

**المعايير الاستراتيجية في إدارة الأزمات السياحية في البيئة العربية من منظور الإعلام
السياحي
مقاربة نقدية**

**Strategic standards in managing tourism crises in the Arab environment by analyzing
tourism media**

A critical approach

د. اسعيداني سلامي	نجية ضيف
أستاذ بجامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر	أستاذة بجامعة الجزائر 2
دكتوراه	ماجستير
جامعة محمد بوضياف المسيلة الجزائر	جامعة الجزائر 02 الجزائر

الجزائر

ملخص:

تعتبر السياحة أحد الصناعات التي برز دورها في الآونة الأخيرة كممول للتنمية والانتعاش الاقتصادي، و تزايد الاهتمام بها بشكل ملفت للنظر كبديل للثروات إلا ان هذا الاهتمام من الدول جعل بعض الخبراء يركزون على الآثار السلبية التي يتولد ازمت للصناعة السياحية في المجتمعات المعتمدة كلياً في اقتصادها على السياحة، والبحث الذي بين أيدينا يعالج هذا الموضوع من جوانبه المتعددة و يتطرق للآثار المرغوب فيها و الآثار غير المرغوب فيها، من الجانب الاقتصادي و الثقافي و الاجتماعي. سنحاول في بحثنا هذا أن ندرس أهم المعايير الاستراتيجية في ادارة الأزمات في قطاع السياحة (لثقافة السياحية) وانعكاساته على الفرد و المجتمع.

- **الكلمات المفتاحية:** الاعلام السياحية، المعيار، الاستراتيجية، إدارة الأزمة، السياحة.

Abstract

Tourisme is one of the industries whose role has recently emerged as a financier of economic development and recovery, and the interest in it has increased remarkably as an alternative to wealth, but this interest from countries has made some experts focus on the négative effects of the tourism industry in societies that are totally dependent on its economy on tourism, And the research that is in our hands addresses this issue from its various aspects and addresses the desired and undesirable effects, from the economic, cultural and social side.

In this research, we will try to study the most important strategic standards in crisis management in the tourism sector (for tourism culture) and its implications for the individual and society.

Key words: tourism media, standard, strategy, crisis management, tourism.

- مقدمة:

السياحة ظاهرة عالمية قديمة جديدة برز دورها و أثرها بشكل جلي في الآونة الأخيرة، نظرا لانتشارها وتهاافت الافراد عليها ما جعل الدول تتنافس من أجل خلق بيئات سياحية وأماكن ترفيهية وساهمت وسائل التواصل في رواج هذه الصناعة و اقبال السياح الى أماكن دون غيرها .

1. مدخل مفاهيمي:

1.1. تعريف السياحة:

هناك عدة تعريفات لمفهوم السياحة، و تلك التعريفات تختلف باختلاف زاوية الرؤية، فالتعريفات المقدمة من طرف الاقتصاديين تختلف عن تلك المطروحة من طرف علماء الاجتماع او علماء الدين، فالمقصود من السياحة مجموعة من الأنشطة المتنوعة والتي لها ابعاد حضارية و ثقافية و دينية و علمية ...، قد تكون داخلية كانتقال الفرد في البلد الواحد من ولاية لولاية أخرى ، او خارجية كانتقاله من بلد الى بلد آخر بغض النظر عن الهدف من ذلك الانتقال، قد تدوم تلك الرحلة لأكثر من يوم بغية اكتشاف المعالم الاثرية و البيئية و العناصر الثقافية لتلك المنطقة، و يكون الهدف من ذلك السفر و الانتقال اشباع رغبة او الاستمتاع او الاستجمام أو البحث عن الراحة و الهدوء او ممارسة هوايات ...الى آخره¹.

و قد عرفتها منظمة السياحة العالمية بأنها «نشاط من الأنشطة التي تتعلق التي تتعلق بخروج الفرد عن الوسط الذي يقيم فيه و لمدة لا تتجاوز سنة متواصلة، لغرض الترفيه و الاستمتاع او غيرها على الا تكون مرتبطة بممارسة نشاط بهدف الحصول على دخل»

فالسياحة الغاية منها الحصول على الاستجمام و تغيير البيئة التي يعيش فيها الانسان، ة اكتساب الوعي الثقافي و تذوق جمال المشاهد الطبيعية و الاستمتاع بالمناظر الطبيعية و جمالها. فالسياحة هي عملية انتقال وإقامة و انتشار الأجانب داخل و خارج منطقة معينة، أو أي بلد.

ويرى رئيس الجمعية الدولية لخبراء السياحة العالميين بان السياحة هي مجموع العلاقات و الظواهر التي تترتب على سفر و إقامة مؤقتة لشخص اجنبي في مكان ما، طالما ان هذه الإقامة المؤقتة لا تتحول الى إقامة دائمة، و طالما لم ترتبط هذه الإقامة بنشاط يدر ربحا لهذا الأجنبي.

و عموما و يتبين مما سبق من التعريفات ان السياحة هي انتقال فردي او جماعي لفرد او مجموعة افراد من مكان اقامتهم المألوفة والمعتادة الى أماكن أخرى من اجل اشباع الرغبة في التنزه و الترفيه و الاستجمام و الترويج، او لأغراض أخرى علاجية او دينية على الا تتجاوز مدة هذه الإقامة السنة الواحدة و دون هدف الكسب المادي.

2.1. أنواع السياحة

تتنوع السياحة بحسب المقصد والهدف و الدافع من السلوك، فان كان هدف الفرد في الانتقال هو التعبد او للاستفادة العلمية او الاستكشافات الاثرية و البيئية ...إلى آخره.

أ- السياحة الدينية: Religious Tourism

ان السياحة الدينية تعتبر ذلك السلوك المتمثل في انتقال الافراد او الجماعات من مكان لمكان بهدف القيم بالشعائر الدينية مهما كان انتمائهم الديني و ميولاتهم العقائدية، فهي ذلك التدفق المنظم من السياح القادمين من الداخل او الخارج بهدف التعرف على الأماكن الدينية و تاريخها و ما تمثله من قيم روحية لهذا الدين او المعتقد او ذاك، فهي سياحة تقليدية تمثل مصدرا للتعرف على التراث الديني لدولة ما، كزيارة المسلمين للمدينة المنورة ومكة المكرمة وما تمثله هاتين المدينتين للمسلمين ، و كذا المقامات بكرلاء والتي يزورها الناس من جميع اصقاع المعمورة بهدف التبرك بالحسين والفاطكان و ما تمثله للمسيحيين².

ب- السياحة البيئية: Environmental-tourism

تعتبر العوامل البيئية والعناصر الثقافية أهم ما يجلب السياح و ينعش قطاع السياحة، وتعرف السياحة البيئية من الأنواع الحديثة والتي تتمثل في تنقل الافراد لاماكن بغية التعرف على المواقع الطبيعية والمعالم البيئية للاستمتاع بالطبيعة (اهرامات، كهوف، مقابر، قصور).

ج-السياحة العلاجية: Medical Tourism

وتعني السياحة بغرض العلاج و الترويج عن النفس في ان الوقت، قد تتمثل في السفر لمستشفيات في مدن معينة للعلاج و الاستمتاع بالطبيعة او العلاج المعدني بمياه الينابيع و المياه الكبريتية والرمال الساخنة أو الطين والتي تعالج الامراض الجلدية والروماتيزم، كالبحر الميت بالأردن والبحيرات التي تعالج بالأسماك الصغيرة بالجزائر وواحة سيوة بمصر³.

د-السياحة الرياضية: Sports tourism

وتعني السفر من بلد الى اخر بهدف المشاركة في التظاهرات الرياضية و البطولات المختلفة، او الاستمتاع بممارسة بعض الأنشطة الرياضية كالتزلج على الجليد او مسابقة الهجن بسيناء مصر... إلى غيرها من النشاطات الرياضية والتظاهرات التي تمارس في فترات محددة في منطقة معينة.

هـ-سياحة المؤتمرات: conférence tourisme

يعتبر هذا النوع من الأنماط المستحدثة نتيجة ظهور التخصصات الدقيقة من جهة والتسهيلات المقدمة من جهة أخرى، وتتم من خلال تنظيم المؤتمرات العلمية الدولية وترجع بالعائدات على المجتمع المنظم بحيث يجتذب السياح وبالتالي جلب العملة وانتعاش السياحة والصناعات التقليدية وحتى التكنولوجيا، أكثر الدول التي تنظم مثل هذه التظاهرات العلمية نجد اسبانيا وأمريكا وهولندا وقطر وتركيا والمغرب وتونس والامارات العربية المتحدة و المملكة الأردنية و... إلى آخره⁴.

و-سياحة المهرجانات والمعارض: Tourism festivals and exhibitions

وتعني انتقال الافراد او الجماعات للانضمام إلى مهرجانات أو منافسات سينمائية او فنية او إنتاجية كمهرجان كان السينمائي او مهرجان قرطاج او تيمقاد او مهرجانات الأزياء...و غيرها.

س-السياحة الترفيهية: Recreational tourism

ويعنى تغيير مكان الإقامة لغرض الاستمتاع والترفيه عن النفس فقط، وممارسة النشاطات الترفيهية والهوايات (الصيد والغوص والسباحة وتسلق الجبال...) وهذا النوع هو الاقدم والأوسع انتشارا. ينحصر الغرض من هذا النوع في قضاء أوقات فراغ و العطل السنوية لاستعادة النشاط وبداية سنة جديدة بنشاط وحيوية بحثا عن المناطق الخلابة و الحدائق و المنتزهات و أماكن التسلية⁵.

2-آثار السياحة

تعتبر السياحة قطاع جد هام يقضي على عدة مشكلات تعاني منها المجتمعات، ولها آثار جمة على عدة أصعدة، سنتطرق الى الآثار الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.

1-2 الآثار الاقتصادية للسياحة:

تشكل السياحة كمصدر للتنوع الاقتصادي⁶:

(أ)- توفير فرص العمل للعاطلين: فقطاع السياحة يساهم في زيادة تشغيل اليد العاملة وخلق فرص عمل جديدة والحد من البطالة كتونس ومصر والكاربيي و... إلى اخره.

(ب)- الإيرادات

(ج)- الضرائب

(د)- تحسين المستوى المعيشي للأفراد وترويج المنتج المحلي حيث تعتبر السياحة من اكثر الطرق فعالية في انتعاش الصناعة المحلية وبالتالي تحقيق التنمية الاقتصادية.

(هـ)- الإنعاش الاقتصادي و توفير العملات الاجنبية

(و)- الناتج القومي الاجمالي

3. المعايير إدارة الأزمات السياحية في البيئة العربية

يرى الصينيون ان الازمة تعني الخطر والفرصة في آن واحد، مما يعني أن وجود خطة لإدارة الازمات قد يجعل من الازمة تجربة ذات جوانب ايجابية على المدى الطويل.. وهذا ما تفتقده القيادات السياحية في العالم العربي من وعي وثقافة مفاهيم واساليب ادارة المخاطر وادارة الازمات والتعرف على تقنيات لا تهتم فقط بأن تجعل الخسائر المترتبة نتيجة الازمة في ادنى حدودها بل تعني اضافة الى ذلك تحويل الازمة الى مصدر لتحقيق توسعات أو مزيد من الفرص الايجابية.. وهذا يعني غياب برنامج عملي فاعل لمواجهة المخاطر والازمات يقضي بالمنظمة الى الهلاك والانهيـار (كما وضحنا في نتائج تطبيقاتنا) ولكي تؤدي الادارة العليا وظيفتها هذه تحتاج الى ادوات تنظيمية تتولى التنسيق بين الاجهزة المعنية لأعداد برنامج ادارة المخاطر ومتابعة تنفيذه فأن هذه الوظيفة لا ينهض بها شخص واحد أو قسم متخصص بمفرده وإنما هي واجب الجميع. وتقدم بعض المقترحات كمتطلبات يجب توفرها من أجل نشر ثقافة ادارة المخاطر وادارة الازمات في المنظمات السياحية وعلى المستوى العربي.

أولاً/ المقترحات: سيتم طرحها كمعيارين أساسيين لتغطية هذا العنصر:

المعيار الأول: إقامة مركز لإدارة المخاطر وادارة الازمات على مستوى الجهة المسؤولة عن القطاع السياحي في البيئة العربية (وزارة سياحة، هيئة... الخ) وكذلك انشاء قسم أو وحدة متخصصة مسؤولة عن ادارة المخاطر والازمات على مستوى المنظمات السياحية الفرعية لغرض التنسيق فيما بينهم لأتخاذ التدابير والاجراءات والقرارات اللازمة اثناء الخطر أو الازمة.

مهام المركز الاساسية هي⁷:

- 1- رصد الاحداث الطارئة والمخاطر والازمات التي تواجه قطاع السياحة عموماً والمنظمات السياحية المتخصصة سواء ازمات من داخل أو من خارج القطاع السياحي، واعداد التقارير والدراسات وتقديم المقترحات وتحديد التوصيات.
- 2- تحقيق الاتصالات الدائمة والتنسيق المستمر مع مسؤولي ادارة المخاطر والازمات في منظمات الاعمال السياحية المتخصصة (فنادق وشركات سفر وشركات طيران ... الخ) وكذلك التنسيق مع مسؤولي ادارة الازمات في الجهات والوزارات ذات العلاقة بالقطاع السياحي (وزارة النقل، وزارة البيئة، وزارة التخطيط، وزارة المالية ... هكذا) .
- 3- تدعيم قدرة العناصر البشرية اللازمة للعمل في مجال ادارة المخاطر و ادارة الازمات والتعامل الجيد مع الاحداث الطارئة.
- 4- التعاون والتنسيق مع وسائل الاعلام المختلفة ونشر ثقافة ادارة المخاطر وادارة الازمات بهدف رفع درجة الوعي وعلى كافة المستويات حول كيفية مواجهة الازمات وتقليل أثارها السلبية على القطاع السياحي والمنظمات السياحية بشكل خاص وعلى المجتمع بشكل عام.
- 5- الاستفادة من تجارب الآخرين على المستوى الاقليمي والدولي لغرض تعزيز القدرات الوطنية في مجال ادارة الازمات وخاصة في موضوع بناء قاعدة معلومات وتبادل الخبرات في مجال ادارة الازمات.

المعيار الثاني:

من أجل امكانية وضع برنامج موحد متكامل لإدارة المخاطر والازمات ولتحقيق أهداف المركز اعلاه يتطلب توفر مهارات متخصصة متنوعة في ممارسة ادارة المخاطر والازمات بشكل فعال على مستوى القيادات الادارية العليا ومراكز اتخاذ القرار أولاً وعلى المستويات التنفيذية ثانياً. ومن المهم ان نذكر ان عدم فهم وممارسة مهارة ادارة المخاطر وادارة الازمات بشكل فعال له اسبابه على الاقل من وجهة نظر إدارية وهي باختصار⁸:

- 1- المعلومات الخاطئة والناقصة عن الاحداث والازمات التي تواجه المنظمة.
- 2- التفسير الخاطئ للأمور والاحداث الطارئة والمفاجئة التي تحدث.
- 3- الضغوط الداخلية والخارجية على اداء المنظمة.

- 4- ضعف المهارات القيادية في ادارة المنظمة. كون القيادة (علم وفن وذكاء) .
 - 5- الجمود والتكرار في الأداء الاداري حيث لا يقبلون بالتغير والتطوير والفكري والابداعي والتشريعي.
 - 6- تعارض الاهداف بين الادارة والعاملين.
 - 7- البحث عن الحلول السهلة ما يزيد المشكلة بدلاً من بذل الجهود والوقت لحلها ولأنهم لا يحثون عن حلول جذرية بل آنية ووقتية.
 - 8- الشائعات التي تشيع نوعاً من عدم الثقة في ادارة المنظمة وعاملها وبين الجمهور اذا لم يتم اكتشافها وإطفائها في الوقت المناسب.
- النقاط الثمان اعلاه توضح اهمية ان يكون فريق عمل متخصص لإدارة المخاطر والازمات لدى الجهة القطاعية المشرفة على السياحة ويعمل الفريق على التنبؤ بالازمات والاحداث على مستوى النشاط السياحي ودراستها من حيث تكرارها وتأثيرها قومياً وإقليمياً وعالمياً وهو ما يطلق عليه (Risk Assessment Team) ويتطلب هذا الفريق تعاوناً كاملاً بين مؤسسات الدولة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبيئية والتعليمية من جهة وبين فروع النشاط السياحي المحلية ويتم اختيار الفريق على اساس طبيعة الخطر أو نوع الازمة المراد ادارتها فالفريق الذي يتولى ازمة سياسية يختلف عن الذي يتولى لزمة اقتصادية أو ازمة تفجير فندق أو منتجعات سياحية أو كارثة طبيعية وغيرها فهذه المخاطر ولدت العديد من التخصصات العديدة التي تناسب نوع الازمة وأهم هذه التخصصات⁹:

- 1- **محلي الازمات** وهم نقطة البداية وايضاً نقطة النهاية في ادارة اي ازمة لأنهم يبدأون بالخطوة الاولى في التعامل مع الخطر أو الازمة التي يسميها الخبراء (بتشريح الازمة) وتتوقف الكثير في ادارة الازمة على كفاءة ودقة التحليل لأن التحليل الخاطيء قد يؤدي الى معالجة أو ادارة خاطئة للآزمة وهذا النوع من الخبراء يكلف في نهاية كل ازمة بأعداد وتقارير عما تحقق وما لم يتحقق والدروس المستفادة ليكون في متناول من يحتمل ان يواجهه مثل هذه الازمة مستقبلاً.
 - 2- **مفاوضي الازمة** وهو تخصص تحتاجه الازمات السياسية بالذات لأن خبراء مفاوضات الازمات يعملون على تقريب وجهات النظر والتوصل لحلول وسط وكذلك دورهم في حوادث اختطاف الطائرات أو احتجاز رهائن.
 - 3- **خبراء الاتصال** تركز مسؤولياتهم في المساعدة على استمرار تدفق المعلومات من والى فريق ادارة الازمة.
 - 4- **خبراء في ضخ افكار جديدة لمواجهة المخاطر والازمات** مهما بدت بعيدة المنال في التنفيذ، ومنهم من تكون مهنته الاساسية بيان السبلات في الافكار المطروحة.
- اذن تشكيل فريق عمل لإدارة الازمة لا يتحقق الهدف منه إلا اذا تم الاختيار على اساس الخبرة والقدرة بغض النظر عن الموقع الوظيفي ولذلك فإن اعداد هذه العناصر يعني بالتحديد الصفات والمهارات الواجب توافرها في كل عنصر من هذه العناصر يعني بالتحديد الصفات والمهارات الواجب توافرها في كل عنصر من هذه العناصر والتخصص الانسب، وهذا يتطلب بذل جهود اكبر في مجال البرامج التدريبية والتعليمية للعاملين في القطاع السياحي والفندقي لتعريفهم بأنواع المخاطر والازمات المتوقعة حدوثها وسبل معالجتها وآثارها المختلفة وخاصة على مستوى المديرين الذين يجب ان يتوصلوا تقنياً ونفسياً ومهنيًا لمواجهة الازمات.
5. **قواعد مهمة في مجال الإعلام والاتصالات السياحي الأزمات**

عندما تصبح الازمة أو الخطر هي نقطة تحول خطيرة وفترة غير مستقرة نتيجة للظروف الغير طبيعية تشكل تهديداً خطيراً لمجمل النشاط السياحي لأي بلد حال حدوثها، ولذلك يبرز دور وسائل الاعلام والاتصالات يوصي خبراء الازمات باتباع قواعد يمكن الاستفادة منها من الناحية الاعلامية والاتصالات وعلى مستوى المنظمات السياحية وكما يلي¹⁰:

- القاعدة الاولى:** لا تقلل من قيمة الضرر المحتمل الذي يمكن ان تسببه الازمة وأحذر من تشعبها.
- القاعدة الثانية:** لا تقلل من قيمة تأثير وسائل الاعلام (Media) في أنتشار الخبر.

القاعدة الثالثة: يجب ان نكون مهيبين ونتوقع (حدوث أزمة ما) ويعلم بهذه الخطة كافة المسؤولين التنفيذيين ووضع خطة معالجة اي (خطط طوارئ).

القاعدة الرابعة: اقامة مركز اتصال مخول (communication center) الذي يكون المصدر الرئيسي للمعلومات ما دام تأثير الازمة متواصلاً وهو المسؤول عن تزويد الصحافة بالمعلومات.

القاعدة الخامسة: تحتاج الى استمرارية الاتصالات بعد اصدار التصريح الاول ويجري التنسيق خارجياً وداخلياً واعلام اقسام المنظمة بها كافة.

القاعدة السادسة: لا نحاول فرض تعتيم على الاخبار فانه غير مفيد وهيء شيئاً ما لوسائل الاعلام لتزويدهم بها.

القاعدة السابعة: يجب ان تعلم ان وسائل الاعلام اذا لم تستطع الحصول على المعلومات منك فأنها ستحصل عليها من مصدر آخر فنسارع الى تأسيس مركز اعلامي كمصدر للمعلومات الرسمية.

القاعدة الثامنة: التأكيد من وضع الازمة في السياق الصحيح وتهيئة المعلومات الدقيقة.

القاعدة التاسعة: لا تكذب ابداً ولأن الثقة شيء مهم أن تبنيه بينك وبين الجمهور وبين وسائل الاعلام وأنك بحاجة الى النية الحسنة (Good will) ¹¹.

ان اتباع هذه القواعد تطفأ الشائعات التي ترافق حدوث الازمة أو الخطر والتي اذا لم يتم اكتشافها وأطفائها في الوقت المناسب ستزداد تداعيات الازمة السلبية على المنظمة السياحية خصوصاً وعلى المجتمع ككل عموماً.

- خاتمة:

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة السياحية تعمل في مناخ يتسم بالحركة والتغير والتنوع الحضاري والتكنولوجي والقطاع السياحي أكثر القطاعات تأثراً بالاستقرار والسلام العالمي، ولذلك يتعرض الى العديد من المخاطر والازمات المعقدة داخلياً وخارجياً ولها أسبابها ونتائجها التي تختلف من بلد الى آخر ومن منطقة الى اخرى ومن منظمة الى اخرى باختلاف طبيعة وخصوصية عمل هذه المنظمة سواء كانت (فندق أو شركة سفر وسياحة، شركات طيران، منشآت ترفيه.. الخ) وعليها أن تواجه كل أنواع المخاطر سواء كانت مخاطر سياحية أو مخاطر اقتصادية واجتماعية ومخاطر بيئية وصحية بخطة علمية مدروسة لإدارة المخاطر والازمات وتكون في حاجة دائمة للتطور مع مستوى المشكلات التي تواجهها للحفاظ على عناصر الطلب والعرض السياحي المتاح والمستقبلي في الدول المختلفة وأن تساهم ايجابياً في حل هذه المشكلات بفكر اداري يتناسب مع نوع المشكلة أو الازمة من خلال توفر وأعداد كل عناصر التعامل الناجح مع هذه المخاطر والازمات.

قائمة الهوامش

1. حسين الرفاعي ، إدارة الأزمات السياحية، صحيفة الراية المسالمة، العدد130، 2004 ، لمعلومات أوفر أنظر: تاريخ الولوج: 2020/03/16، على الساعة 14.30 www.atakwa.net
2. سيد عيسى مصطفى، تسويق الاعمال الادارية السياحة، ط2، دار الماسي للنشر و التوزيع، القاهرة، 2009 ، ص225.
3. محمود مراد البنا ، اقتصاديات السياحة، جامعة المنوفية، مصر العربية، 2008، ص201..
4. منى عمر بركات ، دور المؤسسة السياحية المصرية في ظل الأزمات في الفترة من 1994 إلى 1999، الكتاب السنوي للسياحة والفنادق، دورية منشأة المعارف بالإسكندرية، 2010 ص154.
5. Lalonde, Carole (2004). "In Search of Archetypes in Crisis Management". Journal of Contingencies & Crisis Management . Vol. (12) , No .(2) :7.
6. أحمد ماهر أحمد، ادارة الأزمات. الدار الجامعية، الأسكندرية، مصر ، 2006، ص115.
7. Lalonde, Carole **opcit** :p113.
8. عبد الرحمن تيشوري (2005)، إدارة الأزمات والمشكلات، صحيفة الحوار المتحدة عبر موقع الانترنت، العدد 1366 في 11/2. تاريخ الولوج: 2018/01/14، على 12.00.. www.rezagar.com
9. سمير طارق طه، ادارة الفنادق المداخل لنظرية والتطبيقية، منشأة المعارف بالإسكندرية، 2008، ص193.
10. Biyth, Bronwy G(1998); **The rules of crisis management**, BGBA feassociates wto, Tourism and Media, amman, 14th Dec., p16
11. سمير طارق طه، مرجع سابق، ص ص 195 و196.