزبيري، جواد ناجي، نافذ الحسيني، جهاد الوزير، لنا ابو حجلة، محمد نصر، خالد عسيلي، باسم خوري، نبيل قسيس، (مدير عام المعهد - عضو بحكم المنصب).

حقوق الطبع والنشر محفوظة © 2016 معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

ص.ب. 19111، القدس وص.ب. 2426، رام الله

تلفون: 2987053/4، فاكس: 2987055، بريد إلكتروني: info@mas.ps

الصفحة الإلكترونية: www.mas.ps



معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

تطوير القطاع السياحي في القدس الشرقية

محمد حلايقة

سارو نكشيان

إيناس عطاري

2016

تطوير القطاع السياحي في القدس الشرقية

الباحثين الرئيسيين: محمد حلايقة

سارو نكشيان

إيناس عطاري

باحث مساعد: علي جبارين

تم إنجاز هذه الدراسة بدعم مشكور من قبل البنك الإسلامي للتنمية- صندوق الأقصى



معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس)

القدس ورام الله

2016

حقوق الطبع والنشر محفوظة © (ماس)

ISBN 978-9950-374-66-9

تقديم

يعود اهتمام معهد أبحاث السياسات الاقتصادية الفلسطيني (ماس) باستكشاف إمكانات قطاع السياحة الفلسطيني إلى السنوات الأولى من تأسيسه حيث أجرى ونشر أول دراسة في هذا المجال في عام 1997، تلتها دراسة أخرى في عام 2012. وفي الآونة الأخيرة، بذل المعهد جهوداً خاصة لاستقصاء الاحتياجات الاجتماعية والاقتصادية في القدس الشرقية وذلك من أجل الإسهام في إنعاش اقتصاد المدينة والتخفيف من وطأة الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية المزرية التي يعاني منها السكان هناك. وقد كانت النتائج منسجمة مع التوقعات، حيث تبين أن قطاع السياحة هو أكثر القطاعات تأثيراً في اقتصاد ومستويات المعيشة للفلسطينيين في القدس الشرقية بشكل عام والبلدة القديمة بشكل خاص.

تأتي هذه الدراسة كجزء من مسعى متجدد لتحديد التحديات والأهداف واقتراح السياسات والتدخلات التي يجب على مختلف الأطراف المعنية القيام بها لإنعاش قطاع السياحة والارتقاء بدوره في هذه المدينة الفريدة ولتحقق إمكاناته الكامنة. اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على البحث الميداني المكثف وتوصلت الى الاستنتاجات من خلال تحليل دقيق لاحتياجات الجهات العاملة في مجال السياحة عبر كافة القطاعات الفرعية. وإذا كان لهذه الدراسة أن تحقق أهدافها، فيجب على صناع القرار الفلسطيني - بما في ذلك مؤسسات القطاع الخاص ذات العلاقة - تبني التوصيات والتدخلات التي توصلت إليها واستخدامها كدليل إلى الحد الذي يروونه مناسباً في إعداد الخطط للنهوض بقطاع السياحة. ولا يخفى على أحد القيود التي يفرضها الاحتلال الإسرائيلي، سواء كانت من خلال الضم غير الشرعي للمدينة وفرض القانون الإسرائيلي عليها، أو من خلال السيطرة الكاملة على دخول السياح إلى جميع الأماكن السياحية في فلسطين بشكل عام والقدس الشرقية بشكل خاص. ولا شك أن التحديات أمام نمو قطاع السياحة في ظل الظروف السائدة كثيرة ومعقدة، ولكننا على ثقة بأن الرياديين الفلسطينيين يملكون من إمكانيات الإبداع ما يمكنهم من مواجهة تلك التحديات.

يسرني أن أقدم باسم المعهد بالشكر للباحثين الذين أنجزوا هذه الدراسة، كما أتوجه بالشكر إلى البنك الإسلامي للتنمية/صندوق الأفضى على توفير الدعم المالي اللازم لذلك من خلال منحة صندوق النقد العربي.

د. نبيل قسيس
المدير العام

المحتويات

1	الفصل الأول: آفاق تنمية القطاع السياحي في القدس الشرقية
1	1-1 أسئلة الدراسة
1	2-1 المنهجية
2	3-1 مقدمة- قطاع السياحة في فلسطين
4	4-1 الأهمية الاقتصادية للسياحة في اقتصاد القدس الشرقية
8	5-1 مراكز الجذب السياحي
11	الفصل الثاني: القيود والمعوقات أمام تنمية القطاع السياحي في القدس الشرقية
11	1-2 العامل السياسي
13	2-2 العامل المالي (التمويل)
14	3-2 العامل الاجتماعي
17	4-2 الموارد البشرية
19	1-4-2 معهد إدارة الفنادق والسياحة في جامعة بيت لحم
20	2-4-2 مركز نوتردام القدس
23	الفصل الثالث: مكونات قطاع السياحة في القدس الشرقية
23	1-3 الفنادق والإقامة
26	2-3 المرشدون السياحيون
27	3-3 المكاتب السياحية
29	4-3 محلات بيع التحف
30	5-3 المطاعم السياحية
31	6-3 المواصلات السياحية
33	الفصل الرابع: التحليل البيئي: نقاط القوة والضعف، فرص وتحديات
33	1-4 نقاط القوة
34	2-4 نقاط الضعف
34	3-4 الفرص

35	4-4 التحديات
37	5-4 المزايا النسبية والتنافسية للقدس الشرقية
44	6-4 ملاحظات السياح التفصيلية
51	الفصل الخامس: السياحة في القدس الشرقية: استراتيجية التسويق الحالية والمستقبلية
51	1-5 تجزئة السوق إلى شرائح
52	2-5 تطوير السوق: تحديد الأسواق غير المستغلة
58	3-5 التسويق المستهدف - استهداف الشرائح المختلفة
59	4-5 التموضع
60	5-5 تطوير المنتج
62	6-5 العروض السياحية في القدس الغربية مقارنة بالقدس الشرقية
63	1-6-5 المواقع الأثرية الدينية
63	2-6-5 الترفيه والترفيه والطبيعة
63	3-6-5 المطبخ
63	4-6-5 الأنشطة الثقافية والعلمية
69	7-5 التمييز والعلامة التجارية للقدس الشرقية
71	الفصل السادس: التوصيات الاستراتيجية الخاصة بتطوير قطاع السياحة في القدس الشرقية
75	المراجع
79	الملاحق
81	الملحق الأول: الاستبيان
83	الملحق الثاني: خط سير الرحلة الأولى لأسرة مسيحية في الأرض المقدسة
87	الملحق الثالث: خط سير الرحلة الثانية: خط سير رحلة الأرمن، بالتزامن مع عيد الفصح
91	الملحق الرابع: برنامج الرحلات المسيحية الكاثوليكية
93	الملحق الخامس: برنامج الرحلات المسيحية البروتستانتية
97	الملحق السادس: برنامج الرحلات للزوار المسلمين
99	الملحق السابع: خط سير رحلات للزوار المسلمين من القرن العاشر
101	الملحق الثامن: الأشخاص الذين تم إجراء مقابلات معهم

قائمة الجداول

7	جدول 1: توزيع النزلاء في فنادق محافظة القدس والضفة الغربية حسب الجنسية 2013
16	جدول 2: المؤشرات الرئيسية للنشاط الفندقي في محافظة القدس، 2006-2013
30	الجدول 3: مؤشرات النمو أو التراجع
36	الجدول 4: تقييم السياح لإقامتهم في بعض فنادق القدس الشرقية
45	الجدول 5: تجزئة سوق السياحة في القدس الشرقية
45	الجدول 6: السياح الوافدون إلى القدس الشرقية والضفة الغربية وإسرائيل (بالآلاف)
47	الجدول 7: البلدان الرئيسية حسب السياح القادمين إلى إسرائيل (بالآلاف) وعدد السكان في تلك البلدان
48	الجدول 8: الدول الرئيسية حسب عدد السياح القادمين وعدد السكان في تلك الدول
49	الجدول 9: السياح القادمون إلى إسرائيل حسب الفئة العمرية والجنس (بالآلاف)
54	الشكل 9: عملية تطوير المنتجات
56	الجدول 10: المستهلكون والعروض التي يقدمها منظمو الرحلات السياحية
59	الجدول 11: الشرائح المستهدفة وعروض المنتجات الجديدة

قائمة الأشكال البيانية

17	عدد النزلاء في فنادق محافظة القدس، 2006-2013	الشكل 1:
31	توزيع المستطلعة آراؤهم حسب الجنسية	الشكل 2:
31	توزيع المستطلعة آراؤهم حسب فئات العمر	الشكل 3:
32	توزيع المستطلعة آراؤهم حسب الجنس	الشكل 4:
33	توزيع المستطلعة آراؤهم حسب الهدف من الزيارة	الشكل 5:
34	كيف تصف إقامتك في القدس؟	الشكل 6:
34	عروض السياحة حسب الأهمية	الشكل 8:
35	فترة إقامتك	الشكل 7:

المخلص

لا شك أن المكتبات تعج بالكثير من أبحاث السياحة التي أجريت على الصعيد الدولي، إلا أن قطاع السياحة في فلسطين لم يحظَ بالكثير من الاهتمام البحثي. وعلى الرغم من وجود الاحتلال، لم يتوقف السياح يوماً عن زيارة القدس. تحاول هذه الدراسة إيجاد بدائل جديدة لإثراء تجربة السياحة في فلسطين من منظور تسويقي، وقد استخدم الباحثون لهذا الغرض منهج التحليل النوعي للمقابلات المعمّقة شبه الممنهجة مع الجهات المعنية في القطاع السياحي، إضافة إلى التحليل الكمي لاستطلاع رأي السياح.

وبالاستناد إلى مراجعة الأدبيات والبيانات التي تم جمعها، قام الباحثون بإجراء تحليل رباعي للبيئة (SWOT Analysis) (نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات)، وتحديد شرائح السوق. وبناء عليه، تم تقديم توصيات بعروض جديدة من شأنها إثراء تجربة السياح والحجاج، وعلى وجه الخصوص اقترح الباحثون تقديم حزم متكاملة تلبي احتياجات الحجاج ورغباتهم، وتأخذ بعين الاعتبار، أيضاً، الأغراض التاريخية والروحية والترفيهية، وذلك من خلال استراتيجية تمييز تجاري لمدينة القدس الشرقية. ومن المتوقع أن يكون لهذه الاستراتيجية أثر إيجابي كبير على الوضع الاقتصادي والثقافي لمدينة القدس، في حال توفر الدعم من قبل قطاع السياحة والهيئات المسؤولة.

الفصل الأول

آفاق تنمية القطاع السياحي في القدس الشرقية

1-1 أسئلة الدراسة

- السؤال الرئيسي: ما هي إستراتيجية التسويق الأكثر فعالية لتطوير القدس الشرقية؟
1. استناداً إلى احتياجات السياح ورغباتهم، ما هي قطاعات السوق التي تدعم السياحة في القدس؟
 2. ما هي المنتجات والخدمات المقدمة للسياح؟
 3. كيف يمكن ترويج القدس الشرقية وتمييزها تجارياً؟

2-1 المنهجية

تستند الدراسة إلى البحث في المراجع الثانوية من خلال تجميع ومراجعة البحوث والمقالات والتقارير والمواد الرسمية المنشورة ذات الصلة بالموضوع. ونظراً للفجوات في المراجع المنشورة في العديد من الجوانب، تستند الدراسة، أيضاً، إلى مراجع أولية، أي المعلومات المتوفرة من خلال بحث ميداني يهدف إلى استكشاف وجهات نظر وتصورات الخبراء والعاملين في القطاع السياحي، من خلال جمع البيانات الكمية والنوعية.

وأجريت في سياق هذه الدراسة مقابلات معمقة مع ذوي العلاقة الرئيسيين، بمن في ذلك مشغلو الرحلات السياحية، والمرشدون السياحيون، وأصحاب الفنادق، وأصحاب المطاعم، وبائعو الهدايا التذكارية، وتجار الجملة، وشركات الحافلات. كما أجريت مقابلات مع المسؤولين الحكوميين وصناع القرار ورجال الأعمال والمستثمرين والخبراء. وتم تنفيذ استطلاع مختصر لآراء السياح حول البيئة السياحية، باستخدام استبيانات تم توزيعها على السياح من مختلف البلدان، والمقيمين في فنادق ينزل بها سياح من مختلف شرائح السوق المختلفة، وذلك لقياس مدى شعورهم بالرضا، ولجمع معلومات عن توقعاتهم.

وبغرض فحص الاستنتاجات الأساسية التي توصلت إليها الدراسة، تم عقد لقاءات مع مجموعات بؤرية مكونة من خبراء سياحيين للتحقق من نتائج البحث والتعليق عليها، ومع مشغلي الرحلات الدوليين، إضافة إلى استعراض مواقع الرحلات السياحية والمدونات للتعرف على مستوى الرضا أو التذمر (مستشاري الرحلات)، واستعراض حزم وبرامج سياحية دولية.

1-3 مقدمة - قطاع السياحة في فلسطين

أكثر من نصف سكان الأرض من الذين يتبعون الديانات السماوية الثلاث: المسيحية، الإسلام، اليهودية، يعتبرون القدس مدينة مقدسة لديهم، حيث تضم في ثناياها رموزاً وأماكن لها قيمة دينية ورمزية تعتبر من أقدس مقدساتهم، وعشرات المواقع الدينية والتاريخية المرتبطة بتاريخ هذه الأديان وعلاقتها بالقدس. جعل هذا من المدينة محط نزاع على مر تاريخها، كما وضعها في بؤرة الاهتمام الدولي والإقليمي. هذا الواقع الذي تتسم به المدينة، جعل منها مدينة ليس كمثلتها مدينة في العالم. فالتواصل والارتباط المستمر تاريخياً لأتباع هذه الديانات مع القدس، أوجد حقائق ثابتة لا يمكن القفز عنها من حيث أنه أكسبها غنى ثقافياً وحضارياً، وتنوعاً وتعدداً وطابعاً وهوية فريدة، وجعل منها قبلة للجميع، كما فرض اعترافاً متبادلاً بالأهمية الروحية للمدينة لجميع المعتقدات، ما قاد إلى تصنيف البلدة القديمة حيث تقع أهم المعالم الدينية والحضارية، كموقع تراث عالمي على قائمة اليونسكو منذ العام 1981.

وعلى الرغم من هذا الترابط والتعايش القائم بين الماضي والحاضر، وتجلياته في صور الموروث الحضاري والثقافي، وشواهد التي تطبع المدينة بطابعها، وهذا التنوع الذي ليس له مثل في أي مدينة في العالم، وعلى الرغم من أن ملايين الناس من الأديان كافة، وحتى من غير المتدينين، يحلمون أو يرغبون أو يفكرون في زيارتها، وحيث أن الحج هو أحد أنواع السياحة - فإن السياحة إلى القدس لا تزال دون إمكاناتها المتوقعة بكثير.¹

¹ " السياحة الدينية أو "سياحة الإيمان" هي شكل من أشكال السياحة، حيث يقوم ناس مؤمنون بالسفر كمجموعات أو أفراد لأسباب دينية أو روحية" (www.academia.edu).

وتعود جذور ظاهرة السياحة إلى نموذج القرون الوسطى والقديمة، والخصائص الأساسية للسياحة تشكلت من مصادر روحية ودينية في الماضي، فكلمة (tourist) مصدرها من الكلمة اللاتينية (tornus) التي تعني "التزام الحجاج بزيارة الأماكن المقدسة في روما" (www.academia.edu).

ويتوافق تعريف السياحة الدينية مع تعريف منظمة الأمم المتحدة التي تعرفها بأنها "ظاهرة اجتماعية وثقافية واقتصادية، تتطلب انتقال الناس إلى بلدان ومناطق خارج بيئتهم المعتادة، لأسباب شخصية أو مهنية. هؤلاء الناس يدعون بالزوار (يمكن أن يكونوا زواراً أو متنزهين، مقيمين أو غير مقيمين)، والسياحة يجب أن تكون متعلقة بهذا النشاط الذي يشمل الإنفاق السياحي" (www2.unwto.org). وفي السياق نفسه، تعتبر منظمة السياحة العالمية أن الحج للأماكن المقدسة التي ترافقها طقوس دينية، هي سياحة دينية، ويحتل الدافع الديني المركز الخامس في دوافع السفر. كما أن عدداً محدوداً نسبياً يفعل ذلك، بالمقارنة بعدد زوار مدن ذات أهمية دينية أو تاريخية مثل مكة أو الفاتيكان على سبيل المثال. فمكة يزورها أكثر من عشرة ملايين زائر سنوياً، حجاجاً أو معتمرين، وقد زارها في العام 2014، نحو 17,5 مليون زائر، ومن المتوقع أن يصل عدد الزوار إلى ما يتراوح بين 25 إلى 30 مليون زائر بحلول العام 2025 حسب الصفحة الإلكترونية لجريدة الحياة 2015/10/2. وبالمقابل، لا توجد أرقام محددة لعدد زوار الفاتيكان لكن هناك ما يزيد على 5 ملايين زائر سنوياً يزورون متحف الفاتيكان حسب معطيات وكالة الأنباء الكاثوليكية (CNA Catholic News Agency). وإذا قارنا هذه المعطيات مع عدد الزوار والسياح الذين يزورون القدس، فإن الأرقام تبدو متواضعة نسبياً، حيث أن مجموع من دخل إسرائيل في العام 2013 بلغ 3,54 مليون سائح، 75% منهم زاروا القدس؛ أي ما يساوي 2,655 مليون زائر، وهذا يعتبر رقماً قياسياً وغير مسبوق في تاريخ السياحة المقدسية² حسب تقرير السياحة السنوي للعام 2014 (www.imra.org.il).

² إن استخدام المعطيات والأرقام من مصادر إسرائيلية يرجع بالدرجة الأولى إلى أن إسرائيل تتحكم في كافة المنافذ والمعابر الحدودية؛ البرية والجوية والبحرية، حيث يمر من خلالها السياح بغض النظر عن وجهتهم وأهداف زيارتهم.

إن مقارنة المعطيات والأرقام المتعلقة بين الأماكن الثلاثة؛ الفاتيكان، ومكة، والقدس، تشير، بوضوح، إلى الهوية القائمة بين الإمكانات والواقع، على الرغم من أن القدس تتميز وتمتع بميزات إضافية تتمثل في أن لها قيمة ورمزية ليست مقتصرة على ديانة واحدة كما هو الحال في مكة والفاتيكان، وأن أماكن الجذب السياحي فيها أكثر بكثير من حيث العدد والتنوع والتوزيع، وبخاصة للحجيج والسياحة المسيحية، وهذا فضلاً عما يمكن أن تشكله السياحة الإسلامية من فرصة كبيرة، التي هي حالياً في حدودها الدنيا وتقتصر على عدد من البلدان الإسلامية التي ترتبط بعلاقات دبلوماسية مع إسرائيل، وهناك بالتأكيد هامش واسع لاستيعاب أعداد أكبر من السياح في القدس عما تستقبل حالياً.

إن العامل الرئيس الذي يجعل القدس أقل جذباً، يرجع بالأساس إلى أن القدس الشرقية، والبلدة القديمة التي هي جزء منها، وتحتوي على معظم مراكز الجذب السياحي، هي مدينة محتلة من قبل إسرائيل منذ العام 1967. وعلى الرغم من قيام إسرائيل بضم القدس وإعلانها عاصمة لها، فإن العالم لم يعترف بهذا الإجراء غير القانوني - وعليه فلا توجد أي سفارة معتمدة فيها لأي دولة - ما يثني الكثيرين عن التخطيط لزيارتها، فضلاً عن أن هناك أيضاً مقاطعة شعبية في الدول الإسلامية، حتى التي تقيم علاقات دبلوماسية مع إسرائيل، كما هو الحال في مصر، حيث يحجم المصريون، أقباطاً ومسلمين، عن زيارة القدس لأسباب سياسية، ورفضاً للتطبيع. ولكن تبقى زيارة القدس حلماً يداعب خيال ملايين الناس من الأديان والقوميات كافة، ويصلون لأن يصبح حقيقة.

1-4 الأهمية الاقتصادية للسياحة في اقتصاد القدس الشرقية

يشخص تقرير الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (الأونكتاد) الصادر العام 2013، اقتصاد القدس الشرقية بأنه "في عالم منفصل عن كلا الاقتصادين الإسرائيلي والفلسطيني اللذين يرتبط بهما. فهو غير مدمج في أيٍّ منهما. ومع ذلك، فإنه يعتمد من الناحية البنوية على اقتصاد الضفة الغربية لدعم إنتاجه، وتجارته في السلع والخدمات، وتوفير فرص العمل، وهو في الوقت نفسه، يعتمد قسراً على الأسواق الإسرائيلية التي يجب أن يخضع للوائحها وأنظمتها، والتي تشكل مصدراً للعمال والتجارة، كما تشكل القناة الرئيسة للسياحة المتجهة إلى المدينة. وقد

أدت هذه العلاقة المتناقضة والمتعارضة فعلياً إلى ترك اقتصاد القدس الشرقية يعين نفسه بنفسه، ويتدبر أمره، في انتظار مصير تنميته المعلقة" (UNCTAD, 2013, p. IV). ويتجلى هذا الواقع في الاعتماد على الذات في القطاع السياحي بشكل خاص، حيث لا توجد أي مرجعية مساندة، لا على مستوى السياسات، ولا على مستوى البرامج والأعمال، ما ترك القائمين على هذا القطاع يكافحون وحدهم للحفاظ على أعمالهم.

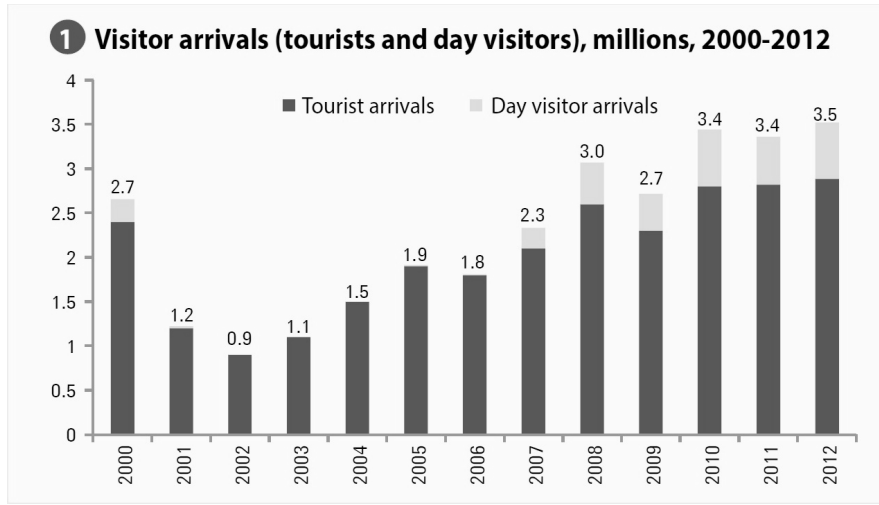
إضافة إلى هذه الخصوصية التي تشكلت بفعل الواقع السياسي، فإن التذبذب وعدم الاستقرار هو صفة ملازمة لاقتصاد القدس الشرقية، الذي تشكل السياحة والأنشطة المرتبطة بها محور اقتصاد المدينة، حيث يساهم "بما نسبته نحو 40% من ناتج اقتصاد المنطقة" (UNCTAD, 2013, p. 13). ويرجع التذبذب في أداء هذا القطاع إلى الارتباط الوثيق بين الانتعاش في السوق السياحي وبين الوضع السياسي والأمني، سواء على الصعيد المحلي أو الإقليمي. فعلى سبيل المثال، "أدت الانتفاضة الثانية إلى أكبر هبوط في السياحة في إسرائيل، حيث هبطت من 2.4 مليون سائح في العام 2000 إلى 900 ألف سائح في العام 2002، ومع ذلك عادت السياحة للنمو بشكل ثابت لتصل إلى مستوى العام 2000 في العام 2008 (Lin, 2013, p. 19).

لقد كانت نتائج الانتفاضة والاحتجاجات العسكرية الإسرائيلية كارثية على قطاع السياحة بشكل عام، وفي القدس الشرقية بشكل خاص، حيث "ما برح (هذا القطاع) يتقلص تدريجياً منذ العام 2001، فبعد سنة واحدة فقط من الانتفاضة، انخفض عدد الفنادق العاملة بمقدار الثلث، من 43 فندقاً في العام 2000 إلى 29 فندقاً في العام 2001. وبحلول العام 2009، كان عدد الفنادق العاملة في محافظة القدس لا يزال أدنى مما كان عليه العام 2000 (UNCTAD, 2013, p. 13). وما ينطبق على الفنادق، ينطبق، أيضاً، على عدد النزلاء.

وعلى الرغم من تأثير العامل السياسي على وضع السياحة الذي في معظم الأحيان لا يمكن التنبؤ بمدى تأثيره، وبخاصة في زمن الأزمات والحروب، فإنها ما زالت وستبقى محور اقتصاد القدس الشرقية، بفضل قدرة العاملين في هذا القطاع على التكيف مع المتغيرات التي يشهدها القطاع من جهة، ومن جهة أخرى بفضل إدراكهم لأهمية هذا القطاع نظراً لارتباطه بمواقع ذات قيمة دينية وروحية عظيمة لملايين الناس.

على أن هناك سنوات يشهد قطاع السياحة فيها انتعاشاً متفاوتاً يعوض أحياناً بعض الخسائر، وأحياناً يحقق وفراً، تبعاً لحصة القدس من حجم السياحة الوافدة. ففي العام 2012 "استضافت فنادق القدس الشرقية 171,200 نزيل (91% من الخارج) بالمقارنة مع 194,800 نزيل في العام 2011 (90% من الخارج) و182,300 نزيل في العام 2010 (94% من الخارج)" (Choshen, 2013, p.71).

ويوضح الشكل البياني التالي حركة القادمين في الفترة من العام 2000 إلى العام 2012 (cbs.gov.il/statistical/touris2013e.pdf).



على الرغم من ذلك، يبقى قطاع السياحة في القدس الشرقية هو مركز النشاط السياحي في فلسطين، سواء من حيث عدد الزوار، أو من حيث عدد النزلاء في الفنادق، حيث تشير معطيات كتاب القدس الإحصائي السنوي للعام 2014، إلى وجود 608 منشآت تعمل في مجال التجارة والمطاعم وأنشطة الفنادق، تستوعب 22,7% من مجموع القوى العاملة في محافظة القدس (UNCTAD, 2014, p.143). ويتضح من الجدول 1 أن ربع عدد النزلاء في الفنادق الفلسطينية تقريباً يقيمون في فنادق القدس الشرقية، وأن نصف عدد النزلاء تقريباً هم من الدول الأوروبية.

جدول 1: توزيع النزلاء في فنادق محافظة القدس والضفة الغربية حسب الجنسية 2013*

المجموع	الجنسية										عدد الفنادق	المنطقة
	أستراليا	أفريقيا	باقي أوروبا	الاتحاد الأوروبي	امريكا اللاتينية	امريكا وكندا	آسيا	إسرائيل	دول عربية	فلسطين		
600,362	3,494	32,853	68,563	227,837	14,198	53,838	60,647	76,441	7,593	54,898	113	الضفة الغربية
188,752	1,492	11,648	15,408	91,407	5,701	38,661		13,513	1,222	243	28	القدس

المصدر: (UNCTAD, 2014, p.177).

1-5 مراكز الجذب السياحي

إن أهم مراكز الجذب السياحي في القدس، وبخاصة الدينية والتاريخية، تتواجد في مساحة 1 كم²، وهي مساحة البلدة القديمة، وهي بحد ذاتها، أي البلدة القديمة، بأسواقها وحراراتها وأزقتها، ذات قيمة سياحية كبيرة، يتطلب استكشافها ومعرفتها جيداً ربما العمر كله على حد وصف موقع (www.planetware.com).

وعلى الرغم من أن القدس تعج بعشرات المواقع الدينية والحضارية ذات القيمة التاريخية التي تشكل مقصداً للسياح والزوار، فإن هناك عدداً من المواقع التي تتميز عن غيرها وتشكل هدفاً لمعظم زوار المدينة، ويمكن وصفها بأنها من أهم مراكز الجذب السياحي والديني، حسب المعتقدات الدينية، وهي كالتالي:

1. الحرم القدسي الشريف: ويضم قبة الصخرة والمسجد الأقصى، إضافة إلى عدد من المباني والقباب، ويمتد على مساحة 141 دونماً. ويعتبر من أهم معالم القدس البارزة، ويعتبر ثالث أقدس مسجد لدى المسلمين وقبلتهم الأولى.
2. كنيسة القيامة: وهي من أقدس الكنائس لدى معظم الطوائف المسيحية، وقد أقيمت في المكان الذي يُعتقد أن السيد المسيح قد صلب فيه.
3. حائط المبكى أو الحائط الغربي بالنسبة لليهود، وحائط البراق بالنسبة للمسلمين.
4. الحي الأرمني: وهو من الأحياء التاريخية في البلدة القديمة الذي يعود إلى القرن الخامس الميلادي.
5. طريق الآلام: وهو المسار الذي سار فيه السيد المسيح حاملاً الصليب من مكان الحكم عليه إلى مكان صلبه، فموقع كنيسة القيامة، ويتخلل هذا المسار 14 محطة توقف.
6. سور القدس: يحيط بالبلدة القديمة، والسور القائم حالياً هو الذي بناه العثمانيون إبان حكم سليمان القانوني في الفترة من 1535 إلى 1538م.
7. جبل الزيتون: إضافة إلى أهميته الرمزية من حيث أن منه صعد المسيح إلى السماء، فإن له أهمية جمالية من خلال إطلالته على القدس والبلدة القديمة بالتحديد.
8. أسواق وطرق البلدة القديمة: وهي تتوزع على معظم أحياء البلدة وحراراتها.

9. حارة النصارى: من أهم معالم البلدة القديمة، وتضم عدداً من الكنائس والمباني التاريخية، فضلاً عن أسواق بيع التذكاريات السياحية.

لا تستطيع القدس الاستفادة من هذه الميزات التي فقدتها القدس تدريجياً وتفاقم الوضع إلى حد كبير بعد إقامة الجدار العازل، حيث اضطر الفلسطينيون إلى إقامة مؤسسات بديلة للتعويض، أو اضطرت هذه المؤسسات إلى مغادرة المدينة إلى مناطق السلطة الوطنية، بفعل الضغوطات الإسرائيلية، ومنع الفلسطينيين من دخول القدس. على أن من أهم تداعيات بناء الجدار العنصري وعزل القدس في سياق هذا البحث، هو تفكيك الرابط العضوي، وتقطيع الدائرة التي تضم أهم مراكز الجذب السياحي في فلسطين وهي القدس، وبيت لحم، وأريحا، حيث كانت القدس هي مركز هذه الدائرة التي كانت تتسع لتشمل كل فلسطين وحتى الدول المجاورة.

الفصل الثاني:

القيود والمعوقات أمام تنمية القطاع السياحي في القدس الشرقية

يواجه قطاع السياحة جملة من القيود والمعوقات التي تحد من نمو هذا القطاع الحيوي الذي يعتمد عليه اقتصاد القدس الشرقية، حيث "إن المستوى المرتفع تاريخياً لاعتماد اقتصاد القدس الشرقية على خدمات السياحة والنقل وما يتصل بذلك من خدمات، ينعكس في شبه المساهمة الساحقة لهذه الخدمات في ناتج القدس الشرقية (التي بلغت نسبتها نحو 80%) في العام 1987 (UNCTAD, 2013, p. 9).

إن هذا الواقع قد تغير تدريجياً في السنوات الماضية، حيث أخذت القدس تفقد الكثير من المكاسب والميزات التي كانت تتمتع بها بسبب القيود وسياسة العزل والتهميش التي تفرضها سلطات الاحتلال على المدينة المقدسة، وهذا ما يؤكد عليه المصدر نفسه، حيث جاء أن "البيانات القطاعية تدل على أن حجم اقتصاد القدس الشرقية مقارنة باقتصاد بقية الأراضي الفلسطينية المحتلة، قد تقلص إلى ما دون 7% بحلول العام 2010 (UNCTAD, 2013, p.11)؛ أي ما يعادل نصف مساهمته قبل 20 سنة، وهو ما يدل دلالة محزنة على تراجع اقتصاد القدس الشرقية وعزلته المتزايدة في ظل الاحتلال الذي طال أمده" (UNCTAD, 2013, p.11).

هذا الوضع الذي وصل إليه الحال في القدس الشرقية هو نتيجة لتضافر عدد من العوامل والعناصر أفضت إلى تراجع الوضع الاقتصادي بشكل عام، وقطاع السياحة بشكل خاص، والتي يمكن إبراز أهمها، وهي:

1-2 العامل السياسي

ترتب على احتلال إسرائيل للضفة الغربية، بما في ذلك القدس الشرقية، في العام 1967، وإعلانها ضم القدس الشرقية، أن فصلت القدس الشرقية وعزلت عن باقي الأراضي المحتلة،

وبعد أن كانت تاريخياً مركز حياة الفلسطينيين، أصبحت مغلقة في وجوههم، وأصبحت إسرائيل تتحكم في من يسمح له بالدخول إلى المدينة، حتى لأغراض العبادة والصلاة أو العلاج أو السياحة. كما أن تحكم إسرائيل بالمنافذ البرية والبحرية والجوية وضع القدس الشرقية تحت حصارين؛ الأول متصل بالسياحة الدولية من حيث أن السلطات الإسرائيلية هي التي تقرر من يدخل ومن يمنع من الدخول من الذين يرغبون في زيارة المدينة المقدسة من الخارج من جهة، ومن جهة أخرى فإن إسرائيل، أيضاً، لا تسمح بدخول المدينة المقدسة إلا لمن يملك تصريحاً خاصاً، وغالباً ما يكون هذا التصريح محدداً بغرض الزيارة والساعات التي يقضيها في المدينة. وقد عززت إسرائيل من سيطرتها على المدينة من خلال إكمال بناء جدار الفصل العنصري الذي يلتف حول المدينة ويفصلها عن عمقها الفلسطيني.

بهذا أصبحت إسرائيل، وبحكم الأمر الواقع الذي فرضته على المدينة، تسيطر على معظم مواقع الجذب السياحي التاريخية مثل سور القدس، وقلعة داود، ومغارة سليمان، وشبكة الأنفاق التي حفرتها تحت المدينة القديمة، وغيرها من المواقع التاريخية.

إضافة إلى ذلك، فإن إسرائيل، بفرضها القانون الإسرائيلي على المدينة المقدسة بعد ضمها، عملت على السيطرة على الأرض واستخداماتها، بما يكفل تعزيز النمو الاستيطاني اليهودي، وتقويض الوجود العربي الفلسطيني. وكذلك مكن هذا إسرائيل من التحكم بأوجه النشاط الاقتصادي كافة، من خلال امتلاك حق إعطاء أو حجب التراخيص تبعاً للشروط التي تفرضها (باسم القانون)، والتي غالباً ما تكون صعبة التحقيق أو بعيدة المنال، وبخاصة في القطاع السياحي، حيث عملت هذه القوانين على احتجاز تطور ونمو هذا القطاع. وكما تبين سابقاً من خلال التراجع الواضح في عدد أدلاء السياحة والمرافق السياحية في القدس الشرقية خلال سنوات الاحتلال، فإن الصورة تبدو مغايرة في القدس الغربية؛ حيث هناك نمو ثابت للمرافق السياحية نتيجة للدعم والتشجيع الذي تتلقاه من الحكومة الإسرائيلية وبلدية القدس والوكالات التابعة لهما. هذا الدعم والمساندة خلق منافسة غير عادلة جعلت من قطاع السياحة الفلسطيني ينجو على هامش قطاع السياحة الإسرائيلي.

ويشير الدكتور حمدان طه، الوكيل السابق لوزارة السياحة والآثار، إلى عنصر مهم يندرج في إطار العامل السياسي، وهو أن "الاحتلال ألحق أضراراً واسعة بمواقع التراث الثقافي والطبيعي من خلال التدمير المتعمد للمواقع الأثرية والمباني التاريخية في باب المغاربة، وباب الخليل، وسلوان، ويواصل الاحتلال الإسرائيلي منذ العام 1967 إدخال تغييرات على المدينة في محاولة لتغيير طابعها التاريخي العربي، وذلك من خلال أعمال التدمير والتنقيب المفردة في المدينة" (alqudsgateway.ps). يتضح من هذه المعطيات أن الاحتلال هو التحدي الأكبر والمعيق الأول لنمو القطاع السياحي في القدس الشرقية، حيث أن هذا القطاع بات مستهدفاً من قبل سلطات الاحتلال لأسباب سياسية واقتصادية وأيديولوجية، وأن السيطرة على هذا القطاع والتحكم به تخدم أهداف السيطرة على القدس وتهويدها. وهذا يقودنا إلى اعتبار دعم هذا القطاع مهمة ومصالحة فلسطينية، وتخدم الحفاظ على طابع القدس الشرقية وهويتها العربية.

2-2 العامل المالي (التمويل)

يرجع عدد من الفعاليات السياحية في القدس الشرقية أزمة القطاع السياحي إلى العامل المالي، وغياب مصادر التمويل اللازمة للاستثمار السياحي، بما في ذلك الفراغ المصرفي الفلسطيني في المدينة، حيث يتجنب معظم الفاعلين في القطاع التعامل مع البنوك الإسرائيلية لأغراض الاستثمار. ويرى احد أهم المستثمرين في القطاع السياحي الفلسطيني السيد سامي أبو دية، أن توفر التمويل كفيل بحل معظم الإشكالات التي تواجه القطاع السياحي، ويمكن من تعزيز قدرته التنافسية.

ومن جهة أخرى، فإن عدداً من المستثمرين يعزفون عن الاستثمار في القطاع السياحي بسبب المخاطر المرتبطة بتذبذب هذا القطاع وعدم استقراره الناتجين عن عدم الاستقرار السياسي والأمني. فيما يرى آخرون مثل السيد أسامة صلاح، وهو مستثمر حديث نسبياً في القطاع، أن هناك فرصة حقيقية وذات جدوى للاستثمار في القطاع السياحي، وأن تجربته الشخصية في التحول للاستثمار في هذا القطاع هي تجربة ناجحة، كما يعتقد أن هذه التجربة قابلة

للتكرار من خلال مبادرات أخرى، وأن الاستثمار في هذا القطاع يستحق المجازفة. ويدعو صلاح غيره من رجال الأعمال إلى الحدو حذوه والاستثمار في هذا القطاع الحيوي.

فبين القطاع البنكي الفلسطيني الذي لا يسمح له بالعمل في القدس الشرقية، والقطاع البنكي الإسرائيلي غير المهتم وربما المناوئ، وأنظمة وقوانين مالية وضريبية صارمة، وغياب التسهيلات والمساندة والدعم الحكومي، يجد قطاع السياحة في القدس الشرقية نفسه يروح تحت ضغوطات لا يستطيع تحملها، ما جعلته يتهاوى رويداً رويداً.

إن استمرار بعض الأعمال والمرافق السياحية ونجاحها، لا يعني نجاح القطاع بشكل عام؛ فقد أظهرت المؤشرات التي تم عرضها، أن القطاع يخسر الكثير من مكاسبه بشكل تدريجي، كما أنه ليس هناك استثمارات جديدة في هذا القطاع، فقد اقتصر الاستثمارات التي نفذت خلال السنوات الماضية على عدد محدود من المشاريع القائمة تم تجديدها أو ترميمها، وهي لا تتجاوز عدد أصابع اليد الواحدة، حيث قامت شركة باديكو بتجديد كل من فندق السان جورج، ومبنى سينما الحمرا وتحويلها إلى قاعة متعددة الأغراض، وقامت شركة القدس القابضة بتجديد فندق ستراند، وفي مرحلة سابقة قام رجل الأعمال أسامة صلاح بتجديد الفندق الوطني. ويجري في هذا الوقت إعادة تأهيل مبنى فندق الماونت سكوبس لصالح أحد رجال الأعمال من خارج القطاع السياحي، الذي، بدوره، سيقوم بتحويله إلى مبنى للمكاتب. كما جرى مؤخراً بيع فندق الكابيتول لصالح شركة كهرياء القدس، إلا أنه لم يحدد بعد ما سوف يؤول إليه، فيما إذا كان سيحول إلى مبنى مكاتب أو سيستمر كفندق. تعتبر جميع هذه المؤشرات، أنفة الذكر، دالةً على الأزمة التي يواجهها قطاع الفنادق في القدس الشرقية، والانحسار الذي يمر به، وما عدا ذلك جرت عمليات ترميم محدودة وجزئية قام بها أصحاب الفنادق لتحسين مستوى الخدمات وتجنب الإغلاق الذي أصبح يهدد المزيد من الفنادق بسبب نقص التمويل لتغطية التكاليف التشغيلية وتطوير المرافق والخدمات.

2-3 العامل الاجتماعي

إن العامل الاجتماعي يلعب دوراً مهماً وأساسياً في تشجيع السياحة، وخلق وبناء ثقافة جاذبة للسياحة، وهذا ما أكد عليه عدد من الأدلاء السياحيين وأصحاب المكاتب السياحية. وفي

الوقت نفسه، فإن السلوكيات السلبية تجاه السياح، التي تعتبر أحد مظاهر الإحباط لدى العاملين في مجال بيع التذكاريات، وبخاصة في الأماكن التي يتوقف فيها السياح فيها للشراء أو الاستراحة، وحتى أثناء زيارة المواقع التاريخية أو الدينية، تشكل إحدى أهم المشاكل التي تواجه قطاع السياحة في القدس الشرقية، حيث تبرز هذه المشكلة بشكل خاص في أسواق البلدة القديمة عاصمة السياحة الفلسطينية، حيث يتركز الفقر والبطالة وبعض الآفات المجتمعية، وذلك في غياب أي مراقبة أو إجراءات حماية من هذه المظاهر، فيما لا تلاحظ هذه الظاهرة في المناطق التي تخضع للسلطة الوطنية الفلسطينية، حيث تتولى الشرطة السياحية المراقبة والحفاظ على أمن السياح وسلامتهم. إن المظاهر السلبية تجاه السياح ما هي إلا تعبير عن غياب الوعي الاجتماعي بأهمية السياحة، والمكاسب المتوقعة منها، وكذلك غياب برامج التوعية الاجتماعية لمعالجة هذه الظاهرة ومواجهتها. إن مواجهة هذه الظاهرة يفرض نوعاً من المسؤولية الاجتماعية على الهيئات ومؤسسات المجتمع المدني، والمؤسسات الأهلية والدينية، وذلك من خلال نشر الوعي بأهمية السياحة والعمل على خلق ثقافة اجتماعية إيجابية وبيئة دافئة وحاضنة للسياحة، نظراً للأهمية التي تنطوي عليها من الجوانب الاقتصادية، والثقافية، والسياسية، والمعرفية كافة.

كما تمتد هذه المسؤولية لتشمل المؤسسات التعليمية والمدارس والهيئات المشرفة عليها، المطالبة بإيجاد برامج توعية، وتنظيم فعاليات وأنشطة تركز على أهمية السياحة والفوائد والمكتسبات المترتبة عنها على الأصعدة كافة.

تتضح من هذا السياق الحاجة الملحة والضرورية لخلق شراكة واسعة ومتكاملة بين كافة الجهات ذات العلاقة، لتطوير وبناء ثقافة إيجابية تقوم على مبدأ الضيافة، واعتبار السياح ضيفاً يجب أن نحسن استضافتهم، ونجعل إقامتهم سعيدة، وهذا يجب أن يكون مكوناً أساسياً في أي برنامج أو مشروع يطل القطاع السياحي في القدس الشرقية.

كما أن تنظيم فعاليات ثقافية واجتماعية يشارك فيها السياح أو تكون موجهة لهم، مثل المهرجانات الفنية والثقافية، والعروض المسرحية والموسيقية، وعروض التراث والفلكلور الفلسطيني، يمكن أن يشكل فرصة للتعريف بالهوية الوطنية والثقافية للشعب الفلسطيني،

ويساهم في رسم وتشكيل صورة إيجابية، يتشكل عنها خبرة إيجابية تنقل من شخص إلى آخر في بلد الزائر الضيف.

إن إشراك الجهاز التعليمي سواء على مستوى المعلمين أو الطلاب في نشر التوعية السياحية وتعميمها، له أهمية خاصة، نظراً لأن معظم أماكن الجذب السياحي في البلدة القديمة؛ سواء أكانت تاريخية أم دينية، تقع في وسط سكاني كثيف، حيث يعيش أكثر من 30 ألف نسمة في مساحة تقل عن 1 كم²، أكثر من نصفهم من الأطفال والشباب.

لا يختلف اثنان من المهتمين أو الفاعلين في قطاع السياحة على أهمية الإعلام بوسائله وأشكاله كافة، والدور الذي يمكن أن يلعبه، سواء بالتعريف بأهمية السياحة والمواقع السياحية وترويجها محلياً ودولياً، أو التوعية وتعميم المعرفة والمعلومات، وكذلك تعزيز الشراكة بين مؤسسات المجتمع المدني، من خلال التأكيد على الإنجازات وقصص النجاح. ويلعب الإعلام دوراً مهماً في المساهمة في تنمية القطاع وتطويره من خلال استخدام قواعد البيانات، ووسائط ووسائل تبادل المعلومات والبيانات المتعلقة بالقطاع السياحي. وتجدر الإشارة إلى الدور الذي يلعبه **التجمع السياحي المقدسي**³ في توفير المعلومات والبيانات والخرائط المتعلقة بالبرامج السياحة والمرافق والخدمات التي تتوفر في القدس الشرقية، حيث تشكل مصدراً مهماً لبناء قاعدة معلومات وبيانات خاصة بالقدس الشرقية والتعريف بها كوجهة مستقلة.

لقد تنبه عدد من الخبراء والفاعلين في القطاع السياحي إلى أهمية العناصر التي تم التطرق إليها في العنصر الاجتماعي، وأصبحت تحظى بأهمية خاصة وكمحور اهتمام لدى **التجمع السياحي المقدسي**، الذي يعمل، بشكل فعال، على تحويل الاهتمام بتنمية القطاع السياحي إلى قضية مجتمعية، وتعزيز دور مؤسسات المجتمع المدني، في ظل غياب دور وزارة السياحة الفلسطينية ومؤسسات السلطة الأخرى ذات العلاقة، حيث يعمل التجمع على خلق شراكة ما بين المرافق السياحية والمؤسسات الثقافية المقدسية، وتحويلها إلى مرافق تستقبل السياح، أو إعداد وتطوير برامج يمكن أن تستقطب السياح، أو تصبح على جدول برنامجهم.

³ لقاءات مع كل من السيد رائد سعادة رئيس التجمع السياحي، والسيد عنان غيث مدير التجمع السياحي، حول دور التجمع في تنمية قطاع السياحة في القدس الشرقية.

كما عمل التجمع على تنظيم عدد من الفعاليات والبرامج والمؤتمرات للنهوض بالقطاع السياحي، وتعميق الاهتمام به في مواجهة التحديات التي يتعرض لها، وبخاصة من سلطات الاحتلال، والقيود التي يفرضها على نموه.

2-4 الموارد البشرية

يتميز قطاع السياحة في القدس الشرقية عن باقي مناطق الجذب السياحي الفلسطينية بعراقة التجربة والخبرة المكتسبة على مدى عشرات السنوات، ويتجلى ذلك في كل ما يتعلق بإدارة الخدمات السياحية أو توفيرها، وقد ضمنت هذه الميزة نوعاً من الاستمرار والنمو في القطاع على مدى عقود من الزمن، إضافة إلى ميزة قرب المرافق السياحية من مناطق الجذب السياحي في المدينة المقدسة، ولكن هذه الميزة أخذت تفقد قيمتها تدريجياً بحكم المنافسة، وبخاصة مع القدس الغربية التي تشهد نمواً مطرداً في نوع الخدمات السياحية ومستواها، على حساب القدس الشرقية، كما أن عزل المدينة قد فتح المجال لنمو وتوسع الخدمات والمرافق السياحية في المناطق الفلسطينية، وبخاصة المحاذية للقدس، وعلى وجه التحديد في كل من منطقة بيت لحم، وبيت ساحور، وبيت جالا، وأريحا، ورام الله. هذا الواقع الذي تشكل مكن الكثير من الفلسطينيين الذين كانوا يعملون في مرافق القطاع في القدس الشرقية، من إيجاد بدائل عمل لهم في المرافق السياحية الموجودة في الأراضي الخاضعة للسلطة الفلسطينية، وذلك نتيجة صعوبة الحصول على تصاريح دخول القدس للعمل فيها. وفي الوقت نفسه، تعتمد المرافق السياحية الإسرائيلية في القدس الغربية، بشكل كبير، على العمالة الفلسطينية، وبخاصة من القدس الشرقية، حيث لا يحتاجون إلى تصاريح، ويتمتعون بظروف عمل أفضل من الناحية المالية والحقوقية. وإذا أضفنا إلى هذا الواقع التذبذب وعدم الاستقرار الذي يشهده القطاع، فإن العمالة في هذا القطاع تعاني من ظاهرة الباب الدوار، حيث لا يوجد استقرار وظيفي، والكثير من العاملين يعملون في المرافق الفلسطينية في القدس الشرقية فقط، إلى حين إيجاد فرص عمل أخرى، أو أنهم يفضلون العمل في المرافق الإسرائيلية التي يتسم العمل فيها باستقرار نسبي مقارنة بالمرافق في القدس الشرقية، وبخاصة في قطاع الفنادق.

إن معظم أصحاب ومديري المرافق السياحية، يدركون أهمية العمالة المدربة والماهرة في تقديم الخدمات السياحية، لما لها من أهمية كبيرة في تطوير مستوى الخدمات، وأن هناك حاجة وضرورة لتطوير القوى البشرية العاملة في القطاع في الجوانب السلوكية، والمعرفية، والمهنية، ولكن هذا يتطلب نوعاً من الاستثمار في هذا المجال، الذي يبدو أنه لا يحتل أولوية لديهم في هذه الظروف، وعليه فإنهم يقدمون على تشغيل عاملين يفتقرون إلى الحد الأدنى من التأهيل، على أمل أن يكتسبوا الخبرة أثناء العمل. ويمكن أن نعزي هذا التوجه إلى أسباب تتعلق بنوع الإدارة، حيث أن غالبية المرافق الخدمية السياحية هي ملك عائلي، وأصحاب هذه المرافق هم الذين يديرونها بناء على الخبرة المكتسبة، وفي العديد منها هي متوارثة من جيل إلى جيل. كما أن الاستثمار في القوى البشرية منوط باستثمار طويل الأمد، وهذا غير متوفر في الظروف القائمة التي تنسم بعدم الاستقرار.

ومع ذلك، وفي ظروف معينة، يوافق أصحاب العمل على مشاركة بعض العاملين في دورات تدريبية إذا أبدت جهات أخرى استعدادها لتحمل تكاليف التدريب. ولكن لم نعثر على حالة قام فيها أصحاب ومديرو المرافق بتحمل تكاليف إرسال العاملين لديهم للمشاركة في دورات تدريبية، أو المشاركة في برامج تعليمية متصلة بعملهم. وبشكل عام، يمكن إجمال أهم ملامح واقع القوى البشرية في قطاع السياحة، بناء على المقابلات التي أجريناها مع عدد من المشغلين في القطاع، ومع السيد نبيل المفدي مدير معهد إدارة الفنادق والسياحة في جامعة بيت لحم، على النحو التالي:

أولاً. إن هناك عدداً أقل من الطلاب الفلسطينيين يتوجهون نحو التدريب المهني بالمقارنة مع الدول المتقدمة، وإن الخيارات المتاحة لهم، أيضاً، هي محدودة جداً، وبخاصة في قطاع السياحة، وسوف تأتي على ذكر هذه الخيارات لاحقاً. ثانياً. إن المشغلين في قطاع السياحة لا يبدون اهتماماً في تشغيل متخصصين بمؤهلات أكاديمية، وبخاصة في مجالات الإدارة، حيث تقتصر هذه الوظائف على أصحاب المنشآت.

ثالثاً. إن نمط الإدارة العائلية غالباً ما يعيق ويقلل من فرص التطور الوظيفي للعاملين، ويحد من إمكانية التدرج في السلم الوظيفي، من حيث أن الوظائف العليا تقتصر على أفراد العائلة، وهذا يدفع الكثيرين إلى العزوف عن خوض هذه التجربة والبحث عن عمل آخر، أو البحث عن عمل في الخارج.

وقد أفاد عدد من العاملين في قطاع الفنادق، أنهم لم يتلقوا أي تدريب في مجالات متصلة بطبيعة عملهم، وبخاصة في مجالات مهارات التواصل، واللغات، أو في مجالات استخدام تكنولوجيا المعلومات، ومهارات التسويق السياحي على الرغم من أهمية هذه المواضيع في تطوير الصناعة السياحية، التي تفرض تحديات كبيرة أمام أصحاب الأعمال.

وعلى الرغم من هذه المعطيات، يدرك الفلسطينيون أهمية الاستثمار في تأهيل القوى البشرية المدربة والمؤهلة في القطاع السياحي الفلسطيني، ولهذا قاموا بافتتاح عدد من المراكز التعليمية المتخصصة في السياحة، لتوفير كوادر بشرية متخصصة في مجالات السياحة المختلفة، التي تستقطب اهتمام عدد كبير من طلاب القدس بشكل خاص، وتكون هناك منافسة كبيرة على مقاعد هذه المراكز، وأهمها:

2-4-1 معهد إدارة الفنادق والسياحة في جامعة بيت لحم

يتبع معهد إدارة الفنادق والسياحة جامعة بيت لحم، وتم افتتاحه في تشرين الأول 1973، وتتبع أهدافه من الأهداف الرئيسية لجامعة بيت لحم، فهو "يوفر أعلى مستوى من التدريب التربوي للشباب الفلسطيني المهتمين في إعداد أنفسهم لصناعة الفنادق والسياحة بدل السفر إلى الخارج".

كما يستجيب المعهد لحاجة المجتمع المحلي المهمة، من خلال توفير الخريجين المدربين تدريباً مهنيّاً للحفاظ على صناعة الضيافة وتوسيعها، وبخاصة في منطقة بيت لحم والقدس. ويشكل الطلبة المقدسيون المسجلون في برامج المعهد ما نسبته 25% من طلاب المعهد.

أما البرامج التعليمية التي يوفرها المعهد، فهي:

1. درجة البكالوريوس في إدارة الفنادق.
2. درجة الدبلوم في إدارة الفنادق.
3. درجة الدبلوم في إدارة مكاتب السياحة.
4. درجة دبلوم دليل سياحي.

2-4-2 مركز نوتردام القدس

تأسس قسم ترويج مهن الضيافة التابع لمركز النوتردام سنة 1990، بالتعاون ما بين معهد إدارة الفنادق في جامعة بيت لحم، ومعهد دبلن للتكنولوجيا، وذلك بهدف توفير التعليم والتدريب للشباب الفلسطيني الذين أنهوا الدراسة الثانوية، ويرغبون في استكمال دراستهم لتحسين فرص الحصول على عمل في قطاع السياحة.

تركز المدرسة على تدريب الطلاب على النجاح في إدارة الضيافة، وخدمات تقديم الطعام، فضلاً عن توفير مجموعة من البرامج في مجالات السفر والصناعة السياحية.

إن مركز النوتردام هو المركز الوحيد من نوعه الذي يوفر التعليم التخصصي في مجال السياحة في القدس الشرقية، ويمنح المركز نوعين من الشهادات: الأولى وهي شهادة الدبلوم لبرنامج مدته سنتان في:

1. إدارة قسم الغرف.
2. فن الطبخ والإعداد والتقديم.

والثانية شهادة تعليم مهني مستمر لمدة سنة في التخصصات التالية:

1. فن الطبخ وإعداد الطعام.
2. مكاتب السفر.

3. المساعدة الإدارية.

4. دبلوم في الترجمة عربي/إنجليزي، وإنجليزي/عربي.

إضافة إلى ما ذكر، توجد هناك مدرستان توفران فرص التعليم المدرسي الذي يؤدي إلى الحصول على شهادة التوجيهي في الفرع الفندقية، وهما: مدرسة الفيرير، ومدرسة اليتيم العربي، في بيت حنينا، ويشكل عام لا يوجد إقبال كافٍ على هذا النوع من الدراسة، وقلة قليلة من طلاب القدس ينتظمون فيها.

الفصل الثالث

مكونات قطاع السياحة في القدس الشرقية

1-3 الفنادق والإقامة

تعتبر الصناعة الفندقية في القدس الشرقية هي الأقدم في فلسطين، وذلك بحكم وجود أهم مواقع الجذب السياحي فيها، وبخاصة الدينية والتاريخية، وعليه فقد راكم أصحاب الفنادق خبرة ومعرفة، مكنت جزءاً كبيراً منهم من التغلب على المصاعب والتقلبات التي تعترى قطاع السياحة، فيما أن عدداً آخر منهم لم يستطع مواجهة هذه التحديات والتقلبات، ما اضطرهم إلى إغلاق فنادقهم وتحويلها إلى أنشطة أخرى أو تأجيرها إلى مؤسسات، وتحول بعضها إلى مقرات لمؤسسات وهيئات دولية، وذلك لضمان دخل منتظم لأصحاب هذه الفنادق وعائلاتهم، وبخاصة أن معظم فنادق القدس الشرقية هي مملوكة لعائلات مقدسية؛ فبعد أن كان "عدد الفنادق العاملة في القدس الشرقية 43 فندقاً في العام 2000، تراجع هذا العدد ليصل إلى 28 فندقاً في العام 2013" (طه، 2013). ويوضح جدول 2 التقلبات في المؤشرات المتعلقة بالنشاط الفندقي في محافظة القدس في الفترة من 2006 إلى 2013.

ترجع الزيادة في عدد الفنادق في القدس الشرقية بعد العام 2006، إلى الارتفاع التدريجي في عدد السياح، وبدء التعافي من آثار الانتفاضة الثانية في الفترة بين العامين 2000-2005، بعد أن قامت إسرائيل خلالها بإعادة احتلال الضفة الغربية، ما أدى إلى تراجع السياحة بشكل كبير. وقد شهدت السنوات ما بين 2007 إلى 2010 ارتفاعاً تدريجياً في عدد الفنادق، ونسبة الإشغال وعدد الأسرّة، سرعان ما عادت إلى الهبوط في السنوات التالية، بسبب الحروب المتكررة على قطاع غزة. وتجدر الإشارة هنا إلى أن عدد الفنادق العاملة في القدس الشرقية هو رقم متغير من عام إلى آخر، صعوداً وهبوطاً، تبعاً لعدد السياح القادمين، ولم يزد عدد الفنادق على تلك التي كانت تعمل قبل العام 1967 إلا فندقاً واحداً، هو فندق الدار، مع أنه كان من المفترض أن يرتفع عدد الفنادق بشكل تدريجي لتلبية نمو السياحة عالمياً، إلا أن ذلك لم يحدث نظراً للأسباب التالية:

1. المنافسة غير المنصفة التي فرضها الاحتلال من خلال توجيه السياحة باتجاه القدس الغربية، والعمل على تشويه الصورة وإثارة المخاوف لدى السياح.
2. الاستثمار الكبير الذي قامت به إسرائيل في قطاع السياحة، بما في ذلك بناء فنادق جديدة، وبخاصة في مناطق قريبة ومتاخمة أو ضمن أراضي القدس الشرقية.
3. الضرائب الباهظة التي تتكبدها الفنادق التي تفرض دون اعتبار للسنوات التي يشهد فيها القطاع تراجعاً.
4. غياب التسهيلات المالية من حيث أن القدس هي خارج نطاق النظام المالي والبنكي الفلسطيني، وهناك تجنب للتعامل مع البنوك الإسرائيلية، منها أسباب سياسية، أو متعلقة بنوع الضمانات التي تطلبها البنوك الإسرائيلية.
5. التكلفة التشغيلية العالية للفنادق في القدس الشرقية، مقارنة بالفنادق في المدن الفلسطينية الأخرى، بما في ذلك تكلفة الصيانة وتحديث للمرافق والخدمات.

جدول 2: المؤشرات الرئيسية للنشاط الفندقية في محافظة القدس، 2006-2013

السنة								
2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	
28	30	34	29	34	29	25	22	عدد الفنادق
1572	1633	1455	1497	1580	1317	1249	1209	عدد الغرف
3490	3590	3051	3263	3545	2771	2831	2758	عدد الأسرة
491.6	530.3	617.3	993.8	931.5	888.9	568.4	242.8	متوسط إشغال الغرف
31.0	35.2	41.8	66.4	62.8	67.9	45.5	20.4	نسبة إشغال الغرف
1,003.1	1,112.9	1,185.3	1,435.9	1,386.1	1,616.4	1,080.1	488.9	متوسط إشغال الأسرة
28.6	33.8	38.5	44.0	42.5	53.1	38.0	19.0	نسبة إشغال الأسرة
188,752	188,191	184,469	263,732	219,494	209,751	147,921	80,000	عدد النزلاء
366,124	407,321	432,636	524,093	505,939	591,596	394,239	224,633	عدد ليالي المبيت

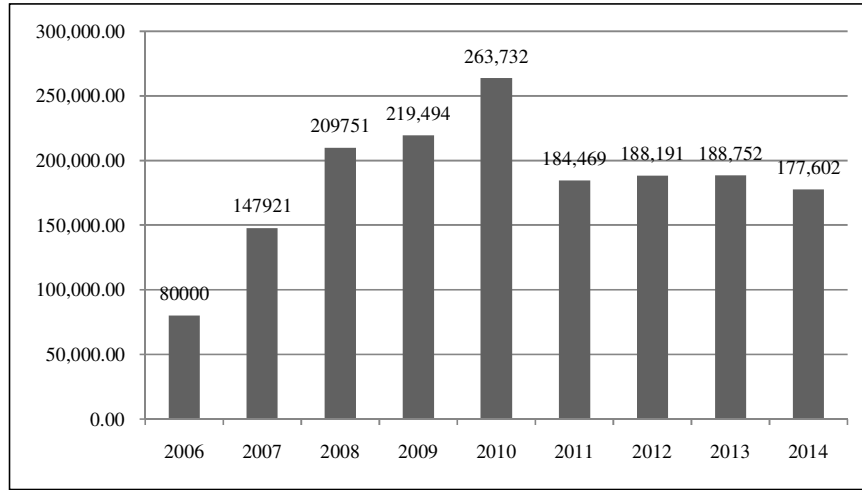
المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2014.

إن المعطيات الواردة في الإحصاءات الإسرائيلية بخصوص الفنادق في القدس الشرقية، تشير إلى معطيات مختلفة عن ما هو وارد بالخصوص في الإحصاءات الفلسطينية، حيث يشير جهاز الإحصاءات المركزي الإسرائيلي إلى أن عدد الفنادق في القدس الغربية قد ارتفع من

28 فندقاً، تضم 5,081 غرفة في العام 1991، إلى 43 فندقاً تضم 7,581 غرفة في العام 2011، في حين أن عدد فنادق القدس الشرقية خلال تلك الفترة، انخفض من 32 فندقاً تضم 2,022 غرفة، إلى 30 فندقاً تضم 1,969 حسب بيانات الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (<http://www.jiis.org>).

وما ينطبق على عدد الفنادق ونسبة الإشغال فيها، الذي تتسم بالتذبذب كما دلت على ذلك المعطيات السابقة، ينطبق أيضاً على عدد النزلاء في فنادق القدس الشرقية؛ حيث أن هذه السمة ملازمة وإن كان هناك نوع من الاستقرار النسبي في الفترة بين العامين 2011 و2013. فيما كان هناك ارتفاع تدريجي في الفترة بين العامين 2006 و2010 التي كانت سنة ذروة، حيث وصل عدد النزلاء إلى 263,732 سائحاً كما يتضح من الشكل التالي:

الشكل 1: عدد النزلاء في فنادق محافظة القدس، 2006-2013



المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2015.

يتضح من هذه المعطيات أن هناك مخاطر محدقة بقطاع الفنادق في القدس الشرقية قد تهدد مستقبل هذا القطاع الحيوي، الذي يعتبر محور النشاط السياحي، حيث أن عدد الفنادق في تراجع مستمر، كما أن هذه المخاطر ما زالت قائمة وتتعرز، نظراً للمنافسة المفروضة عليها، فلم يعد بالإمكان منافسة الفنادق الإسرائيلية من حيث مستوى الخدمات، ولا الفنادق الفلسطينية

في مناطق أخرى، وبخاصة منطقة بيت لحم، من حيث الأسعار. إن معظم الفنادق التي استطاعت أن تقاوم تقلبات السوق هي الفنادق التي ترتبط بمكاتب سياحية محلية أو دولية، أو أن أصحابها يمتلكون مكاتب سياحية، مثل نت تورز التي تدير مجموعة من الفنادق (الإمبادور، ريتس، ميريديان) ومكتب كريبيديان الذي يمتلك فندق الكريسماس، فيما النوتردام وكازانوف يتبعان حراسة الأراضي المقدسة.

2-3 المرشدون السياحيون

إن واقع عمل الأدلاء السياحيين لا يختلف كثيراً عن واقع قطاع الفنادق، من حيث التقلب وعدم الاستقرار، وهذا ما انعكس على عدد الأدلاء، حيث "كان عدد الأدلاء السياحيين في القدس سنة 1967 يصل إلى 150 دليلاً، وقد تناقص هذا العدد بفعل سياسات الاحتلال إلى أقل من 50 دليلاً العام 1994، وذلك نتيجة سياسة الاحتلال غير التشجيعية لوجود دليل سياحي عربي، والتشدد في تراخيص مزاوله المهنة"⁴.

وعلى الرغم من هذه السياسات غير التشجيعية، يوجد اليوم 230 دليلاً فلسطينياً يعملون في القدس من مجموع 500 دليل فلسطيني يعملون في المناطق كافة، حسب ما أفاد نقيب الأدلاء السياحيين؛ أي أن نصف عدد الأدلاء تقريباً هم من القدس. وقد أشار إلى أن هناك ثلاثة أنواع من التراخيص تمنح للأدلاء، وهي:

1. ترخيص دليل موقع.
2. ترخيص يقتصر على المواقع السياحية في الضفة الغربية.
3. ترخيص عام يشمل كافة المواقع والمناطق.

كما أفاد بأن هناك عدداً محدوداً جداً من الأدلاء الذين يحملون هوية فلسطينية، تمكنهم من العمل كأدلاء في القدس بسبب عدم حصولهم على تصاريح دخول إلى القدس أو المناطق داخل الخط الأخضر، على الرغم من زيادة عدد الأدلاء الفلسطينيين المرخصين من قبل وزارة

⁴ حمدان طه. مرجع سبق ذكره.

السياحة الفلسطينية، وعلى الرغم من أن عدداً كبيراً من الأدلاء الإسرائيليين يعملون في الأراضي الفلسطينية دون أي معيقات.

يواجه الأدلاء تحديات كبيرة تتعلق بظروف عملهم، إضافة إلى المنافسة من الأدلاء الإسرائيليين، لا توجد أي ضمانات اجتماعية، وبخاصة في فترة الركود السياحي، حيث يتقاضى الأدلاء أتعابهم بشكل يومي، إضافة إلى نسبة من المبيعات يتقاسمونها مع سائق الباص السياحي.

ومن التحديات التي يواجهونها، أيضاً، أن هناك نقصاً في عدد الأدلاء الذين يتقنون لغات تمثل الأسواق الجديدة التي تنمو بشكل مطرد، مثل: دول شرق آسيا، وروسيا، وباقي الدول الأوروبية، وغيرها من الدول التي لا يوجد أدلاء فلسطينيون يتحدثون بلغاتها، ما يجعل مكاتب السفر، وحتى الفلسطينية منها، تضطر إلى استخدام أدلاء يهود.

3-3 المكاتب السياحية

المقصود بالمكاتب هنا تلك التي تعمل على استقدام السياح، ويقدر عددها حوالي 36 مكتباً. ويتركز عمل هذه المكاتب في الدول التي لا يحتاج مواطنوها إلى تأشيرة دخول إلى إسرائيل، مثل الولايات المتحدة الأمريكية، ودول الاتحاد الأوروبي، وروسيا، ويقل في الدول التي يحتاج مواطنوها إلى تأشيرة. ويقدر أصحاب المكاتب السياحية أن المكاتب العربية (ايولوس، كربيدان، شبرد تورز)، تستقدم ما يعادل 40% من السياحة الدينية التي تقدر بـ 1.3 مليون سائح (حاج)، أي ما يعادل 600 ألف سائح.

إن برنامج السياحة الوافدة عادة ما يكون سبعة أيام، حيث يقضي السائح ما مجموعه 3 أيام لتغطية زيارة القدس، فيما تتوزع باقي أيام الأسبوع على باقي المناطق في كل من بيت لحم والناصرة وطبريا، هذا بخصوص سوق الحج المسيحي، أما فيما يتعلق بالحج الإسلامي، فإن الحاج المسلم يقضي ما بين (4-5) أيام في القدس، كما يمكن أن يقضي كل الأسبوع بحيث يكون المسجد الأقصى مركز الزيارة.

تعتبر السياحة الدينية محور عمل مكاتب السياحة العربية، إلا أن هناك عدداً محدوداً من السياح الذين يتم استفادتهم في مجموعات صغيرة، بهدف العلاج أو السباحة في البحر الميت، وعمل زيارات استكشافية.

كباقي الأنشطة المرتبطة بالسياحة، يواجه أصحاب المكاتب تحديات كبيرة؛ منها على وجه الخصوص: التوتر وعدم الاستقرار السياسي، المنافسة من المكاتب الإسرائيلية، ما يجعلهم يضطرون إلى خفض الأسعار، وبالتالي خفض هامش الربح، الذي تراجع حسب تقديرات موسى جرجوعي مدير مكتب كربيديان، الذي يعتبر ثاني أكبر مكاتب السياحة الوافدة في القدس الشرقية، إلى مستوى لا يتجاوز الـ 7%، بعد كان يتراوح بين 20% إلى 25%، هذا فضلاً عن المنافسة بين المكاتب نفسها، وفي الأسواق التقليدية نفسها.

ويشتكي عدد من أصحاب المكاتب من انعدام الدعم والمساندة من المكاتب والممثلات والسفارات الفلسطينية في الخارج، وبخاصة في مجال توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بالمكاتب السياحية في الدول التي يعملون فيها، وكذلك في مجال الترويج لفلسطين كوجهة سياحية، ويعقدون مقارنة بين ما توفره السفارات والممثلات الإسرائيلية من دعم ومساندة للمكاتب السياحية الإسرائيلية.

ويرى السيد راجي خوري، صاحب مكتب شبرد، وهو من أقدم مكاتب السياحة العاملة في القدس الشرقية، أنه لولا القناعة بأهمية السياحة من قبل القائمين والعاملين فيها، لسيطرت إسرائيل كلياً على هذا القطاع. ومن وجهة نظره، يعاني القطاع من غياب التنظيم، فأبي شخص يمكن له أن يعمل في هذا القطاع، ويفتح مكتب سياحة وسفر، فهناك عدد يقدر بـ 15 مكتباً لا يملكون تصاريح، ودون خبرة ومؤهلات، ما يفتح الباب على مضاربات، وهذا ما يؤكد عليه السيد موسى جرجوعي، مدير مكتب كربيديان للسياحة، الذي يشير إلى أن المكاتب العربية تقدم منتوجاً أقل جودة من حيث مستوى الخدمة، وهذا استخدم من قبل أصحاب المكاتب الإسرائيلية المنافسة.

ويوجه أصحاب المكاتب نقداً واضحاً لدور وزارة السياحة الفلسطينية، التي لا تشاركهم في صنع القرار المتعلق بالسياحة، وبعتماد هذه المكاتب، حيث أن كثيراً من دول العالم لا يعرفون أن هناك مكاتب سياحية فلسطينية. وعليه، فإنهم بحاجة إلى دعم الوزارة ومساندتها في فتح أسواق جديدة خارج نطاق الأسواق التقليدية، وبخاصة في أمريكا الجنوبية، وشرق آسيا، والجاليات العربية والإسلامية في أوروبا والأميركيتين. إن تعيين ملحق تجاري في هذه السفارات، يقوم بتوفير المعلومات عن المكاتب السياحية العاملة في تلك البلدان، وتوفير معلومات عن السوق السياحي الفلسطيني، فضلاً عن ترتيب وتسهيل المشاركة في المعارض والمؤتمرات المتخصصة، سيشكل مصدر دعم كبير للسياحة الفلسطينية بشكل عام.

وتتبع الأهمية المحورية لمكاتب السياحة، من حيث أنها محور الأنشطة المرتبطة بالقطاع السياحي، حيث أن استخدام السائح يترتب عليه باقي الخدمات السياحية. وعليه، فإن النشاط السياحي يعتمد بشكل مباشر على دور المكاتب السياحية ونشاطها.

بقي أن نشير إلى أن هناك إجماعاً بين أصحاب المكاتب على أن فلسطين بشكل عام، والقدس بشكل خاص، تمتلك المقومات كافة لتكون وجهة سياحية بأقل جهد ممكن، وأن المطلوب هو تنظيم القطاع، والمزيد من الاستثمار فيه، وتحسين مستوى الخدمات، وبخاصة في المواقع السياحية مثل الحمامات، والاستراحات، ومراكز المعلومات، والأمن.

3-4 محلات بيع التحف

تنتشر محلات بيع التحف الشرقية في معظم أحياء البلدة القديمة في القدس، وتتركز، بشكل خاص، قرب مواقع الجذب السياحي والطرق المؤدية إليها. ولا يوجد حصر لعدد هذه المحلات، حيث لا يتوفر مصدر حديث لعددها، وإن كان هناك تراجع واضح في عددها كما يشير إلى ذلك حمدان طه نقلاً عن (جويلس وأبو السعود) "بأن هناك أكثر من 350 محلاً أغلق أو غير نوع التجارة" (طه، 2013). ويعود ذلك لأسباب تتعلق بحجم الضرائب المفروضة عليها، والملاحقة التي يتعرض لها أصحاب هذه المحلات. وهناك نوعان من هذه المحلات، وهما:

1. محلات صغيرة تباع التذكارات للسياح الأفراد، وتشكل أغلبية المحلات، ومعظمها يتركز في البلدة القديمة.
2. محلات كبيرة وهي مخصصة ومصممة للمجموعات، وهي تتركز في منطقة جبل الزيتون، وفي الفنادق الإسرائيلية المقامة على أراضي القدس الشرقية، وهي مملوكة لتجار عرب.

تعرض هذه المحلات معروضات معظمها مستوردة من الصين، إضافة إلى الهند والباكستان، وهناك نوع من السيطرة في هذا السوق بيد عدد محدود من التجار. وحسب المعلومات التي استقيناها من مصادر مختلفة في القطاع، فإن نشاط هذه المحلات منوط بترتيبات مسبقة متفق عليها بين مكاتب السياحة، والدليل السياحي، وسائق الباص السياحي. وهي تقوم على أساس الشراكة على النحو التالي: 60% من قيمة المبيعات لصاحب المحل، 30% موزعة بالتساوي بين سائق الباص والدليل السياحي المرافق للرحلة، 10% لصالح المكتب السياحي.

بقي أن نشير إلى أن الأدلاء السياحيين اليهود يقومون بتوجيه السياح للشراء من المحلات الموجودة في الحي اليهودي، وعدم الشراء من المحلات الموجودة في الأحياء العربية، ما يسبب في كثير من الأحيان مشاعر سلبية لدى التجار العرب، تنعكس على سلوكياتهم تجاه السياح، وبخاصة عندما يتوقفون عند هذه المحلات ولا يشترون.

3-5 المطاعم السياحية

يبلغ عدد المطاعم والمقاهي في القدس الشرقية 43 مطعمًا ومقهى، تتركز في البلدة القديمة والأحياء المجاورة لها، وبخاصة في شارع الزهراء والشيخ جراح. وتصنف المطاعم في القدس الشرقية حسب الترخيص الممنوح لها من بلدية القدس إلى نوعين، وذلك تبعاً للمنطقة التي يوجد فيها المطعم. وهما وفقاً لما أفاد به السيد فراس الحسيني، وهو صاحب مطعم ومقهى سياحي وخبير في مجال السياحة:

1. مطاعم تجارية، وهي المطاعم التي تتواجد في المناطق والأحياء السكنية، والحصول على رخصة لهذا النوع من المطاعم يتطلب شروطاً ومتطلبات وإجراءات طويلة ومعقدة قد تستغرق سنوات عدة، وتتطلب موافقات من قبل عدد كبير من الوزارات والجهات الرسمية.
2. مطاعم سياحية، وتعرف كذلك نظراً لوجودها بالقرب من مناطق الجذب السياحي، وعليه فإن المطاعم الموجودة في البلدة القديمة تعرف كمطاعم سياحية بحكم الموقع.

إن معظم المطاعم في القدس الشرقية هي مطاعم بسيطة من حيث نوع الخدمة ومستواها، وفي غالبيتها تقدم وجبات سريعة، ولا توجد مطاعم من الدرجة الأولى توفر أنواعاً مختلفة من الأطعمة، ويضطر الذين يبحثون عن خدمة متميزة إلى الذهاب إلى القدس الغربية، بحيث تتوفر بدائل متعددة ومنوعة. وحتى على الصعيد الفلسطيني، فإن البدائل المتوفرة في كل من بيت لحم ورام الله وأريحا أفضل بكثير مما هو موجود في القدس الشرقية.

إن أحد أسباب تراجع هذا القطاع، أن معظم السياحة الوافدة إلى القدس الشرقية هي سياحة دينية منظمة في مجموعات، وحزم تتضمن الإفطار والعشاء في الفندق، ونادراً ما تكون هناك أيام حرة للتسوق أو الأكل خارج إطار الحزمة.

3-6 المواصلات السياحية

أفاد السيد عمر الخطيب وهو واحد من أهم أصحاب شركات النقل السياحي، أن هناك ما يقارب الـ 300 باص سياحي تتبع لـ 15 شركة متخصصة في النقل السياحي. وقد شهد العامان 2014 و2015 تراجعاً في عدد الباصات السياحية، نظراً للتراجع في عدد السياح الوافدين، وعدم قدرة أصحاب الشركات على تغطية الأقساط المستحقة عليهم للبنوك، ما فرض منافسة عالية بين هذه الشركات نتج عنها تخفيض الأسعار، بحيث لم تعد تكلفة استئجار الباص تتجاوز الـ 300 دولار يومياً، علماً أن سائق الباص لا يتقاضى أي راتب، ويعتمد في دخله على ما يحصل عليه من حصته من المبيعات التي تباع للسياح. كما يسجل هذا القطاع خسائر كبيرة ناتجة عن الاهتلاك، حيث تنخفض قيمة استئجار الباص السياحي بعد

خمس سنوات إلى ما لا يتجاوز 30% من سعرها الأصلي، علماً أن تكلفة شراء الباص الحديث يصل إلى ما يزيد قليلاً على 250 ألف دولار أو مليون شيكل.

على الرغم من هذا الواقع الصعب الذي يعاني منه قطاع المواصلات السياحية في القدس الشرقية، فإنه يعتبر رافداً أساسياً للسياحة الفلسطينية بشكل عام، ويكتسب هذه الأهمية الخاصة من حيث أنه لا يسمح لشركات المواصلات الفلسطينية بنقل السياح من منافذ عبور السياح، سواء عبر البر أو البحر أو الجو، التي تخضع للسيطرة الإسرائيلية الكاملة، حيث يحظر على الحافلات ووسائل النقل الفلسطينية الوصول إليها، بينما يمكن للحافلات التابعة لشركات المواصلات المقدسية التحرك بحرية في المناطق الفلسطينية كافة، وداخل الخط الأخضر.

الفصل الرابع

التحليل البيئي: نقاط القوة والضعف، فرص وتحديات

من خلال استعراض المعطيات الإحصائية المتوفرة والأبحاث الميدانية التي أجريت في إطار إنجاز هذه الدراسة، يمكن تلخيص العناصر المحفزة والمنبثقة لنمو القطاع السياحي، والفرص والتحديات الناتجة عنها، بالتالي:

4-1 نقاط القوة

- العنصر البشري مضياف وودود ولطيف.
- يعمل مشغلو الجولات السياحية في هذا المجال منذ أكثر من خمسين عاماً، وقد استطاعوا خلال تلك المدة بناء علاقات مميزة مع منظمي الرحلات الدوليين.
- تقوم المؤسسات الدينية الإسلامية والمسيحية بتسهيل الحج مع الأسواق المسيحية التقليدية والأسواق الإسلامية الجديدة، وهناك روابط ثقافية بين المسيحيين والمسلمين في القدس مع الجاليات في الخارج.
- موقع الفنادق مناسب نظراً لقربه من معظم المواقع التاريخية والدينية.
- يتمتع مقدمو الخدمات السياحية بتنافسية الأسعار.
- التكامل الأمامي والخلفي لسلسلة التوريد: لدى العديد من منظمي الرحلات ميزة التكامل الأمامي والخلفي، وذلك بامتلاكهم شركات سياحية، إضافة إلى الفنادق والحافلات.
- التنوع الثقافي للجماعات العرقية في القدس الشرقية يضيف أجواء خاصة على المدينة، ويجعل منها بوتقة انصهار ثقافي.
- جميع المواقع الدينية المعمارية والتاريخية القديمة تقع في القدس الشرقية.
- تعتبر المتاجر المحلية لبيع التجزئة وسوق البلدة القديمة نقاط جذب رئيسية للسياح.

4-2 نقاط الضعف

- ضعف الاستثمارات في البنية التحتية من فنادق ومطاعم وغيرها من المواقع السياحية والدينية.
- حوالي 25 في المئة من إجمالي السياح هم من اليهود غير المستهلكين للمنتجات والخدمات الفلسطينية.
- معظم الحجاج من مسلمين ومسيحيين يمكثون في الفنادق الإسرائيلية، كما أن السياح اليهود لا يقيمون في الفنادق الفلسطينية.
- نظراً لصعوبة الوصول إلى المؤسسات المالية، وعدم الاستقرار السياسي، يعاني قطاع السياحة من ضعف تأهيل وتطوير الفنادق والخدمات.
- نظراً لاستخدام استراتيجية التكامل الأمامي والخلفي لسلسلة التوريد (حيث يمتلك المستثمر معظم عناصر سلسلة التوريد)، فإن أي تراجع في صناعة السياحة سيؤثر بشكل كبير على المستثمرين.
- افتقار القدس الشرقية إلى القيادة السياسية التي تضع السياسات وتشرف على تنفيذها.
- البيئة الريادية ليست مشجعة، حيث يفضل المستثمرون المدن الفلسطينية الأخرى، وذلك بسبب المتطلبات التنظيمية المجحفة من قبل السلطات الإسرائيلية في القدس، مثل قوانين العمل، والضرائب، وارتفاع تكلفة الأراضي والطاقة.
- نظراً لأن الطلب على مكاتب وشقق الإيجار أعلى من الطلب على الغرف الفندقية، يتجه العديد إلى بناء وتأجير المكاتب والشقق بدلاً من بناء الفنادق.
- تدير القطاع عائلات تمتلك الشركات والفنادق، ما يجعل الثقافة المهنية ضعيفة.
- ضعف ثقافة الريادة والشركات الناشئة في القدس.
- الحجاج هم أكبر شريحة من المستهلكين، ولكن القدرة الشرائية لديهم منخفضة.

4-3 الفرص

- تطوير السوق: وهو فرصة الوصول إلى قطاعات جديدة غير مستغلة، أو مستغلة بشكل غير كاف.

- التركيز في عملية التسويق على الأفراد والمجموعات الصغيرة المهتمة بالفنادق الصغيرة الفخمة والأنشطة الخاصة.
- تطوير منتجات جديدة للقطاعات الجديدة في السوق؛ مثل مسار إبراهيم، ومسار المهدي، ولعشاق المغامرة والطبيعة ولأولئك الذين لا يحبون المغامرة في أحياء القدس الشرقية.
- هناك حاجة للاستثمار في سلسلة القيمة، وتحديداً في الفنادق والمطاعم وغيرها.
- يرتبط تطور نمط الحياة والثقافة بازدياد السياحة الإسلامية الدينية.
- أوجدت الابتكارات التكنولوجية قنوات جديدة للتسويق.
- خلقت التأثيرات والاتجاهات العالمية (مثل شركة Airbnb) آفاقاً جديدة واعدة، وبخاصة أن استئجار الغرف للحجاج في القدس خلال عطلة الأعياد المسيحية كان شائعاً في الماضي.
- من شأن الاستقرار السياسي خلق البيئة المناسبة للاستثمار والسياحة.
- من شأن الاتفاقيات الثنائية (مثلاً مع تركيا) جلب ما مجموعه 100 ألف سائح إلى القدس الشرقية في السنوات القادمة.
- إمكانية العمل مع العناقيد السياحية الإسرائيلية.
- الجولات الإقليمية في الأردن وفلسطين وإسرائيل ومصر ستزيد بالتأكيد من الحركة السياحية.

4-4 التحديات

- الأسعار المنخفضة في بيت لحم تجذب أصحاب الإمكانيات المادية المتواضعة وحتى غيرهم من السياح. كما أن تنوع الفنادق الفخمة في القدس الغربية وتعددتها، يشكلان عناصر جذب للسياح هناك.
- التقدم التكنولوجي في المجالات التنافسية للبحث والتطوير والتمويل والحوافز التكنولوجية ومستوى التغيير التكنولوجي والوصول، وإمكانات الابتكار، تؤثر على أولئك الذين يفتقرون لهذه المزايا.

- تأثير الوضع السياسي على الاستقرار (انخفاض عدد السياح والمستثمرين) وسياسة استملاك الأراضي، ومحدودية تراخيص البناء، وسياسة الحكومة الإسرائيلية التي تُوَجِّع الحرب والصراع.
- الآثار التشريعية على بيئة الاستثمار.
- الآثار البيئية، حيث يحظر البناء في الأراضي الفلسطينية الرئيسية المصنفة كمناطق خضراء.
- المنافسون الإسرائيليون يستخدمون العمالة الماهرة، وبذلك يستطيعون الاستفادة من الموارد البشرية على نحو أفضل.
- الضغوط المالية والائتمانية على القطاع المصرفي الفلسطيني.
- موسمية دورة السياحة، حيث تبلغ الذروة في أشهر أيلول وتشرين الأول وتشرين الثاني، إضافة إلى نيسان وأيار، وكذلك في مواسم الأنشطة الثقافية والسياحة الترفيهية.
- التأثير السلبي للتقلبات الاقتصادية العالمية والوضع السياسي على السياحة.
- غالباً ما يتم بناء الفنادق الجديدة والبنية التحتية من قبل المنافسين الإسرائيليين على الأراضي الفلسطينية، وبذلك تفقد القدس الشرقية ميزة تنافسية الأسعار.
- الرحلات السياحية الإقليمية في الأردن وفلسطين وإسرائيل ومصر، أصبحت جاذبة للسياح الذين يمضون عدداً أقل من الأيام في القدس.
- بعكس نظرائهم الأردنيين والإسرائيليين، يفتقر منظمو الرحلات السياحية الفلسطينيين إلى الدعم الوطني الحكومي، أو من البعثات الدبلوماسية في بعض المجالات؛ مثل تشجيع الاستثمار، والتسويق، والتمويل.
- سيطرة إسرائيل على الحدود، ما يخلق العقبات أمام دخول عدد كبير من شرائح السياح المحتملين من الدول التي تحتاج إلى تأشيرة لدخول إسرائيل، كما أن مواطني العديد من الدول العربية والإسلامية يحظر عليهم الدخول إلى البلاد.
- وعلى الرغم من أن السوق، بشكل عام، يشهد بعض النمو، فإن حصة الفلسطينيين من السوق آخذة في الانخفاض بسبب التسويق الإسرائيلي الفعال الذي يستقطب الفئات الجديدة ويلبي رغباتها.
- يتم ترويج وبيع العروض الفلسطينية كجزء من الحزم الإسرائيلية.

- تسويق المواقع التاريخية التراثية في القدس وحتى المأكولات الفلسطينية باعتبارها إسرائيلية.

4-5 المزايا النسبية والتنافسية للقدس الشرقية

بناء على التحليل أعلاه، يمكننا الاستنتاج بأن هناك مزايا نسبية وتنافسية لقطاع السياحة في القدس الشرقية؛ فالميزة النسبية للقدس الشرقية تتمثل في الموقع، حيث تقع الفنادق والشركات السياحية والمطاعم ومراكز التسوق على مقربة من المواقع الدينية والتاريخية. كما أن مقدمي الخدمات السياحية يتمتعون بميزة التكلفة، وبالتالي الأسعار، بسبب انخفاض الأجور وتكاليف التشغيل الأخرى بالمقارنة مع القدس الغربية، ولكن ليس مقارنة مع بيت لحم وأريحا وعمان والقاهرة. كما أن للقدس الشرقية ميزة تنافسية أخرى؛ ألا وهي إدارة موارد الشركة، حيث أن منظمي الرحلات هناك يستخدمون استراتيجيات التكامل الأمامي والخلفي لسلسلة التوريد، وذلك بامتلاكهم لشركات سياحية، إضافة إلى الفنادق والحافلات.

إن التحليل أعلاه يسمح بالتوصل إلى بعض الاستنتاجات حول تراجع صناعة السياحة في القدس الشرقية. فقد أظهرت جميع المؤشرات الرئيسية (انظر الجدول 3) تراجع السياحة في القدس مقابل نموها في بيت لحم التي تنشط صناعة السياحة فيها على حساب حصة القدس. فقد أفاد معظم منظمي الرحلات السياحية الذين قابلناهم بأنهم يستخدمون فنادق بيت لحم وأريحا، حيث الأسعار تثلث مستواها في القدس. وهذا في حد ذاته مهم، حيث أن تكلفة الإقامة تعادل أكثر من 60% من حزمة الرحلة غير شاملة للمواصلات من نقطة دخول البلاد. ويبلغ متوسط تكلفة غرفة في فندق ثلاث نجوم في القدس (70-80) دولاراً شاملاً المبيت والإفطار مقابل (40-50) دولاراً في أريحا، و(20-25) دولاراً في بيت لحم تبعاً للموسم. ونتيجة لهذا الواقع، نقترح على مشغلي الرحلات السياحية في القدس الشرقية إيجاد وسائل مبتكرة وأكثر إبداعاً ووضع استراتيجيات تنافسية من خلال التركيز على الموقع والقرب من مناطق الجذب في القدس وبيت لحم وأريحا، وبالتالي الحفاظ على الاستدامة.

تعتبر القدرة التنافسية التحدي المشترك للمدن في جميع أنحاء العالم، ومن أهم عناصر خلق هذه القدرة هي روح المبادرة والإبداع واستغلال الموارد. ولكي تستطيع القدس الشرقية استغلال هذه الميزة التنافسية التي يتم ترسيخها كميزة نسبية للسياح والحجاج، لا بد من استراتيجية ترويجية مشتركة مع أريحا وبيت لحم لتقديم خدمات مميزة للحجاج والسياح. ومن شأن هذا التعاون الجديد أن يعطي القدس الشرقية ميزة تنافسية على منافسيها، كما أنه سيعود بالفائدة أيضاً على الاقتصاد الفلسطيني.

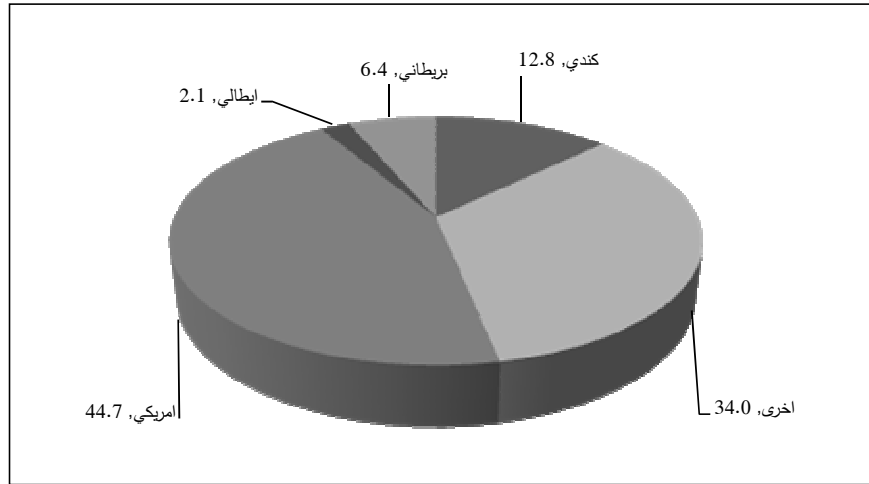
الجدول 3: مؤشرات النمو أو التراجع

بيت لحم (000)					القدس (000)					
2013	2012	2011	2010	2009	2013	2012	2011	2010	2009	المؤشرات 2013-2010
279	261	220	197	128	188	188	184	263	219	إجمالي السياح الوافدين
788	637	561	514	329	366	407	432	524	505	معدل الإقامة
33	26	27	24	24	28	30	34	29	34	عدد الفنادق
788	637	561	514	329	491	530	617	993	931	صافي إشغال الأسرة

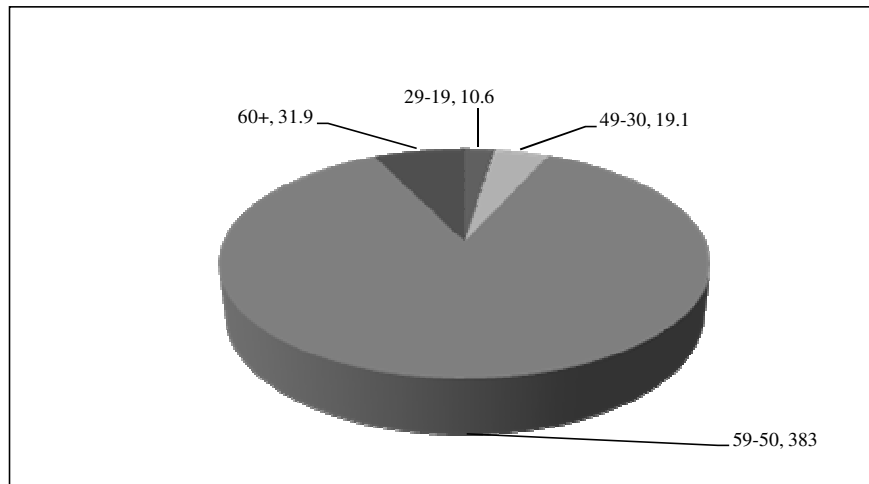
المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2015 ج.

من خلال استبيان فحص آراء السياح الذين زاروا القدس الشرقية، وردت بعض الاستنتاجات حول أهم المواقع التي زاروها، ومستوى الرضا لديهم، وفيما إذا كانوا يرغبون في الزيارة مرة أخرى، وفيما إذا كانوا سيوصون غيرهم بزيارة هذه الأماكن. لقد قام الباحثون بتوزيع 200 استمارة على سياح يقيمون في أربعة فنادق: كريسماس، نوتردام، ناشونال، إمبسادور. واستضافت هذه الفنادق سياحاً من بلدان مختلفة موزعة حسب الشكل 3، حيث شكل مواطنو الولايات المتحدة الأمريكية 44.7% من السياح والبقية (34%) من بعض البلدان العربية والإسلامية. وقد توزع هؤلاء حسب الفئة العمرية كالآتي: 38.3% بين 50 و59 سنة، و31.9% من 60 سنة فما فوق. وهذا متوقع، حيث أن الغالبية العظمى هم من الحجيج، وبالعادة يشكل الحجيج النسبة الكبرى من سياح القدس (انظر الأشكال من 2-5).

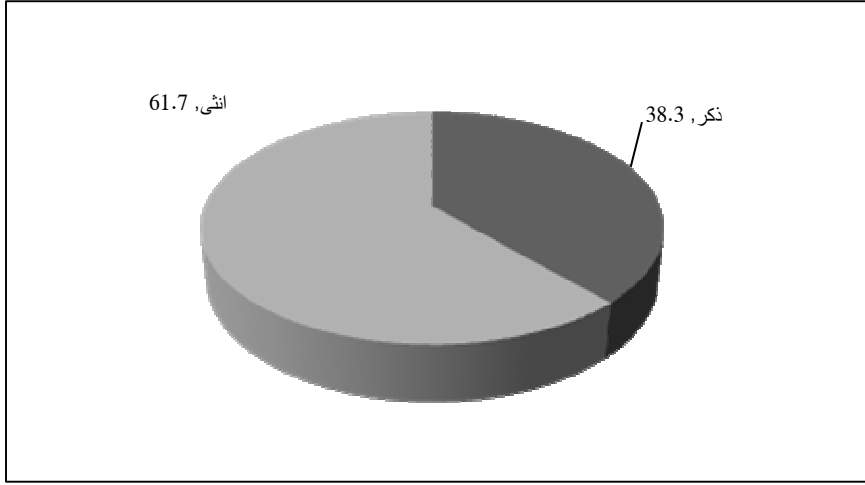
الشكل 2: توزيع المستطلعة آراؤهم حسب الجنسية



الشكل 3: توزيع المستطلعة آراؤهم حسب فئات العمر

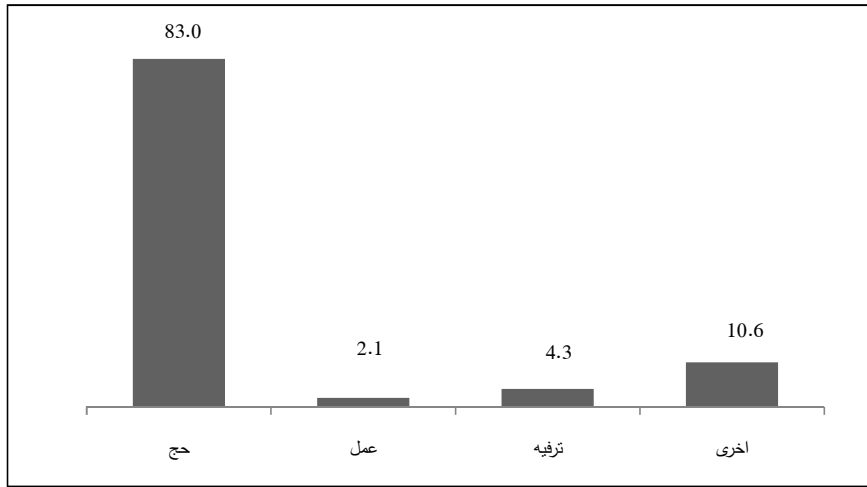


الشكل 4: توزيع المستطلعة آراؤهم حسب الجنس



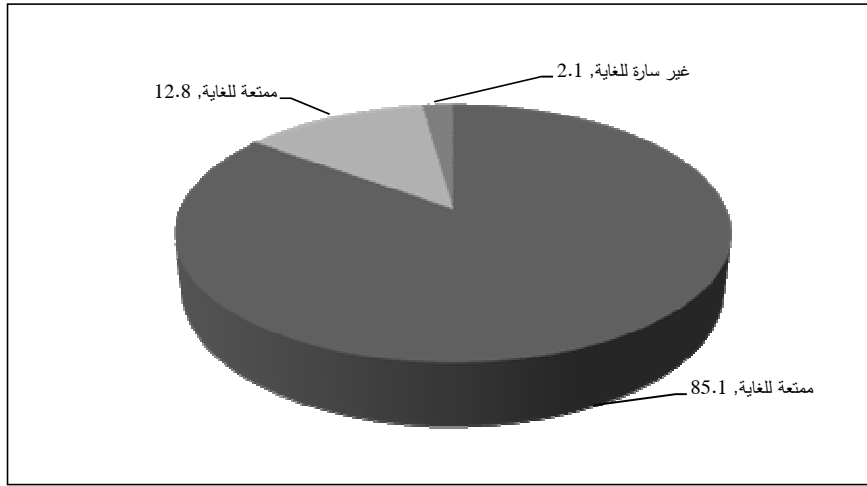
بخصوص الهدف من الزيارة محورياً، شكل الحجاج أعلى فئة بواقع 83%، فيما شكل سياح الترفيه 4.3%، وقال 2.1% إنهم جاؤوا لأغراض تتعلق بالعمل، وأما البقية (10.6%) فقد جاؤوا لأمر أخرى (انظر الشكل 6). ومن المهم التأكيد هنا (كما أسلفنا) على أنه وفقاً للتحليل أعلاه، يخدم قطاع السياحة في القدس الشرقية، بشكل رئيسي، قطاع الحجاج، وحالياً هناك قدرة عالية للحفاظ على الاستمرار بتقديم الخدمات لهذا القطاع، حيث تتوفر البنية التحتية والمعالم. أما الفئات الأخرى، فتحتاج إلى تطوير منتجات وخدمات وفقاً للحاجة.

الشكل 5: توزيع المستطلعة آراؤهم حسب الهدف من الزيارة

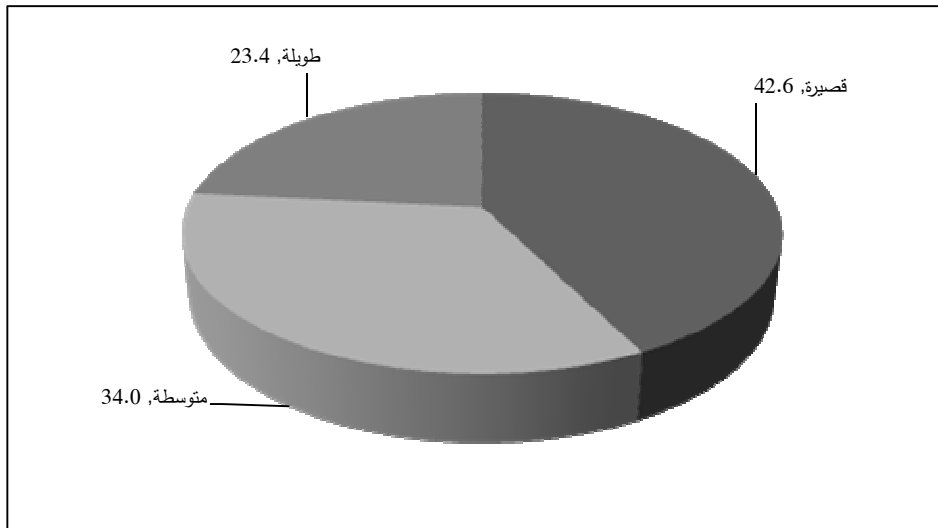


جاءت إجابات المشاركين عن السؤال حول إقامتهم في القدس كما يلي: 85.1% قالوا إن إقامتهم كانت ممتعة للغاية، 12.8% قالوا إنها كانت ممتعة، 2.1% فقط أفادوا بأن إقامتهم كانت سيئة للغاية (انظر الشكل 7). أقام معظم السياح حوالي تسعة أيام قضاها منها (3-4) أيام في القدس. وقد رأى 42.6% منهم أن إقامتهم كانت قصيرة، بينما رأى 23.4% منهم أن إقامتهم كانت طويلة (انظر الشكلين 6 و7). عبرت الإجابات عن السؤال فيما إذا كانوا يرغبون في الزيارة مرة أخرى، وفيما إذا كانوا سيوصون غيرهم بزيارة القدس، عن مستوى رضا مرتفع للغاية، حيث قال 97.9% منهم إنهم يرغبون في الزيارة مرة أخرى، فيما قال 100% إنهم سيوصون غيرهم بزيارة القدس.

الشكل 6: كيف تصف إقامتك في القدس؟

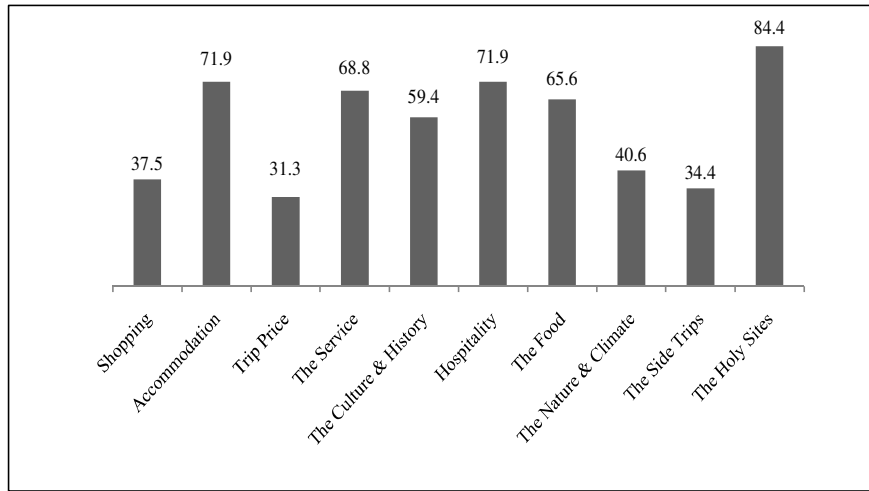


الشكل 7: فترة إقامتك



عندما طلب من المشاركين تقييم العروض المختلفة المقدمة للسياح (الشكل 8)، حصلت المواقع المقدسة على 84.4%، بينما حصلت الضيافة والإقامة على 71.9٪، والخدمات على 68.8%، والطعام على 65.6%، والثقافة والتاريخ على 59.4%. وحصلت المواقع المقدسة على أعلى تقييم بسبب الحجاج، ومع ذلك فقد أعطى المشاركون أيضاً الضيافة والإقامة والطعام والخدمة تقييماً مرتفعاً. ومن المثير للاهتمام أن الثقافة والتاريخ كانا أقل أهمية من بين العروض المذكورة.

الشكل 8: عروض السياحة حسب الأهمية



لقد أصبحت التكنولوجيا جزءاً لا يتجزأ من حياة الناس، كما أنها جعلت كلاً من المستهلك والبائع أكثر معرفة ببعضها البعض. (الجدول 4) مأخوذ من موقع تريب أدفايزر، وهو يعطينا صورة عن تقييم العملاء لستة فنادق في القدس الشرقية. حصلت هذه الفنادق ذات الثلاث والأربع نجوم على مستوى تقييم جيد جداً وممتاز في المعدل، وكانت أفضل الملاحظات حول الموقع والطعام ودمائة الموظفين والأسعار المعقولة، فيما كانت أكثر الأمور سلبية صغر حجم الحمامات.

الجدول 4: تقييم السياح لإقامتهم في بعض فنادق القدس الشرقية

اسم الفندق	المقيّمون	ممتازة	جيدة جدا	متوسطة	سيئة	سيئة للغاية
ليجاسي هوتيل	161	27.9%	48.4	13.6	6.2	3.7
نوتردام	297	51.1	32,6	9.4	3.3	3.3
نيو إمبريال	200	27.5	37	19	10.5	6
كومودور	139	44.6	35.2	6.4	10.0	3.5
ريتس	157	30.5	47.1	17.8	2.5	1.9
إمبسادور	172	28.4	44.1	19.1	6.3	1

المصدر: www.tripadvisor.com 07/11/2015

4-6 ملاحظات السياح التفصيلية

أولاً. فندق نوتردام

1. موقع مميز .
2. فندق رائع .
3. ملكية الفاتيكان (مثالي للحجاج المسيحيين).
4. بيئة مثالية .
5. نظيف .
6. الطعام ممتاز .
7. لا يوجد تلفاز .
8. أمن ومريح .
9. الإقامة رائعة .
10. لا يوجد مطعم هوتبوت .

ثانياً. فندق أمبريال الجديد

1. غرف نظيفة ومريحة .
2. حوض استحمام صغير ومرحاض .

3. تاريخي .
4. موقع مثالي .
5. قيمة جيدة .
6. الموظفون لطيفون ومستعدون لتقديم الخدمة .
7. أمن .
8. قريب من وسائل النقل العام .
9. جدران الغرف مرتفعة وهدوء بعد 10:00 مساء .
10. الطعام ممتاز .

ثالثاً: فندق الكومودور

1. الطاقم لطيف .
2. الغذاء لذيذ (ومتنوع) .
3. الموظفون ودودون جداً .
4. الغرف نظيفة والمراحيض متوسطة الجودة .
5. قيمة جيدة .
6. يمكن سماع صلاة الفجر .
7. رائحة الفندق ليست كما يرام .
8. أمن .
9. قريب من وسائل النقل العام .
10. خدمة رائعة .

رابعاً: فندق ريتس

1. فندق قديم، ولكن تم تجديده حديثاً .
2. نظيف .
3. خدمة جيدة .
4. طاقم لطيف .

5. خدمة واي فاي.
6. موقع جيد.
7. الطعام لذيذ.
8. الإدارة ممتازة.
9. الإقامة رائعة.
10. الجو خانق.

خامساً. فندق إمبسادور

1. الطعام لذيذ وأصيل.
2. الموظفون لطفاء.
3. الغرف مريحة (الحمامات واسعة).
4. موقع مميز.
5. نظيف.
6. توفر غرف للغسيل.
7. تحتوي الغرف على جميع المستلزمات.
8. بار.
9. خدمة جيدة.
10. الجو جيد.

سادساً. فندق ليجاسي

1. موقع رائع.
2. الطعام جيد جداً.
3. الموظفون رقيقون ولطفاء.
4. غرف فسيحة/ مريحة ونظيفة.
5. بلكونة تطل على البلدة القديمة.
6. السعر معقول.

7. البناية حديثة.
8. حمام جيد.
9. الموظفون يتحدثون الإنجليزية.
10. تنوع ثقافي.

الملاحظات الإيجابية المشتركة:

- موقع جيد.
- طعام جيد.
- موظفون لطفاء.
- النظافة.
- الأسعار المعقولة.

الملاحظات السلبية المشتركة:

- الحمامات صغيرة.
- المباني قديمة.

مشغلو الرحلات السياحية العالمية

بحسب أحد مشغلي الرحلات من الولايات المتحدة الأمريكية، يعتبر تنوع أماكن الإقامة المتاحة على مقربة من المواقع الدينية والتاريخية الرئيسية في القدس الشرقية، من أهم مكونات قطاع السياحة. ومن المؤسف أن عدد الفنادق الإسرائيلية يفوق بكثير الفنادق الفلسطينية، إلا أن غالبية السياح هم من الحجاج (اليهود، والمسلمين، والمسيحيين)، وبما أن المبالغ التي يرصدها الحجاج المسلمون والمسيحيون عادة ما تكون منخفضة، فمن البديهي الافتراض بأن الفنادق غير الإسرائيلية تمتلك ميزة تنافسية سعرية، إلا أن واقع الحال ليس كذلك. من الطبيعي أن يختار السياح اليهود الفنادق الإسرائيلية للإقامة، إلا أننا نجد قسماً من الحجاج المسيحيين والمسلمين يفضلون الفنادق الإسرائيلية غير واعين بالأضرار التي يسببها هذا السلوك.

وأما بالنسبة لوسائل النقل والمرشدين السياحيين، فهي نقي بالمعايير الدولية، حيث يتوفر أدلاء من ذوي الخبرة للحجيج وللراغبين في زيارة الأماكن التاريخية، إلا أن هناك ضعفاً في قطاعات السياحة الثقافية والبيئية. هذا وتشكل محلات بيع التذكارات عنصراً مهماً من النشاط السياحي، ولكنها تحتاج إلى تنوع المنتجات وزيادتها لكي تطور أنشطتها. أما مطاعم القدس، فإنها تفقد الزبائن الذين غالباً ما يفضلون بيت لحم والقدس الغربية بسبب الجودة ونوعية الخدمة والأسعار، وبالتالي هروب الاستثمارات إلى خارج القدس الشرقية.

تستحوذ سياحة الحجيج على الحصة الأكبر في السوق الدولية، ولكنها للأسف متقلبة جداً. هذا، وتشكل قضايا الأمن في المنطقة عقبة أمام النمو في الاستثمارات والسياحة، فالتوازنات السياسية بين الدول (الأردن، تركيا، مصر، فلسطين، إسرائيل) تساعد/تعيق المسارات السياحية، حيث أن الكثير من زوار القدس الشرقية غالباً ما تتوفر لديهم الرغبة في زيارة دول الإقليم، وبالتالي تقل مدة مكوثهم في القدس الشرقية. وعندما يتم إغلاق الحدود الدولية أو التشديد عليها، فإن ذلك، بلا شك، سيعيق فرص النمو في مجالات السياحة كافة.

ومما لا ريب فيه أن هناك آفاقاً واعدة للتوسع والتنوع، حيث تشكل السياحة الدينية جزءاً بسيطاً من الإمكانيات المستغلة. هناك مجالات واعدة تاريخية وعرقية وثقافية ما زالت غير مستغلة مع توفر جزء كبير من الناس من الأعراف كافة الذين تركوا بصماتهم في القدس واندمجوا في نسيجها خلال الألفية. وهذا يستلزم التعاون بين المجموعات المختلفة، ووضع هدف مشترك للوصول إلى قاعدة سياحية دولية غير عرقية وغير دينية - قاعدة تستهدف السياحة الترفيهية والمغامرة والثقافة والتاريخ، وكذلك السياحة البيئية واكتشاف المجهول.

بحسب ملاحظات بعض منظمي الرحلات من الولايات المتحدة الأمريكية، تعتبر الأماكن المقدسة مناطق الجذب الرئيسية للحجاج المسيحيين، حيث تبدأ معظم الرحلات في وقت مبكر قبل أن يعود السياح لتناول العشاء والخلود إلى النوم في وقت مبكر. تتراوح فترة الحج بين ثمانية إلى عشرة أيام، منها خمس ليالٍ في القدس، وثلاث في الجليل. وبما أن السياح يدفعون الكثير من النقود، فإنهم يتوقعون الحصول على رحلة رائعة وفندق ممتاز، وطعام جيد، ودليل ماهر، ووسيلة نقل مريحة، وتسوق مريح أيضاً. قام مشغل الرحلات بتنظيم مائة

وخمسين رحلة سياحية من الولايات المتحدة، واستخدم شركة النقل نفسها، والدليل السياحي نفسه، والمحال التجارية والمطاعم والفنادق نفسها.

يتسم سكان القدس الشرقية بالدمائة، وعلى الرغم من أن الوضع السياسي يحظى بتغطية إعلامية مكثفة، فإن هناك ثقة بين منظم الرحلات السياحية والسياح، ما يحد من المخاوف. وعلى الرغم من عدم استقرار الوضع السياسي، فإن عدد ضحايا الجرائم في نيويورك وشيكاغو يفوق بكثير نظيره في القدس. وتعتبر أفضل طريقة لإيجاد عملاء جدد هي من خلال موقع الشركة، أو عن طريق التداول في الأحاديث أو إحالة العملاء.

كان الترفيه الوحيد الذي حصل عليه الحجاج هو الرقص الشعبي الفلسطيني الذي قدم خلال غداء في بيت لحم. وبشكل عام، كانت الرحلة آمنة وودية، كما أن السياح عاشوا تجربة فريدة.

الفصل الخامس

السياحة في القدس الشرقية: استراتيجية التسويق الحالية والمستقبلية

تساعد استراتيجية التسويق المقترحة في هذا البحث، الدول والأماكن السياحية والفنادق والمنظمات في تركيز مواردها المحدودة على أفضل الفرص لزيادة تدفق السياحة، من خلال توفير رزمة سياحية من شأنها تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

وسيم بناء استراتيجية التسويق من أبحاث السوق التي تتألف من الدراسات السابقة، والمقابلات المعمقة، والمجموعات البؤرية. وقد ركزت الاستراتيجية على التنوع السليم للمنتجات من أجل تحقيق أقصى قدر من الأرباح المحتملة، والحفاظ على استمرارية الشركات السياحية، حيث تعتبر استراتيجية التسويق الفعالة الأساس لوضع خطة تسويقية جيدة (www.businessdictionary.com).

5-1 تجزئة السوق إلى شرائح

وتتكون استراتيجية التسويق من ثلاثة أجزاء رئيسية: التجزئة، التسويق المستهدف، التموضع. ويقصد بشريحة السوق مجموعة العملاء الذين يشتركون في الاحتياجات والرغبات نفسها (Kotler 2015, p. 132).

تصاغ استراتيجيات التسويق عن طريق تحديد شرائح السوق ومواءمتها مع موارد الوجهة السياحية وقدراتها؛ أي القدس في هذه الحالة. يقر مبدأ تجزئة السوق بأن الأسواق (الأفراد) ليست متجانسة، ولذلك فإنه لا يوجد عرض واحد يرضي جميع الأفراد، ما يستوجب اختيار الأساس الذي ستم تجزئة السوق بناء عليه.

ومع اشتداد المنافسة على القدس، يصبح التميز والتنوع في العروض السياحية أمراً حتمياً. تحتاج الشركات ذات العلاقة بالسياحة إلى ميزة تنافسية من أجل البقاء في السوق العالمية، كما أن نجاح الشركات يعتمد، بشكل كبير، على قدرتها على تسويق نفسها في ظل التنافس

المحموم. لذلك، تحتاج الشركات إلى تطوير استراتيجيات سليمة لمواجهة احتدام المنافسة. وتعتبر تجزئة السوق إلى شرائح، واحدة من أدوات التسويق الاستراتيجية القادرة على خلق التنافسية، وقد كثرت في الآونة الأخيرة دراسات التجزئة في قطاع السياحة، وكذلك في الأبحاث السياحية (Prebensen, 2006, p.328-332). ويرى (Matzler) و (Pechlaner) و (Hattenberger) (2004)، أن تجزئة السوق تساعد الشركات في تحسين تموضعها في السوق، وذلك لأنها تسهم في فهم احتياجات العملاء (السياح)، وفي تقديم عروض تناسب احتياجات العملاء ورغباتهم.

يحتاج تسويق قطاع السياحة وإدارته إلى فهم قطاعات السوق الحالية الفعالة، ومن الضروري أن تلبي المنتجات رغبات فئات السياح الكبيرة والصغيرة في الأسواق الأكثر تقدماً. وهناك العديد من الأسس التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد قطاعات السوق على أساس احتياجات المستهلكين ورغباتهم. والقائمة التالية وضعها (Kotler) (2015):

وحدات جغرافية: أمم ودول ومناطق ومقاطعات ومدن وأحياء.

المتغيرات الديموغرافية: مثل العمر وحجم الأسرة ودورة حياة الأسرة والجنس والدخل والمهنة والتعليم والدين والعرق والجيل والجنسية والطبقة الاجتماعية.

الصفات النفسية/الشخصية ونمط الحياة والقيم.

المستخدمون أو متغيرات الاستخدام: المناسبات وحالة المستخدم ومعدل الاستخدام ومرحلة استعداد المشتري وحالة الولاء.

توصل الباحثون إلى أن سوق السياحة الفلسطينية، وتحديدًا في القدس، يعتمد على شريحة الحجيج، إضافة إلى شرائح السياحة التاريخية والثقافية، مع التركيز على شرائح خاصة، مثل الجماعات ذات الاهتمامات الخاصة.

5-2 تطوير السوق: تحديد الأسواق غير المستغلة

يبين الجدول 5 شرائح السياح الحاليين والمحتملين للقدس الشرقية.

الجدول 5: تجزئة سوق السياحة في القدس الشرقية

الدافع	الأساس	الشريحة
روحي: الحج، التعرف على أرض الديانات السماوية الدافعية: الوازع الديني فقط	جغرافي وديموغرافي	الحجاج مسيحيون: الكاثوليك والبروتستانت والأرثوذكس ... وغيرهم مسلمون يهود
غاية ترفيهية إلى جانب الدافع الديني	جغرافي وديموغرافي	حجاج الأماكن الدينية/السياحية
التعرف على العادات والتقاليد ونمط الحياة والأماكن التاريخية ونمط الطبخ والحرف	جغرافي وديموغرافي وجغرافي نفسي/نمط الحياة	السياحة الثقافية والآثار والتراث
دوافع تتعلق بالطبيعة والترفيه والمناخ المفضل والاستجمام	جغرافي وديموغرافي وجغرافي نفسي/نمط الحياة	السياحة الترفيهية
المؤتمرات والناشطون الاجتماعيون والسياسيون والجماعات ذات الاهتمامات الخاصة وعلماء الآثار والمهتمون	البحث عن المنفعة	الأعمال والناشطون

يستعرض التحليل التالي مثالين من شرائح السوق التي لديها إمكانات عالية، ولكنها غير مستغلة بالشكل المناسب. الشريحة الأولى تتكون من الحجاج، وتعتمد على التجزئة الجغرافية والديموغرافية/الدينية:

الجدول 6: السياح الوافدون إلى القدس الشرقية والضفة الغربية وإسرائيل (بالآلاف)

الضفة الغربية			القدس الشرقية			إسرائيل			المنطقة/البلد الأم
2014	2013	2012	2014	2013	2012	2014	2013	2012	
58.4	60.6	48.1	8.4	9.5	13.5	252.6	259.2	258.8	آسيا
26.9	32.9	24.3	7.5	11.6	9.5	68.3	72.6	74.9	أفريقيا
3.5	3.5	3.8	1.6	1.5	1.8	35.3	37.3	34.5	أستراليا ونيوزيلندا
67.6	76.4	66.5	12.5	13.5	17.5	--	--	--	إسرائيل
296.4	296.4	286.8	100.6	106.8	112.0	1765.8	1773.4	1710.4	أوروبا
68.0	68.0	53.4	44.8	44.4	30.0	793.8	803.4	790.9	الولايات المتحدة الأمريكية وكندا
7.6	7.6	6.8	1.3	1.2	3.3	--	--	--	الدول العربية

المصدر: الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني، 2015 ج.

يبين الجدول 6 عدد السياح الذين زاروا القدس الشرقية والضفة الغربية وإسرائيل في ثلاث سنوات متتالية من مختلف القارات. ويوضح الجدول أن الأوروبيين شكلوا أكبر شريحة يليهم الأمريكيون ثم الآسيويون. ومن الواضح أن عدد السياح من الدول العربية منخفض للغاية بسبب الواقع السياسي. كما تظهر الأرقام، أيضاً، أنه ما بين العامين 2012 و2014، انخفض العدد الإجمالي لزوار القدس الشرقية من جميع القارات فيما زادت أعدادهم في الضفة الغربية.

ويقدم الجدولان 7 و8 صورة أوضح لإمكانات الأسواق، حيث يوضحان عدد السياح حسب البلد والدين. ولقد ركزنا على السياح المسلمين والمسيحيين، وذلك لأن اليهود، بالعادة، لا يستخدمون الخدمات التي يقدمها قطاع السياحة الفلسطيني.

تعتبر القدس مدينة مقدسة ووجهة سياحية لأتباع الديانات التوحيدية الثلاث، ومع ذلك فإن عدد الزوار أقل بكثير من المتوقع. وإذا ما نظرنا إلى عدد المسلمين في الجدول رقم 7 (204 ملايين في إندونيسيا، و17 مليوناً في ماليزيا، و74 مليوناً في تركيا، و75 مليوناً في نيجيريا، و172 مليوناً في الهند) مقابل 120 ألف زائر فقط في العام 2014، نستطيع القول إن هناك إمكانية واعدة لزيادة حصة السياح من هذه البلدان. وإذا ما أضفنا عدد السكان في دولتين عربيتين مجاورتين (مصر والأردن) اللتين يبلغ عدد سكانهما حوالي 100 مليون نسمة إلى القائمة، فإننا نتحدث عن إمكانات كبيرة لشريحة السياح المسلمين. يبين الجدول 7 عدد السياح المسلمين والمسيحيين القادمين من مختلف البلدان. وتصدرت الولايات المتحدة الأميركية القائمة، حيث بلغ عدد سياحها (بمن فيهم اليهود) حوالي 602,000، تلتها روسيا (411,400)، ثم فرنسا (288,900)، ثم المملكة المتحدة (164,400) بإجمالي عدد سكان تجاوز 300 مليون نسمة. وتكشف هذه الأرقام عن إمكانات كبيرة لعدد من الدول ضمن القائمة. وينبغي الحفاظ على المستوى الحالي، بل وزيادة حصة السوق، مع التركيز على دول مثل الصين وكوريا الجنوبية اللتين يفوق عدد المسيحيين والمسلمين فيهما 80 مليوناً، و64 مليوناً، على التوالي، ومعروف عن مواطني هاتين الدولتين حبهن للسفر.

الجدول 7: البلدان الرئيسية حسب السياح القادمين إلى إسرائيل (بالآلاف)
وعدد السكان في تلك البلدان

السكان المسيحيون	السكان المسلمون (مليون نسمة)	زوار إسرائيل من جميع الديانات العام 2014	إجمالي عدد المسلمين (1.7 مليار) إجمالي عدد المسيحيين (2.4 مليار)	
630.0	27	3.2		أوزبكستان
280.0	9	2.8		أذربيجان
24	204	26.6		إندونيسيا
28	172	34.6		الهند
86	5	10.2		الفلبين
310.0	74	22.4		تركيا
388.0	6	17.3		الأردن
2.8	17	8.7		ماليزيا
4.1	8.8	8.1		طازاخستان
778.0	4	3.1		تايلاند
9	80	3.1		مصر
336.0	32	3.1		المغرب
92	75	20.5		نيجيريا

المصدر: <http://www.cbs.gov.il/>

https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_religious_populations

الجدول 8: الدول الرئيسية حسب عدد السياح القادمين وعدد السكان في تلك الدول

السكان المسيحيون	السكان المسلمون	زوار إسرائيل من جميع الديانات العام 2014	إجمالي عدد المسلمين (1.7 مليار) إجمالي عدد المسيحيين (2.4 مليار)	
3.9 مليون	442.0	0.8		جورجيا
3.6 مليون	185.0	13.0		اليابان
67 مليوناً	32 مليوناً	37.7		الصين
14 مليوناً	35.0	21.6		كوريا الجنوبية
863.0	273.0	5.9		قبرص
40 مليوناً	654.1	20.0		جنوب أفريقيا
6 ملايين	573.9	27.9		النمسا
38 مليوناً	مليونان	110.7		أوكرانيا
54 مليوناً	مليونان	111.2		إيطاليا
4 ملايين	70.2	8.1		إيرلندا
4.4 مليون	230.0	22.6		الدنمارك
3.8 مليون	163.2	15.0		النرويج
4.1 مليون	42.0	15.7		فنلندا
6.3 مليون	500.0	25.1		السويد
6.4 مليون	مليون واحد	8.5		بلغاريا
6.9 مليون	658.5	32.3		بلجيكا
5.3 مليون	19.0	16.1		بيلاروسيا
50 مليوناً	4.7 مليون	162.3		ألمانيا
7.9 مليون	مليون واحد	50.2		هولندا
6.5 مليون	5.6	16.4		هنغاريا
33.2 مليون	3.1 مليون	164.6		بريطانيا
11 مليوناً	610.0	16.3		اليونان
2.8 مليون	3.0	10.1		لتوانيا
4.7 مليون	10.9	10.4		سلوفاكيا
33 مليون	1.1 مليون	45.3		إسبانيا
36.1 مليون	20.0	62.0		بولندا
10 ملايين	65.0	7.6		البرتغال
1.2 مليون	10.5	16.8		جمهورية التشيك
40 مليوناً	5 ملايين	288.9		فرنسا
21 مليون	73.0	43.1		رومانيا

السكان المسيحيون	السكان المسلمون	زوار إسرائيل من جميع الديانات العام 2014	إجمالي عدد المسلمين (1.7 مليار)	إجمالي عدد المسيحيين (2.4 مليار)
67 مليون	16 مليوناً	411.4	روسيا	
5.7 مليون	400.0	37.5	سويسرا	
200 مليون	2.6 مليون	602.6	الولايات المتحدة الأمريكية	
113 مليوناً	111.0	20.7	المكسيك	
37 مليوناً	784.0	22.5	الأرجنتين	
175 مليوناً	35.2	50.1	البرازيل	
9.9 مليون	2.9	5.6	تشيلي	
42 مليوناً	80.0	8.6	كولومبيا	
14 مليوناً	476.3	30.3	أستراليا	

المصدر:

www.cbs.gov.il/shnaton66/st23_05.pdf,

https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_religious_populations

يعتبر عدد الوافدين (انظر الجدول 9) حسب العمر والجنس مؤشراً مهماً لتقسيم السوق ديموغرافياً حسب الفئات العمرية، نظراً لاختلاف الاحتياجات والرغبات، حتى إن كان لدى هؤلاء الوافدين الدافع نفسه؛ ألا وهو الوازع الديني. وباختلاف الرغبات حسب الفئة العمرية، يجب تنويع العروض من منتجات وخدمات. كما يبين الجدول 9 أن أكبر عدد من الوافدين خلال السنوات الثلاث هم من الفئة العمرية 65 عاماً فما فوق، الذين شكلت منهم الإناث ما يزيد على 60%. ومما لا شك فيه أن عملية تحليل السوق تزداد تعقيداً مع ازدياد أسس تجزئة السوق، ولكن لتلبية احتياجات السياح ورغباتهم وإغرائهم لتكرار الزيارة، لا بد من فهم معمق لطبيعة السوق واستراتيجياته.

الجدول 9: السياح القادمون إلى إسرائيل حسب الفئة العمرية والجنس (بالآلاف)

العمر	2014		2013		2012	
	المجموع	الذكور	المجموع	الذكور	المجموع	الذكور
0-4	74.2	37.9	78.7	40.2	74.1	37.7
5-9	68.6	34.9	70.1	35.5	64.6	32.7
10-14	83.7	42.6	85.4	44.0	80.5	41.3

2014		2013		2012		العمر
الذكور	المجموع	الذكور	المجموع	الذكور	المجموع	
64.6	134.5	66.0	137.7	62.7	131.7	15-19
91.9	196.8	91.9	195.5	88.6	191.1	20-24
107.7	232.8	107.4	228.6	100.1	214.9	25-29
112.7	224.9	114.7	223.4	108.9	212.3	30-34
113.4	212.9	117.0	217.2	114.1	211.7	35-39
120.3	227.0	127.8	236.4	125.6	232.1	40-44
126.9	246.7	133.3	255.3	130.7	254.0	45-49
131.4	277.1	135.3	283.0	133.0	280.6	50-54
120.9	269.0	123.7	275.4	121.4	272.7	55-59
108.5	249.0	111.2	254.0	110.7	255.2	60-64
191.6	428.5	186.9	421.1	180.4	410.1	+65
--	0.0	--	0.0	--	0.2	غير معروف
--	44	--	45	--	44	متوسط العمر

المصدر : http://www.cbs.gov.il/shnaton66/st23_06.pdf

3-5 التسويق المستهدف - استهداف الشرائح المختلفة

التسويق المستهدف هو الخطوة الثانية نحو تحقيق استراتيجية تسويقية فعالة، وهو يستند إلى مبدأ إرضاء جميع العملاء (أي السياح) بالطريقة نفسها والعروض نفسها. لذلك، فإن تقسيم سوق السياحة إلى مجموعات مختلفة حسب الهدف من الزيارة، من شأنه الترويج لقطاع السياحة في القدس الشرقية بطريقة أكثر فاعلية، وتسهيل الوصول إلى الشرائح المستهدفة. ومن خلال تجزئة السوق، يمكن بسهولة تحديد الشرائح المستهدفة وتلبية رغباتها، ما سيدفع هذه الفئات إلى تشجيع غيرها من السياح على زيارة المدينة. يكمن الفرق الرئيسي بين تسويق مدينة وتسويق منتج في أن الأول يركز على زيادة العملاء وحصصة السوق، فيما يركز الثاني على زيادة حصته في السوق إلى جانب زيادة المبيعات.

ولتحديد الأسواق المستهدفة للسياح من مختلف البلدان التي تم تحديدها مسبقاً في مرحلة تجزئة السوق، تم تبني مبدأ التجزئة المشتركة للأسواق، وهو مبدأ يقوم على تلبية الرغبات

المشتركة للمستهلكين بغض النظر عن مكان تواجدهم (Kotler, 2015, p 132). وبناء عليه، تم تقسيم الفئات المستهدفة إلى 5 مجموعات (كما سنرى في الجدول 10).

هذا، وتختلف استراتيجية استهداف هذه الشرائح حسب الهدف من الزيارة، الذي يمكن أن يكون إما دينياً، وإما تاريخياً، وإما روحياً، وإما ترفيهياً، وإما ثقافياً، وإما زيارة عمل. وبناء على ذلك، فإن استراتيجية الاستهداف ستكون استراتيجية تمييز، وذلك بتقديم عروض مختلفة لحزم سياحية لمجموعات سياحية مختلفة بأسعار تناسب الهدف من الزيارة. والجدول 10 يبين العروض لمختلف الشرائح المستهدفة.

تستوجب استراتيجية التمييز تعديل الأسعار وتقديم عروض لمنتجات جديدة. كما أنها تستلزم، أيضاً، تعديل الطريقة التي يتم بها الترويج للمدينة، واقتراح استراتيجية تمييز تجارية جديدة، جنباً إلى جنب مع إرسال رسائل ترويجية وخلق قنوات توزيع منسقة. وهكذا، فإن استراتيجية التمييز التي يصاحبها عروض منتجات جديدة من شأنها إدخال الفرحة إلى قلوب السياح والسكان المحليين، ما يخلق تجربة فريدة لا تنسى.

4-5 التموضع

التموضع هو الخطوة الثالثة ضمن استراتيجية التسويق، ويهدف بالعادة إلى جعل العلامة التجارية تحتل مكانة متميزة في ذهن السياح مقارنة بالعلامات التجارية المنافسة. وبعد أن تحتل العلامة التجارية مكانة في السوق، يصبح من الصعب جداً إعادة تموضعها دون تدمير مصداقيتها (Janiszewska & Inch, 2012). فقد عرفت القدس الشرقية بأنها المدينة التي تلتقي فيها جميع الديانات. ولهذا، لن تسعى هذه الدراسة إلى تغيير هذا المفهوم، وبالتالي سيسهم هذا التموضع في تعزيز القطاع، من خلال تقديم حزمة دينية وترفيهية فريدة من نوعها.

يتمثل التحدي الرئيسي لجهود تمييز المدينة في اختيار الموقع المناسب الذي يلبي الطموحات، ويأخذ بالحسبان الجانب الروحاني، ويتمثل ذلك في خلق ارتباط عاطفي مع الجمهور

المستهدف، والمساعدة في الحفاظ على مصداقية المدينة، وهذه المصداقية ترتبط بالقدرة على الإيفاء بوعود التمييز التجاري للمدينة (Kotler, 2015).

وفقاً لإطار بورتر (Porter) المكون من 5 عناصر، تمثل شدة التنافس بين الشركات إحدى القوى الرئيسية التي تشكل الهيكل التنافسي للقطاع، حيث تؤثر هذه المنافسة في البيئة التنافسية، وفي قدرة الشركات القائمة على تحقيق الربحية (Kotler and Keller, 2016, pp 68). ومن أجل الوصول إلى تموضع فعال (الذي يشكل العمود الفقري لاستراتيجية التسويق)، من المهم فهم طبيعة المنافسين وأهدافهم، وكيف يستطيعون خلق ميزة تنافسية وإرضاء السياح. وبهذا، نستطيع وضع القدس في موضع لائق يؤهلها للتفوق على المنافسين.

وهذا الفهم يستلزم إجراء تحليل لاستراتيجية المنافسين واستراتيجية السوق، إضافة إلى تحليل سوات لإعطاء صورة تفصيلية عن السوق. وهذا من شأنه توجيه جهود التسويق بالاتجاه الصحيح.

تمثل المواقع الإسرائيلية المنافس الرئيسي للقدس الشرقية، إلا أن بإمكان المدينة المقدسة التغلب على هذه المنافسة من خلال تقديم حزم روحية وترويجية متكاملة يمكن الوصول إليها عن طريق تموضع ثلاثي يجمع القدس وبيت لحم وأريحا. وهذا بدوره سيضيف قيمة إلى الجانب الديني والتاريخي للقدس وبيت لحم، إضافة إلى كونهما مركزين للجذب الديني والتاريخي، حيث يضمن أسواقاً قديمة وفنوناً وحرفاً ومطاعم وفنادق متواضعة، في حين تضيف أريحا قيمة إلى الجوانب التاريخية والدينية والترفيهية والطبيعية والمغامرة، عدا البحر الميت بفوائده العلاجية. وعن طريق ترويج القدس كمركز لهذا الثلاثي، ستتم تغطية كامل احتياجات الشرائح المستهدفة.

5-5 تطوير المنتج

يعرف (Burkat) و (Medlik) (1981) المنتجات السياحية بأنها مجموعة واسعة من المنتجات المتكاملة، التي تتكون من العناصر والمعالم السياحية والنقل والإقامة والترفيه، حيث يتم إعداد كل عنصر من عناصر المنتج السياحي من قبل الشركات وتقديمه بشكل منفصل

للمستهلكين. تشكل عناصر المنتجات الستة أدناه حزمة سياحية متكاملة طورت بناء على الاحتياجات، وقد اعتمد الباحثون على هذه العناصر الستة في تحليلهم للمنتجات.

1. العناصر والمعالم السياحية.
2. الخدمات ووكلاء السفر ومنظمو الرحلات السياحية.
3. شركات النقل.
4. خدمات الإقامة والمطاعم والترفيه.
5. الخدمات والتسوق ومحال الهدايا.
6. الشركات والخدمات والدعم.

يتمثل أحد التحديات أمام تطوير المنتج السياحي في توفر الإلمام التام بالعديد من خيارات المنتج المتاحة في منطقة القدس، وينعكس هذا الإلمام في تنظيم المواقع والخدمات وتقديمها بطريقة تخلق قيمة للمستهلك، وتعظم من المزايا التي سيحصل عليها السائح عند زيارته للمدينة.

ولفهم خيارات المنتج، من الضروري الأخذ بالحسبان عناصر الجذب والمنتجات السياحية. وتتخذ عناصر الجذب أشكالاً عديدة، فقد تكون منتجاً واحداً (مثل المتحف)، أو سلسلة من المنتجات مرتبطة مع بعضها البعض بطريقة ما. ومن الأمثلة على سلسلة المنتجات الجاذبة للسياح مسار إبراهيم من شمال الضفة الغربية إلى جنوبها، وكذلك مسار المهدي. يمكن أن تكون عناصر الجذب تجارية أو ثقافية أو طبيعية (أو كل هذه العناصر مجتمعة). وتأخذ هذه العناصر إما شكلاً صلباً (مثل المواقع التاريخية والبلدة القديمة وسور القدس) وإما ناعماً (مثل الاستماع إلى نوع معين من الموسيقى، أو تعلم حرفة تقليدية مثل صناعة الخزف).

يضم قطاع السياحة مجموعة من المكونات (مثل الشركات السياحية والمرافق والمتاحف والمنتزهات والمهرجانات والمواقع)، إلا أن اهتمام السياح ينصب على الخدمات والتجارب. ويمكن من هذا الباب التفكير بالخيارات المتعددة المتاحة لمطوري المنتجات، فقد تتكون عناصر الجذب السياحي من مواقع ثابتة يزورها الناس على مدار السنة، ويمكن أن تكون موسمية أو مؤقتة مثل المهرجانات التي تنظم في عطلة نهاية الأسبوع، أو خلال أيام الأسبوع.

الشكل 9: عملية تطوير المنتجات



للسياح احتياجات مختلفة، ما يعني وجود شرائح متنوعة تتطلب منتجات وخدمات تلبي الاحتياجات وتسد الثغرات. وبناء على تنوع هذه الشرائح واختلاف احتياجاتها، لا بد من إجراء مقارنة بين عروض المنتجات والخدمات الإسرائيلية ونظيرتها الفلسطينية والشرائح التي يستهدفها كل من السوقين الفلسطيني والإسرائيلي.

5-6 العروض السياحية في القدس الغربية مقارنة بالقدس الشرقية

يتقاسم قطاع السياحة في القدس مشغلو ومنظمو رحلات سياحية ووكالات سفر من القدس الشرقية والقدس الغربية. وتعتبر أنشطة مشغلي الرحلات في القدس الغربية أكثر فعالية، وغالباً ما يسلك هؤلاء جميع أنواع القنوات للوصول إلى الأسواق العالمية، في حين أن القليل من نظرائهم في القدس الشرقية لهم حضور عالمي قوي. وإضافة إلى تقديم الخدمات لشرائح الحجاج والسياحة الدينية من يهود ومسلمين ومسيحيين، يقدم مشغلو الرحلات السياحية في القدس الغربية مجموعة متنوعة من المنتجات لتلبية احتياجات الشرائح المختلفة. وفي المقابل، يركز منظمو الرحلات السياحية في القدس الشرقية على الحجيج والسياحة الدينية لدى المسيحيين والمسلمين، ما يفقدهم شريحة اليهود عبر سلسلة القيمة (التي تشكل 25٪ من إجمالي قطاع السياحة).

5-6-1 المواقع الأثرية الدينية

يتم الترويج للمواقع التاريخية الدينية كجزء لا يتجزأ من برامج وخطط ورحلات منظمي الرحلات السياحية كافة، مع بعض القيود على بعض المواقع نتيجة لعوامل لها علاقة بالدين والقضايا السياسية. وعلى الرغم من أن وكالات القدس الغربية تركز على المواقع التاريخية والدينية اليهودية، فإنها تنشط أيضاً في المواقع المقدسة لدى المسيحيين والمسلمين، مثل كنيسة القيامة والحرم القدسي الشريف. وهذه الوكالات تقدم الخدمات للسياح من أتباع الديانات الثلاث، وتقوم بعقد المحاضرات التثقيفية للسياح بغض النظر عن ديانتهم.

5-6-2 الترفيه والترويج والطبيعة

تعرف القدس بمواقعها التاريخية، وعلى الرغم من ذلك تقوم شركات السياحة في القدس الغربية بتقديم منتجات متنوعة لتلبية احتياجات شرائح السياح كافة. على سبيل المثال، تركز هذه الشركات على تقديم خدمات ترفيهية وترويجية وأخرى تركز على عنصر المغامرة واستكشاف الطبيعة وعناصر الجذب الوطنية، وهي خدمات لا يقدمها منظمو الرحلات من الفلسطينيين.

5-6-3 المطبخ

لم يكتفِ منظمو الرحلات السياحية في القدس الغربية بتقديم المأكولات العالمية والمحلية للسياح، بل تعدوا ذلك إلى الاستيلاء على الأطباق الفلسطينية والعربية مثل الحمص والفلفل وتقديمها للسياح على أنها أكلات إسرائيلية. كما أنهم يتيحون لهؤلاء السياح خيارات اختبار مجموعة متنوعة من الأطعمة الشعبية من مناطق مختلفة من العالم، ومنها، على سبيل المثال لا الحصر، الأطباق الإيطالية والآسيوية والأمريكية والفرنسية والفيتنامية.

5-6-4 الأنشطة الثقافية والعلمية

يعتمد منظمو الرحلات السياحية في القدس الغربية إلى الترويج للثقافة الإسرائيلية السائدة من خلال أنشطة ثقافية مختلفة (العروض، المعارض، مشاركة الطقوس، والمتاحف، والطهي، والفنون، ودروس في اللغة) ما يجعل السائح يشعر وكأنه في إسرائيل وليس في منطقة

فلسطينية. وتعد المؤتمرات ورحلات العمل جزءاً لا يتجزأ من الحزم السياحية، كما أن حجم هذه المؤتمرات وطبيعتها تعتبر عناصر مهمة، وتتطلب اهتماماً خاصاً.

يلخص الجدول 10 احتياجات المستهلكين والعروض التي يقدمها منظمو الرحلات السياحية الفلسطينيين واليهود. ومن الواضح أن مشغلي الرحلات الفلسطينيين في القدس الشرقية يستهدفون الشرائح الدينية (من مسلمين ومسيحيين تحديداً)، فيما يستهدف المشغلون الإسرائيليون السياح من أتباع الديانات الثلاث، إضافة إلى الخدمات الأخرى الأكثر تنوعاً، التي تستهدف شرائح الترفيه والاستجمام واستكشاف الطبيعة والمطبخ. كما يقدم الجدول دليلاً لعناصر الجذب لمشغلي الرحلات الذين يرغبون في استهداف شرائح جديدة.

الجدول 10: المستهلكون والعروض التي يقدمها منظمو الرحلات السياحية

احتياجات المستهلك	معالم الجذب	مشغلو الرحلات من القدس الغربية	مشغلو الرحلات من القدس الشرقية
موقع ديني	الحرم القدسي	✓	✓
موقع ديني	كنيسة القيامة	✓	✓
موقع ديني	الحائط الغربي	✓	✓
موقع ديني	أنفاق الحائط الغربي	✓	
حديقة أثرية	مركز دافيد سون	✓	
ثقافي	الحي اليهودي	✓	
موقع ديني أثري	سلوان مدينة داود	✓	
موقع ديني	طريق الآلام	✓	✓
موقع ديني	كنيسة رقاد السيدة العذراء	✓	✓
موقع ديني	موقع الصعود	✓	✓
موقع ديني	مريم المجدلية	✓	✓
موقع ديني	الجنثمانية	✓	✓
موقع ديني أثري	وادي الجوز/ وادي قدرون	✓	✓
ترويجي	المنتزه	✓	
ثقافي	يمين موشيه	✓	
ديني	ميا شعاريم	✓	
ديني ترويجي	عين كارم	✓	✓
وطني	تل الذخيرة	✓	

احتياجات المستهلك	معالم الجذب	مشغلو الرحلات من القدس الغربية	مشغلو الرحلات من القدس الشرقية
موقع ديني	دير الصليب	✓	✓
ترويحي	جمعية الشبان المسيحية الغربية	✓	
وطني	المحكمة العليا	✓	
ثقافي	متحف إسرائيل	✓	
ترويحي	حديقة الحيوان التوراتية	✓	
وطني	الكنيست	✓	
وطني	جبل هيرتزل	✓	
ترويج/ تسوق	سوق محانيه يهودا	✓	
ثقافي	متحف بلومفيلد للعلوم	✓	
ثقافي	متحف روكفلر	✓	✓
ثقافي	متحف أراضي الكتاب المقدس	✓	
ثقافي	متحف الفن الإسلامي	✓	✓
وسائط متعددة تاريخية ترفيهية	مصعد الوقت	✓	
موقع طبيعي (اهتمامات خاصة)	الحدائق النباتية	✓	
ترفيهي ترويحي	مسرحي وفن الطبخ	✓	
ديني	موقع العشاء الأخير	✓	✓
مناطق جذب متنوعة	باص هوب أون هوب أوف 99	✓	
تسوق	شارع الملك جورج	✓	
ثقافي معماري	أبو طور	✓	
ثقافي معماري	القدس الأوروبية	✓	
ديني تاريخي	جبل صهيون	✓	✓
ترفيهي رياضي	دراجات التزلج	✓	
تاريخي	بوابة دمشق	✓	✓
ثقافي تاريخي	حارة اليهود	✓	
ثقافي تاريخي	حارة النصارى	✓	✓
ثقافي تاريخي	حائط البلدة القديمة	✓	✓
تسوق تاريخي	سوق البلدة القديمة	✓	✓
مركز أنشطة ثقافية	بيت آفي تشاي	✓	
ترفيهي (جولات دراجات هوائية)	جولات المغامرة Jerusalem ATV	✓	
موقع طبيعي (اهتمامات خاصة)	مركز القدس لمراقبة الطيور	✓	
حرفي ثقافي	بيت الجودة في القدس	✓	
ترفيه	لعبة إسكيب كويست	✓	

احتياجات المستهلك	معالم الجذب	مشغلو الرحلات من القدس الغربية	مشغلو الرحلات من القدس الشرقية
ترفيه	حديقة كفتروبا للمرح	✓	
متحف تاريخي	متحف برج داود	✓	
ترفيهي ترويحي	البارات والحانات	✓	
ترفيهي ترويحي	نادي الرقص	✓	
ترفيهي ترويحي	موسيقى حية	✓	
ترفيهي ترويحي	سينما	✓	
ترفيهي ترويحي	مهرجان الأنشطة الثقافية	✓	
ترفيهي ترويحي	مطاعم	✓	✓
تسوق	مراكز تسوق	✓	
طبيعة، مغامرة	مغامرة الصحراء		✓
ثقافي ترفيهي	متحف الأطفال	✓	
ترفيهي ترويحي	التقاليد الشركسية	✓	
اهتمامات خاصة	مركز التخنيون للزوار	✓	
مناظر طبيعية دينية تاريخية	جبل الزيتون	✓	✓
ثقافي ترفيهي	دروس في الرقص الشعبي	✓	
ثقافي	دروس في اللغة العبرية	✓	
ثقافي	دروس في اللغة العربية		✓
ثقافي	محاضرات	✓	
طعام، ترويح	مصنع الشوكولاتة	✓	
طبيعة، مغامرة	ركوب الحبيب	✓	
ترفيه	تسلق الصخور بالحبال	✓	
موقع طبيعي (اهتمامات خاصة)	جولات زراعية	✓	
ثقافي تاريخي	يهودا	✓	✓
ثقافي تاريخي	السامرة/الضفة الغربية	✓	✓
موقع ديني أثري	برك بيثيسدا		✓
ديني	مسجد عمر		✓
ديني تاريخي ثقافي	الحي الأرمني	✓	✓
ثقافي	المجموعات العرقية في البلدة القديمة		✓
ترويحي تاريخي	مناظر طبيعية في القدس		✓
ثقافي	جولات حرفية تفاعلية: النسيج والفخار والطبخ		✓
ثقافي	ندوات فكرية من خلال جولات استكشافية سيراً على الأقدام، حول فن العمارة ومهرجان الفنون الأدائية		✓

ويبين الجدول 11 شرائح السوق آنفة الذكر، كما يلخص العروض المقترحة للمنتجات بالاعتماد على توسيع شبكة المنتج/السوق. ويتأثر مضمون الرحلة، بشكل كبير، بقائد المجموعة والقائد الروحي ومشغل الجولات الدولي، وذلك تبعاً للأولويات الدينية والإمكانات المالية. وعلى سبيل المثال، إذا كان المقصود تنظيم جولة لمجموعة من المسيحيين الكاثوليك، يبدأ كاهن الرعية بمراسم الحج ويقرر مسار الرحلة، ومن ثم يقوم منظم الرحلة بطلب فندق تديره الكنيسة الكاثوليكية للاستفادة من الخدمات التي تقدمها الكنيسة، أو المنظمات التي لها علاقة مع الكنيسة. والأمر نفسه ينطبق على الزعيم الروحي البروتستانتي الذي يختار خط السير ومكان الإقامة المفضل لديه. أما بالنسبة للجولات الإسلامية، فهناك العديد من الفنادق في القدس الشرقية التي تقدم الوجبات للمسلمين والمشروبات الخالية من الكحول. وبما أن مشغلي الرحلات الإسرائيليين هم أيضاً يقدمون الخدمات للسياح المسلمين، فقد عمد أحد فنادق القدس الغربية إلى تخصيص طوابق عدة خالية من الكحول وذلك لراحة النزلاء.

الجدول 11: الشرائح المستهدفة وعروض المنتجات الجديدة

عروض المنتجات الجديدة	شرائح المستهلكين (حسب هدف الزيارة)
تقديم عروض للحجاج المسلمين لزيارة مواقع تاريخية جديدة في المدينة القديمة؛ مثل المباني المرتبطة بصالح الدين الأيوبي، على سبيل المثال لا الحصر.	الحج الديني مسيحيون: كاثوليك، بروتستانت، أرثوذكس وغيرهم مسلمون يهود
حزم سياحية جديدة لا تضم الجانب الديني فحسب، بل أيضاً التراث الثقافي والترفيه.	الحج الديني والحج السياحي
ندوات فكرية من خلال جولات استكشافية سيراً على الأقدام جولات فن العمارة مهرجان جولات الفنون الأدائية جولات حرفية تفاعلية: النسيج والفخار والطبخ المجموعات العرقية في البلدة القديمة، تذوق الخمر، عروض ودروس رقص شعبي	أهداف سياحية وثقافية وتراثية ولزيارة المواقع الأثرية.
مسار إبراهيم، تنشيط مسار المهدي، مغامرة الصحراء قاعات مؤتمرات برك سليمان، جولات الترويج لحقوق الإنسان	أهداف سياحية وترفيهية وترويجية أعمال، اهتمامات خاصة غيرها غيرها غيرها

تستمر رحلة الحج بالعادة 7 ليال و 8 أيام، وأحياناً تمتد إلى 11 ليلة و12 يوماً. وفي جميع الحالات يقضي السياح ليلتين أو ثلاث ليال في طبريا والبقية في القدس. ونظراً للتكلفة المرتفعة في القدس، يعتمد الكثير من السياح إلى المبيت في بيت لحم بدلاً من القدس، وبذلك انخفضت ليالي المبيت في فنادق القدس إلى 3 ليال لكل رحلة.

تهدف خطط السلطة الفلسطينية (دون تحديد المصادر المالية لتنفيذ تلك الخطط) إلى جذب استثمارات من الحكومة والقطاع الخاص والجهات المانحة، لتصل إلى ما يقرب من 428 مليون دولار في السنوات الثلاث القادمة، منها 210 ملايين دولار سيسهم بها القطاع الخاص. وسوف تقسم الاستثمارات على ثلاثة مجالات رئيسية تعكس التحديات الاجتماعية والاقتصادية الرئيسية في القدس الشرقية اليوم، وهذه المجالات هي: الحماية الاجتماعية والتنمية (75 مليون دولار)، التنمية الاقتصادية (328 مليون دولار)، حقوق الإنسان (25 مليون دولار). ويضم مجال التنمية الاقتصادية ثلاثة قطاعات هي: الاقتصاد (77 مليون دولار)، السياحة (127 مليون دولار)، الإسكان (124 مليون دولار) (UNCTAD, 2012).

كما ظهرت، أيضاً، صناديق استثمار خاصة، أهمها شركة القدس القابضة، التي بدأت برأسمال أولي بلغ 20 مليون دولار. وبحلول العام 2012، بلغ عدد المساهمين 33 مساهماً، تراوحت حصة كل منهم بين 25 ألف دولار ومليون دولار. وتتوي الشركة الاستثمار في قطاعات مختلفة، بما في ذلك قطاعات السياحة والصحة والتعليم والإسكان (<http://alqudsholding.com> - تاريخ الدخول للموقع: 2015/08/10).

تحتاج البنية التحتية لفنادق القدس الشرقية إلى تأهيل، فقد تراجع عدد الغرف من 2,100 العام 1967، إلى 1572 في العام 2013 وفي السنوات القليلة الماضية لم يتم بناء فنادق جديدة، ولكن جرى ترميم بعض الفنادق بقيمة إجمالية بلغت (20-25) مليون دولار. وهناك خطط حالية لبناء ثلاثة فنادق جديدة، ما سيزيد عدد الغرف، ولكن هذا لا يكفي (المهندس مازن سنقرط وزير الاقتصاد الأسبق ورئيس القدس القابضة).

5-7 التمييز والعلامة التجارية للقدس الشرقية

يقصد بالتمييز التجاري عملية إيصال الصورة عن مكان معين إلى السوق المستهدف، ويرتبط التمييز التجاري دائماً بفكرة أن الأماكن تتنافس على الفئات المستهدفة والموارد والنشاط التجاري مع غيرها من الأماكن (Zenker & Braun, 2010).

وفقاً للتحليل، تهدف الخطة إلى تمييز مدينة القدس الشرقية بالعلاقة مع بيت لحم وأريحا لجذب المزيد من الحجاج والسياح. وحظيت القدس على مدار السنين بصبغة القداسة، وتضم العديد من المعالم السياحية والمواقع الخلابية. وبعبارة أخرى، كان الحج (المكافئ الديني لمفهوم السياحة) دائماً جزءاً من تاريخ القدس كما هو الحال مع بيت لحم وأريحا.

وتعتبر القدس الشرقية مركز السياحة في فلسطين، ولذلك ينبغي وضع خطة ترويجية سياحية للقدس كجزء من خطة وطنية ينتج عنها خطة واحدة شاملة للمدن الثلاث المذكورة. وقد لوحظ في جميع أنحاء العالم أن التمييز التجاري للمدن يحظى باهتمام أكبر من التمييز التجاري للدول. فنحن نسمع الناس يرددون كلمة برشلونة وليس إسبانيا، ولندن وليس إنجلترا. وقد كان هدفنا في هذا البحث تمييز منتجات القدس الشرقية (التي تعتبر رائدة القطاع السياحي في فلسطين). يمكن بعد ذلك أن تحنو المدن الأخرى حذو القدس في تقديم الخدمات السياحية الثقافية والتاريخية والترفيهية لإثراء تجربة السياحة الدينية.

يركز التمييز التجاري الناجح للمدن على أحد المحاور التالية: التاريخ، الجانب الديني، نوعية المكان، أسلوب الحياة، الثقافة، التنوع، مبادرات الشراكات التعاونية بين المشغلين، رابطة الفنادق والهيئات الرسمية التي تمثل الجمهور والقطاع الخاص، ما يسهم في تعزيز البنية التحتية.

تستلزم عملية التمييز التجاري، من بين الأمور الأخرى، تحسين البنية التحتية للمدينة في ثلاثة مجالات: تحسين الخدمات المقدمة، تلبية رغبات شرائح السوق المختلفة (مثل الحجاج المسلمين والمسيحيين واليهود)، تطوير مجموعة متنوعة من المنتجات على أساس احتياجات السياح. ولعل أهم عنصر يجب الانتباه له في عملية التمييز والتموضع التجاري، هو إثراء

التجربة الدينية، من خلال تقديم منتجات إضافية، ما يجعل من المكان وجهة للحجيج من الثقافات كافة.

ينظر العالم إلى القدس باعتبارها مدينة قديمة تضم في ثناياها مناطق جذب مقدسة من الدرجة الأولى، مثل الحرم القدسي الشريف، والبلدة القديمة، وكنيسة القيامة، وطريق الآلام، وجبل الزيتون. ويقدم هذا البحث خطة لتمييز القدس بعنوان "المدينة التي تلتقي فيها جميع الأديان، جنباً إلى جنب مع تجربة ثقافية فريدة ولمسات تاريخية". وتهدف الخطة إلى تنسيق وتنظيم عمل منظمي الرحلات السياحية، والوصول إلى مناطق وبلدان معينة، وتوفير تجربة متكاملة للسياح تضمن تكرارهم للزيارة.

مثل هذه الخطة، كبدائية، تقوم على مبدأ بورتر للميزة التنافسية. وترى هذه النظرية أنه من أجل تطوير اقتصاد مدينة ما بطريقة تدعم التمييز التجاري لها، لا بد من تحديد المزايا التنافسية النسبية وتطويرها وفقاً لما جاء في تحليل تطوير المنتجات سابق الذكر. وتتجسد ميزة تنافسية القدس الشرقية في مواقعها الروحية التاريخية والدينية، جنباً إلى جنب مع موقعها القريب من أريحا وبيت لحم، ما يسمح لها بتقديم حزمة سياحية فريدة من نوعها.

التمييز التجاري لمدينة ما ليس عملية بسيطة، حيث أن تغيير تصورات الناس تجاه مكان معين يستغرق الكثير من الوقت والجهد. لا شك أن كلمة القدس تعتبر علامة تجارية شهيرة بحد ذاتها، وهذه المدينة تحتاج إلى مزيد من الاهتمام. وقد استخدمنا في هذه الدراسة تحليل بورتر كأداة رئيسية لتصنيف معظم السياح الذين تزيد أعمارهم على 65 عاماً (على أساس تحليل الشريحة المستهدفة). وتوصلنا في هذا التحليل إلى أنه لا يوجد حزم كاملة طويلة الأجل (سواء لأغراض السياحة الدينية، أو التاريخية، أو الثقافية، أو الترفيهية) كان من شأنها إطالة فترة مكوث السياح وتشجيعهم على الزيارة مرة أخرى.

الفصل السادس

التوصيات الاستراتيجية الخاصة بتطوير قطاع السياحة في القدس الشرقية

يرتبط التقدم في قطاع السياحة في القدس الشرقية بعاملين أساسيين: الاستقرار السياسي واستثمارات القطاع الخاص في ظل غياب السياسات الحكومية نظراً لعدم وجود هيئة حكومية رسمية مثل وزارة السياحة الفلسطينية. ولمواجهة هذه التحديات، ولوقف تدهور السياحة في القدس الشرقية، يجب التركيز على ثلاثة أمور رئيسية: زيادة العدد الإجمالي للسياح الوافدين، زيادة معدل الإقامة في القدس، وزيادة الاستثمارات في البنية التحتية. وتهدف التوصيات التالية إلى زيادة تدفق السياح إلى القدس الشرقية.

1. توسيع الأسواق الحالية، وتحديد أسواق جديدة باستخدام تجزئة السوق . بناء على التحليل السابق ينصح باستهداف القطاعات التالية (الجدول 5):

1.1 الدينية والجغرافية والديموغرافية: البلدان التي لديها نسب عالية من السكان المسلمين والمسيحيين. تشير الأرقام في إندونيسيا وماليزيا وتركيا ونيجيريا والهند ومصر والأردن إلى إمكانات كبيرة لشرائح المسلمين. أما بالنسبة للمسيحيين، فهناك أوكرانيا وبولندا ورومانيا والمكسيك والأرجنتين والبرازيل وكولومبيا وأستراليا. وأما بالنسبة للدول التي يمكن تقسيم الشرائح فيها إلى مسلمين ومسيحيين، فهناك ألمانيا وبلغاريا وهولندا والمملكة المتحدة وإسبانيا وفرنسا وروسيا والولايات المتحدة الأمريكية.

2.1 الشتات الفلسطيني، أكثر من خمسة ملايين.

3.1 الثقافة والتراث والآثار.

1.1 الترفيه والاستجمام.

5.1 الأعمال والاهتمامات الخاصة.

تشير هذه الأسواق إلى وجود شرائح أخرى غير دينية، إلا أن التركيز ينصب على زيادة العدد الإجمالي للحجاج من مسيحيين ومسلمين ومنحهم حزمة متكاملة تثري إقامتهم، وتدفعهم إلى تكرار الزيارة. ويعتبر الحج إلى القدس الشرقية تجربة فريدة من نوعها مع ميزات لا يمكن الحصول عليها في أي مكان آخر في العالم، فالقدس هي المكان الذي تجتمع فيه جميع الأديان؛ وهذه هي القيمة الأساسية لهذه التوصية. ولذا، يمكن الافتراض بأن الطلب على هذا المنتج سيبقى مرتفعاً نظراً لأنه فريد من نوعه، وضرورة دينية، وهدف للفئة العمرية فوق سن 65 عاماً. التركيز في هذه الزيارات الدينية ينصب على المنتج الأساسي، ألا وهو الأماكن المقدسة. وللتمييز التجاري لمدينة القدس الشرقية في السياحة الدينية أهمية بالغة نظراً لوفرة الأسواق المحتملة غير المستغلة للمسيحيين والمسلمين. وبالتوازي مع العروض الدينية، ينبغي إيجاد منتجات أخرى لتوسيع قطاع السياحة وحصة العملاء.

2. تطوير المنتجات الجديدة والحالية لخدمة الشرائح الحالية والجديدة: المنتجات والخدمات والأنشطة الواردة في الجدول 10 هي نتيجة لتحليل جميع العروض الرئيسية لمنظمي الرحلات السياحية في القدس الشرقية والغربية. ومن شأن هذه العروض تلبية احتياجات الشرائح الحالية بالكامل والشرائح الجديدة (من أفراد وعائلات وجماعات) بشكل جزئي. الجدير بالذكر أن القائمة سابقة الذكر ليست شاملة لكل الإمكانيات، ولهذا ننصح منظمي الرحلات السياحية بتبني العروض الواردة في الجدول 11 للخطط المستقبلية.
3. لا شك أن وضع القدس كمركز للمنطقة السياحية المكونة من ثلاث مدن (القدس، وبيت لحم، وأريحا) سيضيف من القيمة ويعزز القدرة التنافسية. فلا يمكن، بحال من الأحوال، النظر إلى القدس الشرقية بمعزل عن امتدادها الجغرافي مع بيت لحم وأريحا، وهذه الثلاثية تضيف العديد من المنتجات والخدمات لتلبية احتياجات الشرائح التي حددناها في الفصول السابقة، مثل الشرائح الدينية، والثقافية، والتاريخية، والمغامرة، والطبيعية، والاستجمام، والترفيه. وسوف تثري هذه القيمة المضافة البرامج السياحية للحجاج والسياح ورجال الأعمال.
4. شكل تحليل الجوانب المختلفة للتمييز التجاري للقدس الشرقية جزءاً لا يتجزأ من هذا البحث. وقد تمثل أكبر تحدي للتمييز التجاري للقدس في نظرة السياح/الحجاج إلى

- المدينة باعتبارها أراضي محتلة. ولذلك، من المستحسن تمييز القدس باعتبارها "المدينة التي تلتقي فيها جميع الأديان، مع إمكانات أخرى إلى جانب التجربة الدينية". ولتحقيق هذا الهدف الجديد، لا بد من تعزيز التعاون والجهود المشتركة بين جميع الجهات ذات العلاقة، بما في ذلك جمعية الفنادق، ومشغلو الرحلات السياحية، والموظفون العموميون، والمرشدون السياحيون، والمنظمات الدينية، والحجاج، والسياح والمجتمع.
5. لا بد من تعزيز ثقافة حسن الضيافة في القدس الشرقية. وهذه المسؤولية لا تقع على عاتق مشغلي قطاع السياحة فحسب، بل أيضاً على المجتمع ككل. ويمكن تحقيق ذلك من خلال نهج تعاوني يهدف إلى زيادة الوعي بأهمية السياحة وأثرها على اقتصاد المدينة.
6. لتحقيق الاستراتيجية الجديدة المتمثلة في اختراق أسواق جديدة من مناطق مختلفة حول العالم، لا بد من إجراءات تأهيلية وتدريبية للكوادر البشرية تتمخض عن أدلاء سياحيين مؤهلين يتكلمون لغات عدة، ولديهم مخزون ثقافي متنوع، ومقدرة على تقديم خدمات سياحية تتناسب مع توقعات السياح.
7. ينبغي إنشاء هيئة رسمية تعمل جنباً إلى جنب مع وزارة السياحة، يكون لها دور كبير في تعزيز قطاع السياحة وتسويقه، والمساعدة في تنظيم عمله، ووضع استراتيجية تمييز موحدة تهدف إلى ترويج صورة واحدة للقدس الشرقية.
8. تعمل التكنولوجيا على النقل النوعي لقطاع الفنادق. وهناك ضغوط من النزلاء على الفنادق لتقديم خدمات أفضل، وغالباً ما يبحث العملاء من ذوي الفطنة عن النصيحة عبر الإنترنت، والكثير منهم يقوم بحجز غرف فندقية عن طريق الإنترنت، ومن خلال الأجهزة النقالة، وهذا يتطلب من مديري الفنادق أن يكونوا على إلمام بالتكنولوجيا واستغلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحقيق النمو وتعزيز التسويق وتحسين خدمات النزلاء. كما ينبغي لهؤلاء المديرين تبني النهج التكنولوجي، وإدراك قدرة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على تعزيز النمو وتحقيق القدرة التنافسية والمزايا المقارنة.

9. تعزيز الشراكة بين الجهات ذات العلاقة بقطاع السياحة، وذلك وفق أهداف مشتركة، يتم العمل من خلالها على تطوير القطاع، سواء على مستوى الخدمات المقدمة للسياح، أو على صعيد الصورة العامة للسياحة الفلسطينية.
10. إن نمو السياحة في فلسطين، بشكل عام، والقدس، بشكل خاص، يعتبر مصلحة وطنية حيوية، تترتب عليها مكاسب اقتصادية وثقافية واجتماعية، ما يتطلب جعل السياحة أولوية على صعيد القطاع الرسمي. وعليه، يجدر تأسيس دوائر في الوزارات ذات العلاقة (الاقتصاد، المالية، التجارة، الصناعة) تعمل على تطوير ورعاية برامج مساندة لعمل وزارة السياحة.
11. على الصعيد الأهلي، هناك ضرورة لتنظيم برامج توعية تستهدف السكان والقاطنين في مناطق الجذب السياحي، تهدف إلى خلق ثقافة إيجابية نحو السياحة، وتبسيط الضوء على المكاسب المختلفة المتحققة منها. كما يمكن خلق شراكة ما بين مؤسسات العمل الأهلي ووزارة التربية والتعليم حول دمج الطلاب وإشراكهم في برامج توعية حول السياحة، بما في ذلك التنوع الثقافي واحترام الثقافات المختلفة. وبهذا الإطار، يمكن للبلدة القديمة في القدس أن تكون محور اهتمام خاص وموضعاً للشراكة في هذا المجال.
12. تفتقر العديد من المواقع السياحية إلى الكثير من الخدمات، مثل الاستراحات واللوحات الإرشادية، ومراكز المعلومات، والمرافق الصحية، وكذلك الأمن، وهذه جميعاً يجب أن تكون محور اهتمام خاص من قبل القطاع الخاص والحكومة والمؤسسات الأهلية.
13. هناك حاجة ماسة لتطوير برنامج لتشجيع الاستثمار في القطاع السياحي في القدس بشكل خاص، وذلك إما من خلال برنامج ل ضمانات القروض ينظم مع البنوك العاملة في فلسطين، وإما برنامج هبات ومنح مشروطة لتشجيع الاستثمار في مشاريع قائمة أو جديدة.
14. ينصح بإجراء بحوث حول الدوافع السلوكية والنفسية للسياحة، كما ينصح بعمل دراسات تتعلق باستهداف السياح وفق معيار أنماط الحياة، وذلك لتسهيل عملية تحديد الشرائح المستهدفة الحالية والمحتملة والعروض البديلة.

المراجع

- الجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني. (2015). كتاب القدس الإحصائي السنوي، 2014، رام الله، فلسطين.
- _____ . (2015). (النشاط الفندقي في الضفة الغربية، النشرة السنوية-2014)، رام الله، فلسطين.
- _____ . (2015). النشاط الفندقي في الضفة الغربية (الربع الثالث، 2015)، رام الله، فلسطين.
- Burkart AJ, Medlik S. (1981). *Tourism: Past, Present and Future*. (Ed. 2).
- Choshen, Maya, et al. (2013) *Jerusalem: Facts and Trends*. Jerusalem Institute for Israel Studies. <http://www.jiis.org>
- Fred van Raaij, W., and Theo MM Verhallen. (1994) "Domain-specific market segmentation." *European Journal of Marketing*, 28.(10) , pp. 49-66.
- Hakala U, Sjöblom P, Kantola SP. (2015) "Toponyms as carriers of heritage: Implications for place branding". *Journal of Product & Brand Management*, 24(3), pp. 263-75.
- Isaac, Rami Khalil. (2010). "Moving from pilgrimage to responsible tourism: The case of Palestine". *Current Issues in Tourism*,13(6), pp. 579-90.
- Janiszewska, Karolina, and Andrea Insch. (2012). "The strategic importance of brand positioning in the place brand concept: elements, structure and application capabilities." *Journal of International Studies*,5(1).
- Keller, Kevin Lane. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Kotler, Philip T.; Armstrong, Gary. (2015). *Principles of Marketing*. Pearson.
- Lin, Cathrine, et al. (2013). *Jerusalem Tourism Cluster: Microeconomics of Competitiveness*.
- Metz, Michael Sebastian. (2011). *Jerusalem-The Most Powerful Brand in History*. Stockholm University School of Business.
- Nunkoo, Robin, and Haywantee Ramkissoon. (2011) "Developing a Community Support Model for Tourism." *Annals of Tourism Research*, 38(3), pp.964-988.
- Kassim, Anis F. (1987) "Tourism, Hotel Industry, Public Services". *The Palestine Yearbook of International Law Online* 4(1), pp. 340-41.
- Pechlaner, Harald; et al. (2004). "A Ranking of International Tourism and Hospitality Journals". *Journal of Travel Research J Travel Res*, 42(4), pp. 328-332.

- Pratt, Stephen. (2015): "Potential Economic Contribution of Regional Tourism Development in China: A Comparative Analysis." *International Journal of Tourism Research*, 17(3), pp. 303-312.
- Prebensen, Nina K., and Jo Kleiven. (2006) "Determined Sun-Seekers and Others—Travel Motives, Holiday Type, and Holiday Behavior Among Norwegian Charter Tourists." *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 14(1), pp. 75-97.
- Shweiki, Omar; Turner, Mandy. (2014). *Decolonizing Palestinian Political Economy: De-development and Beyond*. UK: Palgrave Macmillan.
- United Nations Conference on Trade and Development (2012). *Report on UNCTAD assistance to the Palestinian people: Developments in the Economy of the Occupied Palestinian Territory*. July. (UNCTAD TD/B/59/2.)
- _____. (2013). *The Palestinian Economy in East Jerusalem: Enduring Annexation, Isolation and Disintegration*. Geneva.
- _____. (2014). *Report on UNCTAD Assistance to the Palestinian People: Developments in the Economy of the Occupied Palestinian Territory*. Geneva.
- World Bank. 2015. *Economic Monitoring Report to the Ad Hoc Liaison Committee*. Washington, D.C.: World Bank Group. <http://documents.worldbank.org/curated/en/2015/05/24525116/economic-monitoring-report-ad-hoc-liaison-committee>
- Zenker, Sebastian, & Braun, Erik. (2010). *Branding a city—a conceptual approach for place branding and place brand management*. Paper presented at the 39th European Marketing Academy Conference, 1st–4th June.

Websites

- en.wikipedia.org/wiki/Christianity_by_country
- en.wikipedia.org/wiki/Islam_by_country
- <http://alqudsholding.com/> (accessed 10 August 2015)
- <http://alqudsgateway.ps/wp/wp-content/uploads/2014/01/15-%D8%A7%D9%84%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%AD%D8%A9-%D9%81%D9%8A-%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%AF%D8%B3.pdf>, p 132, Feb, 2016
- <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/Glossary+of+terms.pdf>
- http://www.academia.edu/12252237/Religious_Tourism_Pilgrimage_and_Cultural_Tourism (11, April, 2016)
- <http://www.cbs.gov.il/publications16/yarhon0416/pdf/e6.pdf>
- http://www.cbs.gov.il/shnaton66/st23_05.pdf
- https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_religious_populations
- https://www.google.co.il/?gfe_rd=cr&ei=Tk5LV7jhBoyI8QeoKwDA&gws_rd=ssl#q=notre+dame+hotel+jerusalem+tripadvisor Nov.7, 2015
- https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g293983-d1108522-Reviews-s1-Legacy_Hotel-Jerusalem_Jerusalem_District.html Nov.7, 2015

https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g293983-d1205513-Reviews-Commodore_Hotel_Jerusalem-Jerusalem_Jerusalem_District.html
Nov.7, 2015

https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g293983-d1480219-Reviews-Ritz_Hotel-Jerusalem_Jerusalem_District.html Nov.7, 2015

https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g293983-d308469-Reviews-s1-New_Imperial_Hotel-Jerusalem_Jerusalem_District.html Nov.7, 2015

https://www.tripadvisor.com/Hotel_Review-g293983-d320779-Reviews-s1-Jerusalem_Hotel-Jerusalem_Jerusalem_District.html Nov.7, 2015

searchcio.techtarget.com

[www.academia.edu/391975/Positioning the City Product As An International To
urism Destination Evidence From South Africa](http://www.academia.edu/391975/Positioning_the_City_Product_As_An_International_Tourism_Destination_Evidence_From_South_Africa)

www.acri.org.il.ar

www.btselem.org/arabic

www.businessdictionary.com

www.citymetric.com/business/why-do-most-city-branding-campaigns-fail

www.imra.org.il/story.php?id=62803

www.planetware.com/tourist-attraction-/Jerusalem

www.slideshare.net/somnuckj/religious-tourism-pilgrimage-and-cultural-tourism

www.worldbank.org/ps

الملاحق

الملحق الأول الاستبيان

مسح السياحة

عزيزي السائح الحاج،

الاستبيان التالي هو جزء من دراسة حول السياحة في القدس الشرقية. رأيك الصريح سيساعد الباحثين في فهم احتياجات ومستوى رضا السياح والحجاج في المنطقة.

1. الاسم (اختياري): _____ 2. الجنسية: _____
3. اسم الفندق: _____ 4. العمر: _____ 5. الجنس: ذكر/أنثى
2. ما هو الدافع وراء زيارتك؟
 - أ. حج
 - ب. عمل
 - ج. استجمام
 - د. غيرها
3. كانت إقامتك في القدس: (ممتعة للغاية) 1 2 3 4 5 (غير سارة على الإطلاق)
4. فترة إقامتك في القدس: _____
5. كانت مدة إقامتك: (قصيرة) 1 2 3 4 5 (طويلة)
6. هل تفكر في زيارة القدس مرة أخرى؟
 - أ. نعم. لماذا؟
 - ب. لا. لماذا؟
7. هل تتصح الآخرين بزيارة القدس؟
 - أ. نعم. لماذا؟
 - ب. لا. لماذا؟
8. الرجاء تقييم الجوانب الرئيسية التالية إن وجدت:

الأماكن المقدسة	أكثر أهمية	5	4	3	2	1	أقل أهمية
الرحلات الجانبية	أكثر أهمية	5	4	3	2	1	أقل أهمية
الطبيعة والمناخ	أكثر أهمية	5	4	3	2	1	أقل أهمية

أقل أهمية	1	2	3	4	5	أكثر أهمية	الطعام
أقل أهمية	1	2	3	4	5	أكثر أهمية	الضيافة
أقل أهمية	1	2	3	4	5	أكثر أهمية	التقافة والتاريخ
أقل أهمية	1	2	3	4	5	أكثر أهمية	الخدمة
أقل أهمية	1	2	3	4	5	أكثر أهمية	تكلفة الجولات
أقل أهمية	1	2	3	4	5	أكثر أهمية	الإقامة
أقل أهمية	1	2	3	4	5	أكثر أهمية	التسوق

الملحق الثاني

خط سير الرحلة الأولى لأسرة مسيحية في الأرض المقدسة

اليوم الأول: الوصول

عند وصولك ستلتقي بمرشدك المحلي الذي سيصحبك إلى فندقك في القدس.

اليوم الثاني: يوم حر في البلدة القديمة.

اليوم الثالث: بيت لحم، جبل الزيتون الساعة 10 صباحاً

- كنيسة الصعود هي المكان الذي صعد منه يسوع إلى السماء بعد قيامته بأربعين يوماً.
- الابنوستر: كنيسة الصلاة الربانية.
- منظر للمدينة القديمة في القدس من قمة جبل الزيتون.
- حديقة الجثمانية: تقع عند سفح جبل الزيتون في القدس، وتشتهر بكونها المكان الذي صلى فيه المسيح في الليلة التي سبقت القبض عليه وصلبه بعد العشاء الأخير.
- قبر مريم العذراء.
- بيت لحم.
- المبيت في القدس.

اليوم الرابع: البحر الميت والحياة البرية

- يقع قبر ألعازر في قرية العيزرية على بعد بضعة أميال إلى الشرق من القدس. سوف ننزل إلى القبر ونستكشف المكان الذي نادى فيه يسوع ألعازر لكي يخرج إليه.
- موقع عماد المسيح: ويعرف أيضاً باسم قصر اليهود، وهو المكان الذي تعمد فيه يسوع (متى 3: 13-17). ويعتقد أن هذا الموقع هو، أيضاً، المكان الذي عبر فيه بنو إسرائيل نهر الأردن، ومكان صعود النبي إيليا إلى السماء.
- أريحا: يعتقد أنها أقدم مدينة مأهولة في العالم، وبحسب علماء الآثار يعود تاريخ المدينة إلى 10 آلاف عام قبل الميلاد.
- جبل التجرية: إطلالة على الجبل الذي يقع في منطقة أريحا، ويعتقد أنه المكان الذي حاول فيه الشيطان إغواء المسيح بعد معموديته (متى 4: 8). سوف نصعد إلى الجبل ونزور دير القرنطل على سفح جبل التجرية.

- **البحر الميت:** إذا سمحت الأحوال الجوية، تمتع بالسباحة والعموم في البحر الميت.
- المبيت في القدس.

اليوم الخامس: البعثة العلنية للمسيح حول بحيرة طبريا

- مغادرة الفندق الساعة 9 صباحاً.
- ركوب القارب في بحيرة طبرية.
- **جبل التطويبات:** وهو الجبل الذي ألقى عيسى فوقه على الجموع الخطبة الشهيرة المعروفة بالتطويبات الثمانية. سنقوم بزيارة الموقع المقترح في هذا الجبل (متى 5).
- **الطابغة:** التي يعتقد بأنها مكان معجزة تكثير الأرغفة والأسماك (مرقس 6: 30-46) وظهر القيامة الرابعة ليسوع (يوحنا 21: 1-24) بعد صلبه.
- **كفر ناحوم:** ذكر إنجيل لوقا وإنجيل يوحنا أن هذه المدينة تقع بالقرب من مسقط رأس الرسل بطرس وأندراوس ويعقوب ويوحنا وكذلك متى العشار. اختار يسوع هذه المدينة كمركز لبعثته العلنية في الجليل بعد خروجه من القرية الجبلية الصغيرة المسماة الناصرة (متى 4: 12-17). كما أنه لعن رسمياً هذه المدينة، قائلاً: "سوف يزج بك إلى أسفل الجحيم" (متى 11: 23) بسبب عدم استجابة سكانها لتعاليمه.
- **الكرسي:** هي أطلال الدير المسيحي البيزنطي على الجانب الشرقي من طبريا. تعرف الكرسي بأنها موقع ما يسمى بمعجزة الخنازير، حيث شفى يسوع رجل مسكون بالشياطين، وحولهم عيسى إلى قطع من الخنازير (مرقس 1: 5-20).
- المبيت في طبريا.

اليوم السادس: منطقة الناصرة

- مغادرة الفندق.
- **قانا:** وتعرف وفقاً للإنجيل الرابع بالمكان الذي أظهر فيه يسوع معجزته الأولى، وهي تحويل كمية كبيرة من الماء إلى خمر في وليمة أحد الأعراس (يوحنا 2: 1-11) عندما نفذ النبيذ الذي كان يقدمه العريس.
- **الناصرة:** وفقاً للروم الكاثوليك، تأسست كنيسة البشارة في الموقع الذي حصلت به البشارة، وبحسب الأرثوذكس اليونانيين، حصل ذلك بينما كانت مريم تسحب المياه من نبع محلي في الناصرة. وقد شيدت كنيسة البشارة للروم الأرثوذكس في ذلك الموقع. سنقوم بزيارة كلا الموقعين.

- **جبل طابور:** يقع في الجليل الأسفل، على بعد 11 ميلاً إلى الغرب من بحيرة طبريا. ويعتقد الكثير من المسيحيين أنه مكان تجلي يسوع (لوقا 9، 28-39).
- العودة إلى القدس.

اليوم السابع: يوم حر (جولة اختيارية سيراً على الأقدام في المدينة القديمة برفقة أحد المرشدين)

- تناول الإفطار في الفندق والخلود إلى الراحة حتى وقت الظهيرة، ثم مغادرة الفندق في وقت متأخر.
- **غرفة العشاء الأخير (العلية):** منذ القرن الرابع الميلادي على الأقل، أصبح هذا البناء يعرف بالعلية، أو موقع العشاء الأخير على جبل صهيون، حيث يرتاده الحجاج المسيحيون على مدار العام.
- **برك بيثيسدا:** يصف الفصل الخامس من إنجيل يوحنا هذه البرك الواقعة في القدس بالقرب من بوابة الأغنام، التي تحيط بها خمسة أروقة مغطاة، ويرتبط هذا المكان بشفاء عيسى لشخص مشلول.
- **القبر المقدس وطريق الآلام** (الذي يعرف أيضاً بطريق آلام المسيح، أو درب الصليب): هو طريق في البلدة القديمة في القدس سلكه يسوع وهو يحمل الصليب في طريقه إلى المنصة التي صلب عليها وصولاً إلى قيامته من الموت بعد ثلاثة أيام.

الملحق الثالث

خط سير الرحلة الثانية: خط سير رحلة الأرمن، بالتزامن مع عيد الفصح

الحج إلى القدس "أسبوع الآلام"

10 ليالٍ / 11 يوماً

اليوم الأول: الوصول

اليوم الثاني

عند وصولكم ستلتقون بممثلنا الذي سيصحبكم طوال فترة إقامتكم في الأراضي المقدسة. الانتقال إلى الفندق في القدس.
القدس - وقت للاسترخاء بمفردك.

اليوم الثالث: القدس، مشاهدة معالم الجليل

مغادرة الفندق الساعة الثامنة صباحاً لقضاء اليوم في زيارة المعالم السياحية حول بحيرة طبريا وكنيسة التطويبات والطابغة (مكان تكثير الأرغفة والأسماك) وزيارة كفر ناحوم، والحفريات ويقايا الكنيس القديم، وركوب القارب في تجربة لا تنسى في بحيرة طبريا. بعد الظهر نتوجه إلى قانا الجليل، ثم إلى قمة جبل طابور لزيارة موقع تجلي يسوع، ثم التوقف عند نهر الأردن (موقع عماد المسيح).
العودة للمبيت في القدس.

اليوم الرابع: القدس/ خدمات الخميس المقدس

مغادرة الفندق الساعة 9:30 صباحاً. السير في البلدة القديمة من خلال بوابة الأسد لزيارة كنيسة القديسة حنة وبركة بيت حسدا (يوحنا 5: 1-15)، ثم المضي قدماً على طول طريق الآلام ومحطات الصليب من آثار أنطونيا لكنيسة القيامة، ثم تناول الغداء الساعة الواحدة ظهراً في البلدة القديمة.
الساعة 2:30 مساءً: خدمة غسيل الأقدام في كاتدرائية سانت جيمس.
العودة إلى الفندق لاستراحة قصيرة وتناول العشاء.
الساعة 6:30 مساءً: مغادرة كاتدرائية سانت جيمس لخدمة خيانة يهوذا والصلب.

اليوم الخامس: القدس - أريحا وقمران

مغادرة القدس الساعة 9:30 صباحاً والتوجه إلى أريحا، أقدم مدينة معروفة في العالم. سنستمتع بالإطلالة من قمة التل القديم على نافورة إيشا ودير القرنطل وجبل التجربة. ثم نساfer على طول شواطئ البحر الميت للوصول إلى الحفريات الأثرية في قمران، حيث اكتشف أحد الرعاة مخطوطات البحر الميت. ثم سنتوقف عند شاطئ البحر الميت للغطس في المياه المعدنية. اختياري: التوقف في مسعدة وركوب التلفريك إلى أعلى الجبل، ثم العودة للقدس للمبيت خدمة الجمعة العظيمة - الساعة 7:30 مساءً: خدمة دفن المسيح.

اليوم السادس: مدينة القدس القديمة والسبت المقدس

الساعة 11 صباحاً: استقبال النور من قبر المسيح الساعة 3 مساءً: القداس في كاتدرائية سانت جيمس جبل الزيتون وإطلالته المذهلة على القدس. زيارة كنيسة الأب نوستر (الاحتفال بالصلاة الربانية) وكنيسة الصعود (ذكرى صعود يسوع إلى السماء)، وكنيسة الصعود الروسية، حيث تشاهدون الفسيفساء الأرمينية من الحقبة البيزنطية، ثم الانتقال إلى كنيسة دومينوس فلافيت، حيث بكى يسوع على القدس وتنبأ بدمارها الكامل. ومن هناك إلى حديقة الجثمانية وكنيسة جميع الأمم، التي تخلد ذكرى الآلام، ثم زيارة كنيسة مريم العذراء وقبر السيدة العذراء، حيث يعتقد أن مريم العذراء قد وضعت هناك قبل العروج بها إلى السماء. بعد ذلك سنقوم بزيارة دير بوليكتس الأرمني ونستمتع بمشاهدة فسيفساء الطيور، حيث يعتقد أن هذه الأرضية الفسيفسائية الجميلة كانت أحد المعالم الأولى للجندي المجهول، حيث تقع تحتها مقبرة تحتوي على رفات المحاربين الأرمن.

اليوم السابع

مسيرة عيد الفصح: الساعة 1 صباحاً. قداس عيد الفصح على قبر المسيح: الساعة 7 صباحاً. القداس الإلهي لعيد الفصح عند الأرمن: الحي الأرمني (سيعلن عنه لاحقاً).

اليوم الثامن

الساعة 9:30 صباحاً: مغادرة الفندق إلى البازار العربي الساحر، والمشى على الطرقات المتعرجة المرصوفة بالحجارة، وصولاً إلى كنيسة القيامة التي تعتبر أكثر الأماكن قداسة عند المسيحيين، ومركز العبادة المسيحية في القدس. هناك سيتسنى لكم مشاهدة حجر المغتسل والجلجلة، والمعرض الأرمني،

وكنيسة هيلانة الأرمنية ذات القباب التي بنيت في القرن الثاني عشر، وتعد واحداً من أكثر الأماكن جذباً في الكنيسة، حيث تغطي جدرانها الصخرية بصلبان نحتها حجاج من العصور الوسطى. ومن هناك، وعلى بعد ثلاث عشرة خطوة نزولاً، نصل إلى داخل القبو، حيث سرداب اكتشاف الصليب، وأخيراً إلى الجلجلة وقبر يسوع.

الساعة 12:30 ظهراً: الغداء في البلدة القديمة.

الساعة 1:30 ظهراً: جولة في دير سانت جيمس.

الساعة 2:30 بعد الظهر: جولة في البلدة القديمة.

زيارة غرفة العشاء الأخير (العلية)، وقبر الملك داود، ودير سورب بركش، والنصب التذكاري للمذابح في مقبرة الأرمن، ثم السير على الأقدام في الحي اليهودي وصولاً إلى حائط المبكى - أقدس مكان عند اليهود، ثم العودة إلى الفندق لتناول العشاء.

اليوم التاسع: القدس - بيت لحم

الساعة 9:30 صباحاً: مغادرة الفندق إلى بيت لحم لمشاهدة كنيسة المهد فوق المغارة التي ولد فيها المسيح. تمتع بجولة في كنيسة المهد وشاهد مذود المسيح والنجم ذا الأربعة عشر ضلعاً الذي نقش عليه عبارة: "هنا ولد المسيح يسوع لمريم العذراء". ومن ضمن الخمسة عشر مصباحاً المضاءة حول المشكاة، هناك خمسة أرمنية، أحدها مخصص للسيدة العذراء، والآخر يعرف بمذبح الملوك. ومن هناك يمكنكم زيارة دير الأرمن، والذي يعود إلى الحقبين البيزنطية والصليبية. وقد كان هذا الدير مركزاً رئيسياً للنسك الأرمن، ثم لكتبة القرن السابع عشر الذين اعتادوا نسخ الكتاب المقدس وتفسيره. يطل سطح الدير على منظر خلاب لبيت لحم وضواحيها. ويعتقد الحجاج أن مياه البئر قبالة المدخل ذي الأقواس لها خصائص علاجية.

الساعة 1 ظهراً: الغداء في بيت لحم.

اليوم العاشر: القدس - حيفا وقيساريا على البحر

الساعة 9 صباحاً: مغادرة القدس والتوجه عبر الطريق السريع الساحلي إلى قيساريا، التي كانت يوماً ما العاصمة الإدارية للرومان في الضفة الغربية، وتضم بعضاً من أروع الآثار الرومانية شرق البحر الأبيض المتوسط، وكذلك التحصينات الصليبية الرائعة. ثم سنتوجه إلى عكا التي كانت معقلاً صليبياً لا يزال يحتضن الكثير من الآثار التي خلفها الصليبيون إبان مكوثهم في الأراضي المقدسة، الذي امتد إلى أكثر من 200 عام. ولا تزال هذه المدينة شاهدة على الهجوم البحري الفاشل الذي شنه نابليون

عليها. إضافة إلى مشاهدة الآثار، بإمكانكم أخذ جولة على الأقدام في أحياء المدينة القديمة، والحصول على تجربة فريدة من مشاهدة السوق الشرقي والميناء. بعد ذلك، سنكمل رحلتنا شمالاً وصولاً إلى الحدود اللبنانية والنزول بالتلفريك إلى رأس الناقورة، وهي عبارة عن مجموعة من الكهوف الرائعة المنحوتة في منحدر جيربي صنعته أمواج البحر. ينتهي اليوم بزيارة إلى حيفا والتوقف في قمة جبل الكرمل الشهير، الذي يتيح للسياح إطلالة رائعة على ميناء حيفا والحدائق البهائية المرسومة بعناية فائقة.

اليوم الحادي عشر: يوم حر

اليوم الثاني عشر: المغادرة

الملحق الرابع
برنامج الرحلات المسيحية الكاثوليكية

الجدول 1.6: برنامج الرحلات الكاثوليكية الطويلة والقصيرة

10-12 يوماً		8 أيام	
المطار-طبريا	اليوم 1	المطار-طبريا	اليوم 1
حول بحيرة طبريا وعكا أو صفد أو الجولان	اليوم 2	حول بحيرة طبريا وعكا أو صفد أو الجولان	اليوم 2
موقع المعمودية وجبل طابور والناصره وكفر كنا	اليوم 3	موقع المعمودية وجبل طابور والناصره وكفر كنا	اليوم 3
طبريا، الكرمل، قيساريا، عين كارم، حيفا	اليوم 4	طبريا، حيفا، قيساريا، عين كارم	اليوم 4
جبل الزيتون وجبل صهيون والحي اليهودي وحائط المبكى (الحائط الغربي)، رسم مصغر للأرض المقدسة أو متحف إسرائيل والكنيسة الإسرائيلية	اليوم 5	جبل الزيتون وجبل صهيون والحي اليهودي والرسم المصغر للهيكل الثاني أو متحف إسرائيل والكنيسة الإسرائيلي	اليوم 5
بيت لحم، طريق الآلام، كنيسة القيامة ووقت للتسوق	اليوم 6	بيت لحم، طريق الآلام، كنيسة القيامة ووقت للتسوق	اليوم 6
صحراء الضفة الغربية، قمران، مسعدة، البحر الميت، إيلات	اليوم 7	صحراء الضفة الغربية، قمران، مسعدة والبحر الميت	اليوم 7
طابا وسانت كاترين في سيناء	اليوم 8	المطار	اليوم 8
تسلق جبل سيناء، إيلات، والمرصد البحري	اليوم 9		
استراحة	اليوم 10		
المطار	اليوم 11		

الملحق الخامس

برنامج الرحلات المسيحية البروتستانتية

اليوم الأول: الوصول

الوصول إلى الفندق والمبيت في تل أبيب.

اليوم الثاني: يافا/ قيساريا/ جبل الكرمل/ قرى الدروز

بعد وجبة الإفطار، زيارة يافا القديمة التي عاش فيها سمعان الدباغ (الرسل 10: 9-16) ومكان معجزة قيامة تابيتا (الرسل 9: 36-43)، ومن ثم التوجه شمالاً إلى قيساريا وماريتيما، حيث المسرح الروماني والميناء وقصر هيرودس وقصر الوكيل الروماني (الرسل 23: 23 والرسل 26: 23 - القديس بول، الرسل 10: 20-48 - بيتر وكورنيليوس)، والمدرج ومدينة الصليبيين والميناء. بعد ذلك الانتقال شمالاً إلى جبل الكرمل لزيارة دير المحرقة، حيث تقابل إيليا مع كهنة البعل. ومن سطح هذا الدير يمكن مشاهدة مرج يزرعيل الذي شهد العديد من الأحداث التوراتية. ومروراً بالقرى الدرزية دالية الكرمل وعسيفيا، نتوجه شمالاً إلى حيفا، لنحظى بإطلالة على المدينة والميناء، ثم نتوجه إلى طبريا للمبيت هناك.

اليوم الثالث: الجليل

بعد الإفطار، نركب القارب في رحلة فوق مياه بحيرة طبرية، حيث مشى يسوع على الماء (متى 14: 22-23) قبل النزول في جينوسار. تلي ذلك زيارة إلى موقع القارب القديم الذي يعود تاريخه إلى وقت ظهور المسيح في منطقة طبريا، ثم التوجه إلى جبل التطويبات (متى 5: 7)، حيث ألقى المسيح الموعظة على الجبل. ثم سنقوم بزيارة الكنيسة السباعية الرائعة التي بناها المهندس المعماري الإيطالي بيرلوزي على شاطئ البحيرة قبل الانتقال إلى الطابغة لزيارة كنيسة الأرغفة والسماك (متى 14: 14-34). ثم نكمل الرحلة على الشواطئ الشمالية للبحيرة وصولاً إلى كفر ناحوم، مدينة عيسى، حيث مكث في بيت بيتر وأظهر معجزاته (متى 4: 13، متى 8: 14-15). سنتوقف بعد ذلك في موقع كنيس حيث كان يسوع يدعو الناس إلى المسيحية. بعد ذلك سنسافر خلال مرتفعات الجولان، حيث وقعت حرب الأيام الستة في العام 1967، ومن هناك سنحظى بإطلالة على إسرائيل كما فعل الجيش السوري قبل أن تسقط مرتفعات الجولان في يد إسرائيل، ثم نكمل رحلتنا إلى بانياس، المدينة القيصرية القديمة (متى 16: 13-20) التي تعتبر أحد المنابع الرئيسية لنهر الأردن، ثم العودة إلى الفندق للمبيت.

اليوم الرابع: الجليل/ بيسان/ القدس

بعد وجبة الإفطار، يتوجه السياح إلى الجزء الجنوبي من بحيرة طبريا لزيارة موقع المعمودية حيث يعقد العماد لجميع المهتمين في المكان الذي عمد فيه يوحنا المعمدان يسوع. ينتقل الزوار بعد ذلك إلى بيسان، المدينة التوراتية القديمة، حيث الحفريات الجديدة في مواقع رومانية وبيزنطية، ثم التوجه جنوباً إلى القدس للمبيت.

اليوم الخامس: القدس - البلدة القديمة

بعد وجبة الإفطار، يصعد الزوار إلى جبل الزيتون للتمتع بمنظر البلدة القديمة التي تضم الحرم القدسي الشريف. وبعد النزول من جبل الزيتون، سنزور كنيسة دومينوس فلافيت (لوقا 19: 41-44)، ومن هناك إلى حديقة الجثمانية - وهي المكان الذي قبض فيه على يسوع (متى 26: 36-58) - لمشاهدة أشجار الزيتون القديمة وزيارة كنيسة الكرب. ثم سنعبّر وادي قدرون وصولاً إلى باب المغاربة ودخول البلدة القديمة لزيارة الحائط الغربي (حائط المبكى) - أقدس مكان عند اليهود - ثم المشي في جزء من طريق الآلام عبر البازار والوصول إلى كنيسة القيامة. بعد ذلك سنكمل السير إلى الحي اليهودي الجديد والشارع الروماني الذي يعود إلى القرن الأول الميلادي وصولاً إلى جبل صهيون لزيارة قبر ليفي. كما سنقوم بقضاء بعض الوقت في غرفة العشاء الأخير من أجل الصلاة وتخيل وجبة عيد الفصح التي تشارك فيها جميع تلاميذ المسيح، ثم العودة إلى الفندق للمبيت.

اليوم السادس، القدس الجديدة - بيت لحم*

بعد وجبة الإفطار، سنتوجه لمشاهدة الرسم المصغر للقدس كما كانت في زمن الهيكل الثاني؛ أي زمن يسوع. هناك ستتاح لنا رؤية كل ما كان يشاهده عيسى كلما جاء إلى القدس لاحتفالات السبت أو الأعياد، ثم التوجه إلى ياد فاشيم، النصب التذكاري لضحايا المحرقة، ومن ثم إلى متحف إسرائيل الذي يضم مزار الكتاب، حيث يتم الاحتفاظ بمخطوطات البحر الميت، ومن هناك إلى الكنيست (البرلمان الإسرائيلي) والمحكمة العليا. بعد ذلك ننتقل إلى بيت لحم لزيارة كنيسة المهد (لوقا 2: 1-7)، ثم العودة إلى الفندق للمبيت.

* هذا يخضع للظروف المحلية السائدة في وقت الجولة.

اليوم السابع: البحر الميت/ مسعدة

بعد وجبة الإفطار، يتوجه السياح جنوباً إلى صحراء الضفة الغربية عبر نزل السامري الصالح (لوقا 8: 25-37) وصولاً إلى قلعة الجبل في مسعدة، التي كانت معقل اليهود في الحرب ضد الرومان.

الصعود إلى القلعة يتم عن طريق التلفريك الذي يتيح لنا زيارة قصور هيروودس الكبير بحماماتها الرومانية، وهذا المكان سيعطينا إطلالة على البحر الميت. ثم ننزل من هناك إلى البحر الميت (أخفض منطقة على وجه الكرة الأرضية) للغطس في المياه المعدنية إن أمكن. وفي طريق العودة إلى القدس، سنتوقف في قمران -بلدة الطائفة الأسينية- حيث عثر أحد الرعاة العام 1948 على مخطوطات البحر الميت في أحد الكهوف.

اليوم الثامن: رحلة العودة إلى الوطن

سنستمتع بالوجبة الأخيرة، ومن هناك إلى المطار للعودة إلى الوطن، حيث تصاحبنا الذكريات التي لا تنسى والصدقات الجديدة التي ستدوم إلى الأبد.

الملحق السادس برنامج الرحلات للزوار المسلمين

اليوم الأول: الأردن - المعبر - القدس

تناول الإفطار ومغادرة الفندق.
التوجه إلى معبر جسر اللنبي الحدودي.
إجراءات الهجرة والجوازات.
الركوب بالحافلة والتوجه إلى القدس.
زيارة قبر موسى في الطريق إلى القدس.
التوجه إلى أحد فنادق القدس.
إذا سارت الأمور على ما يرام على المعبر الحدودي، أداء صلاتي المغرب والعشاء في المسجد الأقصى.
العودة إلى الفندق.
تناول العشاء ثم أخذ استراحة.
المبيت في القدس.

اليوم الثاني: القدس

الصلوات الخمس من الفجر إلى العشاء في المسجد الأقصى.
تقديم الإفطار للنزلاء.
زيارة المسجد الأقصى وقبة الصخرة برفقة أحد أئمة المسجد الأقصى وتذكير بمعجزة الإسراء والمعراج*
الغداء (على حساب السائح) وأداء صلاة الظهر.
مسجد عمر (رضي الله عنه) وكنيسة القيامة.
زيارة جبل صهيون وقبر النبي داود (عليه السلام).
زيارة جبل الزيتون وقبر رابعة العدوية القيسية وقبر الصحابي سلمان الفارسي.
جولة قصيرة في الحي الإسلامي، بما في ذلك الأسواق بالقرب من بوابة دمشق.
العودة إلى الفندق.
تناول العشاء، ثم أخذ استراحة.
المبيت في القدس.

اليوم الثالث: القدس - الخليل - بيت لحم - القدس

تقديم الإفطار للنزلاء.

زيارة الخليل: الحرم الإبراهيمي - قبر إبراهيم (عليه السلام) وقبور آل إبراهيم.

قبر النبي يونس.

زيارة بيت لحم: كنيسة المهد (مهد عيسى عليه السلام).

أداء صلاة الظهر في مسجد عمر.

الغداء (على حساب السائح).

العودة إلى القدس - الصلاة في المسجد الأقصى.

تناول العشاء ثم أخذ استراحة.

المبيت في القدس.

اليوم الرابع القدس - استراحة/ يوم حر يستغله الزائر في الاستكشاف دون رفقة مرشدين

تقديم الإفطار للنزلاء.

أداء الصلوات في المسجد الأقصى.

وقت حر يستغله الزائر في الاستكشاف والتسوق دون رفقة مرشدين.

الغداء (على حساب السائح).

تناول العشاء.

المبيت في القدس.

اليوم الخامس: الجمعة في القدس - الحدود - الأردن (عمان) أو العقبة.

تقديم الإفطار للنزلاء.

صلاة الجمعة في المسجد الأقصى.

الغداء (على حساب السائح).

مغادرة الفندق وتأملات وذكريات.

الأفراد/ المجموعات التي تنطلق طائراتها في 31 أيار، إتمام إجراءات الخروج، والذهاب إلى فندق في

عمان.

الملحق السابع

خط سير رحلات للزوار المسلمين من القرن العاشر

ذكر ابن المرجى في أحد مؤلفاته خط سير هذه الرحلة، ما يؤكد وجود خط سير إلى الأماكن المقدسة في الحرم الشريف في القرن العاشر.

1. الصلاة والحج في القدس في القرن العاشر.
أ البلاطة السوداء
ب مغارة قبة الصخرة
ج مقام النبي، حيث يولي المسلم وجهه تجاه الجهة الشرقية، ويصلي في البوابة الشرقية لقبة الصخرة التي تعرف: بباب إسرافيل، ثم يخرج الحاج من القبة باتجاه
2. قبة السلسلة
3. قبة معراج الرسول إلى السماء
4. قبة النبي، ثم
5. باب الرحمة، ثم
6. محراب زكريا، ثم
7. كرسي سليمان الذي يقع على صخرة خلف [جنوب غرب] المسجد الأقصى، ثم إلى
8. باب السكينة، ثم
9. باب حطة، ثم
10. المسجد الأقصى، حيث يصلي المسلم في:
10. أ محراب عمر
10. ب محراب معاوية
10. ج كل المحاريب داخل المسجد، ثم ينزل إلى:
11. باب النبي، ومن هناك إلى:
12. محراب مريم الذي يعرف أيضاً بمهد عيسى، ثم ينزل إلى:
13. المكان الذي حفر فيه جبريل حفرة بإصبعه وربط البراق، ثم الصعود إلى:
14. الساهرة التي تعرف بجبل الزيتون (طور سيناء) أو الدخول إلى
15. محراب داود، الذي يقع عند البوابة الغربية للمدينة.

الملحق الثامن

الأشخاص الذين تم إجراء مقابلات معهم

1. رائد سعادة، فندق القدس، رئيس التجمع السياحي المقدسي.
2. عنان غيث، مدير التجمع السياحي المقدسي.
3. جمى نمور، دليل سياحي.
4. بشارة بحبح، نقيب الأدلاء السياحيين.
5. حمدان طه، الوكيل السابق لوزارة السياحة والآثار.
6. فهمي نشاشيبي، فندق الأبواب الذهبية.
7. أسامة صلاح، الفندق الوطني.
8. سامي أبو دية، نت تورز ومجموعة فنادق الإمبسادور والريتس.
9. طوني خشرم، مكتب سياحي.
10. راجي خوري، مكتب شيرد للسياحة.
11. موسى جرجوعي، كريديان للسياحة وفندق كرسماس.
12. فادي نمور، فندق النوتردام.
13. موسى راضي، باحث في مجال تنمية القدرات.
14. هاكوب بنسيان، محلات بيع تحف شرقية.
15. فراس حسيني، مطعم غالاري وخبير في مجال السياحة.
16. عمر الخطيب، صاحب شركة نقل سياحي.