

البدائل لاستراتيجية المقترحة لتنويع المنتج السياحي المقدم بمنطقة سقارة الأثرية ضمن

استراتيجية النمو باستخدام نموذج التحليل الرباعي SWOT

عبد الله محمد دياب ياسمين عبد المعطى عطية

المعهد العالي للسياحة والفنادق (ايجوث) بالإسماعيلية

الملخص

تهدف الدراسة الحالية إلى محاولة الوصول إلى تقديم توصيات لبدائل استراتيجية مقترحة لتنويع المنتج السياحي المقدم في منطقة سقارة الأثرية، كأحد البدائل الاستراتيجية ضمن استراتيجية النمو التابعة لاستراتيجيات الإدارة في المقاصد السياحية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، والذي تم من خلال أدواته وطرقه وصف الدراسة كمياً وكيفياً، واعتمدت الدراسة على جمع البيانات من مصادرها الثانوية والأولية، والتي شملت استمارات استبيان تم توزيعها على ممثلي القطاع السياحي المعنيين بالمنطقة الأثرية، بالإضافة إلى الزيارات الميدانية. كما تم الاعتماد على نموذج التحليل الرباعي SWOT لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، باعتباره أهم أدوات التحليل الاستراتيجي وأكثرها انتشاراً واستخداماً في مختلف القطاعات الخدمية والصناعية. وقد أسهمت الدراسة في اقتراح عدد من التوصيات التي يمكن أن تساهم في تنويع المنتج المقدم في المنطقة.

الكلمات الدالة: منطقة سقارة - استراتيجية النمو - استراتيجية التنويع - تحليل سوات

مقدمة

يعتبر المنتج السياحي الثقافي والأثري من أهم مقومات الجذب السياحي في مصر وأكثرها تميزاً. وفي ظل المتغيرات المختلفة المتزايدة في السوق السياحي والتي أوجدت معطيات حديثة للمنافسة بين المقاصد السياحية المختلفة، ظهرت ضرورة الاهتمام بذلك المنتج بشكل عام. لذا اتجهت الأنظار في الوقت الحالي إلى ضرورة استخدام استراتيجيات الإدارة (استراتيجية الاستقرار، استراتيجية التميز والجودة، استراتيجية الانكماش)، كمدخل إداري يساهم في الاهتمام بالمقاصد السياحية وتحديد نظرة مستقبلية لها، من خلال دعم فرص وإمكانيات نموه، وتنمية المنتج المقدم وتنويعه، واكتساب شرائح متخلفة من الأسواق والسائحين. وتهتم إدارة المقصد بتحديد نوع الاستراتيجية المناسبة لها، لتوجه جهود العاملين للعمل به (الخشالي، 2006). من هنا ظهر اهتمام الباحثين في هذه الدراسة إلى محاولة إلقاء الضوء على منطقة تعد من أهم المقاصد السياحية الثقافية والأثرية في مصر، وهي منطقة سقارة لما تتمتع به من ثروة أثرية ومقومات سياحية متميزة، ومحاولة تطبيق استراتيجية

النمو كأحد استراتيجيات الإدارة في المقاصد السياحية واقتراح بدائل استراتيجية لتتويج المنتج السياحي المقدم بها من خلال استخدام نموذج التحليل الرباعي SWOT.

مشكلة الدراسة

تعتبر منطقة سقارة من أهم المواقع الأثرية في مصر، لذا اهتمت الدولة بتنمية هذه المنطقة كمقصد سياحي أثري هام من خلال مشروع حماية وتعزيز موقع سقارة بالاشتراك مع الوكالة الفرنسية للتنمية، والمعهد الفرنسي للآثار الشرقية، والذي تم تنفيذه على مرحلتين. بدأت المرحلة الأولى في الفترة من 2010-2013م. وتضمنت مجموعة دورات تدريبية لعدد من المفتشين العاملين بالوزارة على تطوير وإدارة المواقع الأثرية، حيث كان من أهم أولويات المشروع الارتقاء بالمستوى العملي لمفتشي الآثار، بالإضافة إلى وضع خطة لإدارة منطقة سقارة. واستمرت المرحلة الثانية في الفترة من 2013-2016م. تم خلالها إنارة هرم أوناس من الداخل، ووضع حوالي 22 لوحة إرشادية لأهم المعالم الأثرية بسقارة، بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات اللازمة نحو تأمين الموقع وتطوير مدخل المنطقة الأثرية، مع إمداد المباني الملحقة بمدخل المنطقة بمصدر للمياه والصرف الصحي حفاظاً على المنطقة من أي مؤثرات خارجية.

وبالرغم من ذلك تم ملاحظة ضعف المنتج السياحي المقدم بالمنطقة، مما أثر على الحركة السياحية بها، وذلك من خلال زيارات ميدانية قام بها الباحثان.

اعتماداً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في محاولة الإجابة على التساؤل التالي:
- ماهي المقترحات والبدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تساهم في تنويع المنتج السياحي المقدم في منطقة سقارة الأثرية ضمن استراتيجية النمو، اعتماداً على تطبيق نموذج التحليل الرباعي لنقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات SWOT؟

أهداف الدراسة

- 1- توصيف المنتج السياحي الخاص بمنطقة سقارة باستخدام مقاييس الإحصاء الوصفي، وتحليله من خلال تطبيق نموذج التحليل الرباعي SWOT للبيئتين الداخلية والخارجية.
- 2- اقتراح مصفوفة الاستراتيجيات البديلة، وصياغة الاستراتيجيات البديلة باستخدام تحليل TOWS للنهوض بالمنتج السياحي في المنطقة.
- 3- اختيار الاستراتيجية المقترحة تطبيقها لإدارة المنطقة الأثرية بسقارة، واختيار البدائل الاستراتيجية الملائمة.

4-تقديم توصيات مقترحة لاستراتيجية تنويع المنتج السياحي المقدم في منطقة سقارة الأثرية.

منهجية الدراسة

تخضع الدراسة للاستراتيجيات المندمجة، حيث تستند على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأنها تقوم على الجمع بين وصف متغيرات الدراسة وصفاً كيفياً وكمياً، مع الربط بين نتائج الوصف الكمي والكيفي.

مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في الهيئات الحكومية المعنية بالسياحة بشكل عام والسياحة الأثرية بشكل خاص، والمؤسسات السياحية الخاصة المعنية بالسياحة وزائري المنطقة والسائحين، والمجتمع المحلي المحيط. وتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى الفئات السابقة، وتم اختيار العينات المناسبة منها بطريقة عشوائية لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة تحديد حجمه بدقة. ولتحديد حجم العينة الكلية التزمت الباحثة بالقواعد الإحصائية المتبعة في حالة الدراسات التطبيقية وتمت مراعاة القاعدة الإحصائية التي تنص على ألا يقل عدد مفردات العينة بشكل عام عن 30 مفردة لضمان دقة النتائج وإمكانية استخدام أساليب التحليل الإحصائية (حامد، 2002). ويوضح الجدول رقم (2) نوعية وأعداد الفئات التي شملتها عينة الدراسة.

جدول 1: بيان نوعية وأعداد فئات عينة الدراسة

حجم العينة	القطاع	الفئة
5	وزارة السياحة	الهيئات الحكومية
5	هيئة الآثار	
15	إدارة منطقة سقارة الأثرية (المديرين، مفتشي الآثار لمنطقة سقارة والمتاحف والمخازن، موظفي الأمن)	
5	مركز التنمية المحلية بسقارة	
30	الإجمالي	
30	شركات السياحة والنقل السياحي	المؤسسات السياحية الخاصة والسائحون
20	المرشدون السياحيون	
10	المنتجعات السياحية والاستراحات	
150	السائحون	
210	الإجمالي	المجتمع
20	السكان المحليين للمنطقة والمناطق المجاورة	

10	الجمعيات الأهلية المعنية بتنمية المجتمع المحلي (الحرانية)	المحلي
30	الإجمالي	
270		إجمالي العينة

مصادر جمع البيانات

تم اعتماد مصدرين للحصول على البيانات في هذه الدراسة، هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية. المصادر الثانوية والتي تشمل بيانات تم جمعها وتسجيلها مسبقاً ولم تعد خصيصاً لأهداف الدراسة. واعتمدت هذه الدراسة على الاطلاع على الأبحاث والدراسات والكتب والدوريات والتقارير والنشرات والبيانات المنشورة وغير المنشورة ذات الصلة بموضوع الدراسة. والمصادر الأولية بهدف الحصول على البيانات بطريقة مباشرة من مصادرها الأولية من خلال التعرف على آراء عينة الدراسة. واعتمدت الدراسة في تجميع البيانات الأولية على الاستبيانات القائمة على المقابلات الشخصية، والزيارات الميدانية للباحثين في المنطقة. فقد تم تصميم استبيان تساعد في الحصول على وصف دقيق للمنتج السياحي المقدم وحالة المنطقة موضع الدراسة، وتحديد أهم المشاكل التي تعاني منها المنطقة وأهم الإمكانيات والمقومات التي يمكن استغلالها لتنميتها.

الإطار النظري

الخلفية التاريخية والأثرية لمنطقة سقارة

تقع سقارة على حافة الصحراء سقارة إلى الغرب من مدينة منف أول عاصمة في مصر القديمة وتعتبر جزء من جبانته (Bunson, 2002). وتعد هضبة الأهرامات وسقارة وطيبة (الأقصر) من أهم الجبانته الأثرية في مصر (Arnold, 2003). وقد حوت منطقة سقارة العديد من الآثار امتدت على فترة من الزمن بلغت ثلاثة آلاف عام. ووجدت في منطقة منف العديد من الدفنات والمقابر تعود إلى بدايات الأسرة الأولى الفرعونية الأمر الذي يرجح نشأة المدينة في ذلك الوقت (Bard, 2005).

وتعد سقارة هي الجبانة الرئيسية لمنف ويبدو أن أسماها قد اشتق من إله الجبانة الإله "سُكر" والذي انسحب اسمه بعد ذلك على القرية القريبة بأكملها. تمتد المنطقة أكثر من 6.2 كم من غرب الهضبة، وحوالي 40 كم إلى غرب القاهرة. وكانت سقارة جزء من عدة جبانته تمتد عبر النهر من أبو رواش في الشمال إلى دهشور في الجنوب. وكلها كانت تخدم العاصمة القديمة لمصر الفرعونية منف. وتبدو أهمية سقارة أنها ظلت مستخدمة منذ عصر الأسرة الأولى حتى بداية العصر المسيحي وشهدت أول بناء بالحجر في التاريخ القديم. ومن هنا تبدو أهمية سقارة في كونها تحتوى على أدلة لتاريخ منف كمركز سياسي واقتصادي وديني

في مصر القديمة خلال تلك العصور التاريخية المختلفة. وبحلول الدولة الوسطى وتحول المقر الملكي إلى الجنوب حول دهشور، فقدت سقارة أهميتها كجبانة ملكية. ولكن بحلول الدولة الحديثة واعتبار منف أكبر مركز إداري خلال هذا العصر عادت لسقارة بعض من أهميته القديمة المفقودة. وعندما نقلت العاصمة إلى طيبة خلال عصر الدولة الحديثة ظلت منف تتمتع بأهمية خاصة حتى بعد تأسيس مدينة الإسكندرية (Seton-Williams, and Stocks, 1988)

وتعد سقارة هي الرابط الأهم في سلسلة الجبانات التي تنتمي إلى العاصمة منف، وتحتوي هضبة سقارة إحدى عشر هرمًا ملكيًا، أكثر من أي مكان آخر في مصر، معظمهم مجرد تلال من الرمل باستثناء الهرم المدرج، هذا بالإضافة إلى العديد من أهرامات الملكات الصغيرة وبين هذه الأهرامات المنتشرة في الهضبة المئات من المقابر التي تخص كبار رجال الدولة ومن دونهم في المرتبة وذلك منذ عصر الأسرة الأولى الفرعونية وحتى العصر القبطي (Baines, and Malek, 2009; Lehner, M, (2007).

معالم منطقة سقارة الأثرية

يمكن تقسيم المعالم الأثرية بسقارة طبقاً لموقعها من المجموعة الجنائزية لهرم سقارة المدرج وهو أهم المعالم الأثرية بالمنطقة على النحو التالي.

الأهرامات

بنى هرم زوسر المدرج حوالي 2650 ق.م وهو أول هرم في تاريخ مصر القديم وأول بناء من الحجر بهذا الحجم في العالم. وقد بدأ هذا الهرم كمصطبة كبيرة وانتهى إلى هرم مدرج ذو ست درجات. ويعود الفضل في بناء هذا الهرم إلى المهندس "إمحتب" والذي وصفه هيرودت بعد ذلك بنحو 2400 سنة بأنه "مخترع فن البناء بالحجر". والمجموعة الهرمية مكونة من هرم ذو ستة درجات في الناحية الشمالية منه المعبد الجنائزي والجنوبية المقبرة الجنوبية، أما في الناحية الشرقية فيوجد فناء الحب سد بمقاصيره الشرقية والغربية ثم بيت الشمال وبيت الجنوب (Baines, and Malek, 2009). ويعد هذا الهرم واحداً من أشهر الآثار في عصر الدولة القديمة، وقالوا عنه في بعض مخرشاتهم أنه يبدا "كما لو أن السماء تسكن في داخله" لذلك "تشرق الشمس منه" وتسقط السماء المر والبخور عليه" (Malek, 2000).

أما في الناحية الشمالية والشمالية الشرقية فيوجد هرمين الأول هو هرم أوسركاف أول ملوك الأسرة الخامسة. الجزء العلوى من الهرم مهدم بشكل كبير وهو عبارة عن تل مخروطي

الشكل وغير مفتوح للزيارة. الهرم الثاني هو هرم الملك تتي أول ملوك الأسرة السادسة. الجزء العلوي منه عبارة عن تل رملي وهو مفتوح للزيارة. يقع مدخله في الناحية الشمالية والذي يؤدي إلى ممرات تصل لغرفة الدفن الموجودة تحت الأرض (Arnold, 2003; Baines, and Malek, 2009). أما في الناحية الجنوبية والجنوبية الغربية فيوجد هرم ونيس وهو آخر ملوك الأسرة الخامسة وهو مازال محتفظاً بنقوشه وألوانه بحالة جيدة. والهرم مهدم من الخارج ومازالت بقايا من معبده الجنائزي، والطريق الصاعد ظاهرة للعيان. ويقع إلى الجنوب الغربي منه هرم سخم-خت من ملوك الأسرة الثالثة ومازالت بقاياها ظاهرة على الأرض.

وتكمن أهمية هرمي ونيس وتتي في أنهما يحويان أول نصوص هيروغليفية كتبت داخل غرف دفن الأهرامات في عصر الدولة القديمة ويعد هرم ونيس هو أول هرم تكتب فيه نصوص جنازية (متون الأهرامات) في عصر الأسرة الخامسة وعصر الدولة القديمة. فعند نهاية عصر الدولة القديمة نفشت جدران الغرف والممرات الداخلية للأهرامات بالتعاون الجنازية والسحرية التي عرفت باسم نصوص الأهرام. وتعتبر هذه النصوص من أقدم الكتابات الدينية في مصر القديمة. ووجدت هذه النصوص في مقابر عشرة ملوك وملكات في جبانة العاصمة القديمة لمنف بسقارة (Allen, 2005).

المقابر

يوجد بمنطقة سقارة العديد من هذه المقابر التي مازالت محتفظة بنقوشها وألوانها بحالة جيدة وتجذب العديد من السياح. وأهم المقابر الواقعة إلى الشمال من هرم الملك زوسر وهي جبانة الملك تتي، وتخص كبار رجال الدولة في عصر الأسرة السادسة هي مقبرة مروكا، كاجمني، مقبرة عنخ-مع-حور، مقبرة نفر-شمس-رع. وتحظى مقبرة مروكا بزيارة خاصة نظراً لأهميتها الأثرية.

أما المقابر الواقعة في الناحية الجنوبية وهي جبانة الملك ونيس والمقابر المنتشرة حول الطريق الصاعد للملك. فهي مقبرة حنوت ونبت، مقبرة شست إيدوت، مقبرة محو، مقبرة نب كاو حور، مقبرة ني عنخ خنوم وبتاح حتب، مقبرة حورمحب (عصر الدولة الحديثة). مقبرة نفر حر إن بتاح، مقبرة إيروكا بتاح. أما المقابر الواقعة في الناحية الشرقية فهي مقبرة نفر إيب رع - سنيت، وواح إيب رع - من ومقبرة حور. أما في الناحية الشمالية الغربية والغربية فتوجد مقبرة مقبرة بتاح حتب وأخت حتب، ومقبرة تي وتحظى مقابر العجل أبيس بالسيرابيوم بأهمية خاصة منذ عصر الدولة الحديثة. وهي عبارة عن ممرات نحتت تحت

الأرض في الصخر، كانت توضع فيها موميאות العجل أبيس في كوات كبيرة نحتت على الجانبين في صخر الجبل. واعتبر العجل أبيس في منف تجسيدا لإله بتاح ويتحد مع الآله أوزير بعد الموت (Gray, 2010).

استراتيجيات إدارة المقاصد السياحية

أشارت العديد من الأبحاث إلى أن هناك عددا من الاستراتيجيات المتاحة أمام الإدارة للاختيار فيما بينها للتعامل مع الموقف الاستراتيجي، يمكن إجمالها فيما حدده (فايد وفراج، 2015) فيما يلي:

- استراتيجية الاستقرار: تعني استقرار الإدارة على الوضع الحالي لعدم وجود أي إمكانيات أو مقومات تساعد على زيادة المنتجات والخدمات المقدمة أو التوسع في الأعمال.

- استراتيجية التميز والجودة: تشمل الاهتمام بالتطوير والتحسين المستمر لبناء مزايا تنافسية، وذلك من خلال توظيف القدرات والموارد المتاحة توظيفا فعالا ومتميزا بشكل يجعلها ذات جودة مرتفعة.

- استراتيجية الانكماش: فيها تلجأ الإدارة إلى تقليل حجم أعمالها، سواء بالاستغناء عن أحد الأسواق، أو شريحة سوقية معينة. وقد يمتد الأمر إلى تغيير الأنشطة بالكامل.

- استراتيجية النمو: تزيد الحاجة إلى هذه الاستراتيجية عندما تزيد الفرص المتاحة للمنظمة، مع وجود عوامل قوة داخلية، مما يدفع المنظمة إلى تبني عدد من الممارسات للاستفادة من تلك الفرص. وتعتمد الإدارة في استراتيجية النمو في حالة تطوير وتنمية منتجاتها المقدمة، أو زيادة حصتها السوقية. وتتألف استراتيجية النمو من أربعة بدائل استراتيجية أساسية لاستراتيجية النمو حددها (Kotler, et.al. 2011)، يمكن إجمالها فيما يلي:

1- اختراق السوق: حيث يتم التوجه لدعم السوق الحالي وزيادة المبيعات من المنتج الحالي.
2- تنمية السوق: تعني الاستمرار في الترويج للمنتجات الحالية لكن في أسواق جديدة.
3- تطوير المنتج: تعني بالاهتمام بتقديم منتجات جديدة وتطوير المنتج الحالي في الأسواق الحالية للحفاظ على الوضع التنافسي للمنتج.

4- تنويع المنتجات: يعنى القيام بتقديم منتجات جديدة في أسواق جديدة. وهي استراتيجية تعتمد على مدى تفوق وتميز تلك المنتجات ووجود فرص تسويقية لها في أسواق جديدة.

وتقوم إدارة المقصد باختيار الاستراتيجية المناسبة لها، بعد دراسة وتحليل بيئتها الداخلية لإعطاء فكرة واضحة عن نقاط القوة والضعف لديها، وتحليل بيئتها الخارجية العامة والخاصة للتعرف على الفرص والتهديدات (الخشالي، 2006). وهو ما سيتم تناوله في هذه

الدراسة بالاعتماد على أدوات التحليل الرباعي SWOT.

التحليل الرباعي SWOT

يمكن تعريف التحليل الرباعي SWOT بأنه آلية تهتم بتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية لإدارة المقصد أو المنظمة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على فاعلية جهودات الإدارة المحتملة، مما يساهم في تطوير الاستراتيجيات وتنمية جوانب القوة والفرص المتاحة، والتغلب على جوانب الضعف والتهديدات (رضوان، 2012). وتم استخدام التحليل الرباعي SWOT كأداة لوضع استراتيجيات مستقبلية لإدارة وتنمية المنتجات السياحية، والتسويق السياحي، للمدن والمقاصد السياحية المختلفة من خلال العديد من الباحثين، باعتباره آلية واقعية وسهلة التطبيق تقدم نتائج وحلول متميزة خصوصا فيما يتعلق بتحديد العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة على الحركة السياحية من ناحية، وتحليل عوامل القوة والفرص وعوامل الضعف والمخاطر التي تخص وضع السائحين الراهن في المقاصد من ناحية أخرى. (فايد وفراج، 2015؛ شهاوي، 2014).

الدراسة الميدانية والتطبيق الإحصائي لنموذج التحليل الرباعي SWOT

تم الاعتماد في الدراسة الميدانية للبحث على ست مراحل أساسية تم استخلاصها من التطبيق العملي لنموذج التحليل الرباعي المستخدم في الدراسة الخاصة بتنمية المنتج السياحي لمحافظة الإسماعيلية (فايد وفراج، 2015)، والتي يمكن تحديدها فيما يلي:

أولاً: توصيف الموقف الحالي للمنتج السياحي في منطقة سقارة.

ثانياً: تحليل المنتج السياحي المقدم في المنطقة الأثرية من خلال تطبيق نموذج التحليل الرباعي SWOT للبيئتين الداخلية والخارجية.

ثالثاً: تصميم مصفوفة تقويم العوامل الداخلية والخارجية.

رابعاً: نتائج الدراسة، وتصميم مصفوفة الاستراتيجيات البديلة باستخدام تحليل TOWS للنهوض بالمنتج السياحي في المنطقة.

خامساً: اختيار البدائل الاستراتيجية التي يمكن تطبيقها على المنتج السياحي المقدم في منطقة سقارة، اعتماداً على النتائج السابقة.

سادساً: توصيات الدراسة من خلال صياغة الاستراتيجيات البديلة، ووضع إطار مقترح لاستراتيجية التنمية الشاملة للمنتج السياحي المقدم في منطقة سقارة الأثرية. وفيما يلي شرح لكل مرحلة بالتفصيل

أولاً: توصيف الموقف الحالي للمنتج السياحي المقدم في منطقة سقارة من خلال دراسة آراء المبحوثين تجاه تقييم المنتج السياحي لمنطقة سقارة، تم حساب المقاييس الإحصائية الوصفية للمتغيرات والتي شملت المتوسط الحسابي المرجح. كما تم تقييم فئات المتوسط المرجح وفقا لمعايير الموافقة وعدم الموافقة، في إطار مقياس ليكرت الخماسي الاتجاه المستخدم في هذا البحث كما يلي:

جدول 2: تقييم فئات المتوسط المرجح في إطار مقياس ليكرت الخماسي

الاتجاه	الفئة
تميل الإجابات إلى الموافقة بشدة	1.79 – 1.000
تميل الإجابات إلى الموافقة	2.59 – 1.80
تميل الإجابات إلى محايد	3.39 – 2.60
تميل الإجابات إلى عدم الموافقة	4.19 – 3.40
تميل الإجابات إلى عدم الموافقة بشدة	5.00 – 4.20

جدول 3: التحليل الإحصائي لآراء المبحوثين تجاه تقييم المنتج السياحي المقدم في منطقة سقارة

م	العبارات	المتوسط	الاتجاه العام
1	ملائمة الطرق المؤدية إلى المنطقة الأثرية	4.62	عدم الموافقة بشدة
2	توافر وسائل انتقال مباشرة للمنطقة الأثرية	4.81	عدم الموافقة بشدة
3	توافر شبكة طرق متميزة داخل المنطقة الأثرية	3.02	محايد
4	وجود وسائل انتقال مناسبة للمزارع المختلفة داخل المنطقة الأثرية	4.64	عدم الموافقة بشدة
5	توافر أماكن انتظار ملائمة ومجهزة للسيارات والأتوبيسات	3.29	محايد
6	وجود أماكن لتقديم الخدمات المختلفة بالمنطقة الأثرية	4.84	عدم الموافقة بشدة
7	وجود لمحال لبيع التحف والهدايا التذكارية والكتب الأثرية	4.59	عدم الموافقة بشدة
8	ملائمة مستوى محال بيع التحف والهدايا التذكارية مع السائحين	4.76	عدم الموافقة بشدة
9	وجود علامات إرشادية للمزارع لتحديد المسارات داخل المناطق الأثرية	2.48	محايد
10	الاهتمام بتوفير المراكز الخاصة بالحرف اليدوية في البيئة المحلية القريبة من المنطقة الأثرية باعتبارها قيمة مضافة لتعزيز التدفق السياحي .	1.68	موافق بشدة
11	الاهتمام بتدريب العاملين في مراكز الحرف اليدوية وتمييزهم	2.10	موافق
12	الاهتمام بتسويق منتجات المراكز الخاصة بالحرف اليدوية محليا ودوليا.	3.72	عدم موافق
13	تتوافر معلومات وافية على شبكة المعلومات الدولية عن المنطقة الأثرية	2.92	محايد
14	توافر أدلة عن المنطقة السياحية بسقارة	3.63	عدم موافقة

15	توافر مواد فيلمية صنعت خصيصاً للترويج للمنطقة الأثرية	3.83	عدم موافقة
16	تنظم مكاتب السياحة والسفر رحلات داخلية للمنطقة الأثرية	2.18	موافقة
17	تضع مكاتب السياحة والسفر منطقة سقارة ضمن برامجها السياحية الأساسية	2.21	موافقة
18	توجد خطة واضحة لتنمية المنتج السياحي المقدم في المنطقة الأثرية	3.83	عدم موافقة
19	توجد خطة تسويقية واضحة للمنطقة الأثرية بشكل عام	3.48	عدم موافقة

تم تحليل العبارات في الجدول السابق وفقاً لدرجة موافقة الباحثين على تلك العبارات. وأشار التحليل الإحصائي للبيانات إلى ما يلي:

1-نسبة كبيرة من الباحثين غير متفقة بشدة على ملاءمة الطرق المؤدية إلى المنطقة الأثرية، حيث أشارت آراء معظم مفردات العينة إلى أن الطريق غير آمن وغير مجهز لحركة سياحية متوسطة أو كثيفة، حيث يفترق إلى العلامات الإرشادية التي تشير إلى المنطقة لما يقرب لمسافة 20 كم رغم كثرة الطرق الجانبية المتفرعة، وتبدأ أولى اللوحات التي تشير إلى منطقة آثار سقارة قبل 1 كم من المنطقة الأثرية، بالإضافة إلى فقر في اللوحات المرورية الإرشادية، كما أشارت بعض مفردات العينة إلى وجود إهمال في تطوير ترعة المربوطية عند مدخل طريق سقارة السياحي. وبالرغم من ذلك تمتد على طول الطريق المساحات الخضراء على الجانبين والتي يمكن اعتبارها من أهم مقومات البيئة الطبيعية الفريدة للمنطقة، والتي يمكن اعتبارها أساساً لتنمية السياحة الريفية بها، خاصة في ظل وجود العديد من قرى ومنتجعات السياحة الريفية الموجودة على الطريق الغير مستغلة بشكل جيد، منها على سبيل المثال منتجع كتركت، منتجع ريحانة، منتجع كان زمان للسياحة الريفية، قرية العزبة السياحية، قرية الريف العربي. وداخل منطقة سقارة الأثرية يوجد قرية الفراعنة السياحية، ومنتجع سقارة بالم كلوب.

2-كما أظهرت إجابات العينة عدم موافقتها بشدة أيضاً على وجود وسائل انتقال مباشرة للمنطقة الأثرية بما يسهل من إمكانية زيارتها، أو وسائل نقل داخل المنطقة الأثرية، أو توافر أماكن لتقديم الخدمات المختلفة، أو وجود أماكن مخصصة لبيع التحف والهدايا التذكارية.

3-على الجانب الآخر أظهر الباحثون عدم اتفاقهم على توافر أدلة عن المنطقة الأثرية أو مواد فيلمية متخصصة، بالإضافة إلى عدم اتفاقهم على وجود أي خطط خاصة بتسويق المنتجات الخاصة بالحرف اليدوية التي تشتهر بها المنطقة، أو خطط لتنمية وتسويق المنطقة الأثرية بشكل عام.

4-لم يبدي الباحثون تأكيدهم من العبارات التي تناولت مدى ملاءمة الطرق الداخلية وأماكن انتظار السيارات، ووجود علامات إرشادية في المنطقة.

5- ومن ناحية أخرى أظهرت نتائج تحليل إجابات مفردات العينة اتفاقهم بشدة على وجود مراكز متخصصة في الحرف اليدوية ومدارس لتعليم حرفة غزل السجاد اليدوي التي تشتهر بها المنطقة مثل: مدرسة زوسر، مدرسة الأهرام، مدرسة سقارة، مدرسة سنفرو، مدرسة أورينتال، مدرسة التهامي، مدرسة اخناتون للسجاد اليدوي، وموافقهم على وجود اهتمام بتدريب العاملين في تلك المراكز، إلا أنه تمت الإشارة إلى أنه في ظل وجود ضعف في الحركة السياحية حالياً، ظهرت أزمة في عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات التدريب وتوفير المواد الخام اللازمة.

ثانياً: تحليل المنتج السياحي المقدم في المنطقة الأثرية من خلال تطبيق نموذج التحليل الرباعي SWOT للبيئتين الداخلية والخارجية

من خلال الدراسة الميدانية الخاصة بالدراسة، تم التوصل لعدد من النتائج الإضافية. هذه النتائج تعطي توصيف لمزيد من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمنتج السياحي المقدم في منطقة سقارة، وهي موضحة كالتالي:

تحديد عوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف)

جدول 4: نتائج الزيارات الميدانية لتحليل البيئة الداخلية للمنتج السياحي لمنطقة سقارة

نقاط القوة	نقاط الضعف
- تعتبر منطقة آثار سقارة واحدة من أهم المناطق الأثرية في مصر بعد الأقصر وأسوان ومنطقة أهرامات الجيزة.	- عدم وجود نظام معلوماتي موحد شامل لمنطقة سقارة الأثرية يوضح مقومات المنطقة وإمكانياتها الطبيعية والثقافية والأثرية.
- وجود منطقة آثار سقارة بالقرب من مناطق صالحة للسياحة الريفية والبيئية.	- عدم جاهزية الطريق المؤدي إلى منطقة سقارة الأثرية واقتاره للخدمات الأساسية.
- امتداد المناطق الخضراء بالقرب من المنطقة الأثرية.	- وجود معوقات لتنمية السياحة الريفية والبيئية بالمنطقة.
- وجود متحف متخصص يوضح تاريخ المنطقة الأثرية	- أماكن انتظار السيارات عشوائية وغير مخططة باستثناء منطقة المتحف.
- وجود العديد من المراكز والمدارس المتفرقة المتخصصة في صناعة السجاد اليدوي في المنطقة.	- افتقار المتحف والمنطقة المحيطة به للاهتمام اللازم.
- تعاون العاملين ومفتشي الآثار في تقديم المعلومات الملائمة للزائرين.	- ضعف إمكانيات العرض في المتحف وقاعة التهيئة المرئية المجاورة للمتحف.
- وجود أنشطة تدريبية مستمرة للعاملين في المنطقة الأثرية بالتعاون مع منظمة اليونسكو للارتقاء بجودة الأثر.	- عدم توافر خدمات مساعدة مثل وجود مكتبة لبيع الكتب المرتبطة بالمنطقة وتاريخها، أو وجود دليل مطبوع يوضح محتويات المتحف، أو بازارات

وأماكن انتظار للسائحين. - صعوبة الوصول لبعض الأماكن مثل مقبرة تي والسيرابيوم وعدم توافر وسائل انتقال داخلية (عربات الطفطف)	
---	--

تحديد عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)

جدول 5: نتائج الزيارات الميدانية لتحليل البيئة الخارجية للمنتج السياحي لمنطقة سقارة

التهديدات	الفرص
- ضعف الحركة السياحية في الأونة الأخيرة وما نتج عنه من إغلاق بعض المنتجعات وقرى السياحة الريفية القريبة. - الانخفاض الملحوظ لتواجد السائح المصري والعربي في المنطقة. - عدم وجود خطط لتطوير المتحف وقاعة التهيئة المرئية أو لترميم الآثار بالمنطقة. - عدم وجود خطة لتنمية المنتج السياحي المقدم في المنطقة وتطويره. - عدم وجود خطة تسويقية واضحة للمنطقة الأثرية بشكل عام. - عدم وجود خطط لتنمية أو تسويق للصناعات اليدوية بالمنطقة خصوصا صناعة السجاد اليدوي	- وجود بيئة طبيعية فريدة وأثرية متميزة، والمنطقة الأثرية لسقارة تحيط بها مناطق ذات قيمة أثرية مثل مناطق ميت رهينة ودهشور وأبو صير وأبو غراب. - وجود صورة ذهنية إيجابية لدى السائح عن المقومات الأثرية للمنطقة. - توجه الدولة نحو الاهتمام بالمنطقة. - استمرار أعمال الحفائر واستمرار الاكتشافات الأثرية بالمنطقة. - الاهتمام العالمي بحفظ التراث والحرف اليدوية. - بدء الاهتمام الإعلامي بالمنطقة من خلال البرامج التليفزيونية وإلقاء الضوء على بعض معالمها واستخدامها كمواقع تصويرية متميزة في بعض الإعلانات والمسلسلات.

ثالثا: تصميم مصفوفة تقويم العوامل الداخلية والخارجية

1- بعد تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، تبدأ المرحلة الأولى الخاصة باستخلاص الدلالات الاستراتيجية من خلال إعداد مصفوفة تقييم العوامل الداخلية، ومصفوفة تقييم العوامل الخارجية. تمت هذه المرحلة من خلال عقد مقابلات شخصية على عينة مختارة من القائمين على الإدارة في المنطقة وعدد من السائحين من أجل:

1-1 تحديد أكثر نقاط القوة والضعف تأثيرا في تحليل البيئة الداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات ذات التأثير الأكبر في تحليل البيئة الخارجية المؤثرة في المنتج السياحي المقدم في منطقة سقارة.

1-2 تحديد وزن نسبي لكل عامل استراتيجي من العوامل السابقة، حيث أن عبارة عن قيمة كمية يحصل عليها أي عنصر من عناصر البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، يعكس أثره

ووزنه الكمي في أداؤها إذا ما قورن بغيره من باقي العناصر (رضوان، 2012). ويكون الوزن النسبي ما بين (1-صفر)، حيث يمثل الواحد الصحيح العامل الأكثر أهمية، ويمثل الصفر العامل الأقل أهمية. وذلك يتحدد بالاعتماد على احتمال تأثير هذا العامل في الموقف الاستراتيجي من خلال تحليل المتوسط الإحصائي لدرجات هذا العامل (مع ملاحظة أن الأوزان النسبية لجميع العوامل لا تزيد عن الواحد الصحيح بغض النظر عن هذه العوامل).
1-3 تحديد ترتيب كل عامل من العوامل الاستراتيجية السابقة، سواء كانت مرتبطة بنقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات كل على حدة. وذلك بترتيبها من (5-1)، ويعتمد هذا الترتيب على الاستجابة الحالية وفق الدراسة تجاه هذا العامل، ويتم الترتيب كالتالي:

1	2	3	4	5
ضعيف	أقل من المتوسط	متوسط	هام	هام للغاية

2- في المرحلة التالية، تم حساب الوزن الترجيحي إحصائيا لكل عامل من العوامل الاستراتيجية (داخلية وخارجية) من خلال ضرب الوزن النسبي لكل عامل في ترتيبه الخاص به. يليها، جمع الأوزان الترجيحية لجميع العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية كل على حدة، للوصول إلى شكل وطبيعة المنتج الخاص بمنطقة الدراسة، ويكون كالتالي:

1	2	3	4	5
ضعيف	أقل من المتوسط	متوسط	متميز	متميز جدا

ثم مقارنة مجموع نتائج الأوزان الترجيحية بنتيجة متوسط الدرجة الكلية المرجحة وهي تمثل (3) والتي تم الحصول عليها من خلال مجموع ترتيب العوامل الاستراتيجية مقسوما على عددهم $3 = 5 / 15 = 5+4+3+2+1$ وفي حالة زيادة مجموع الأوزان الترجيحية لعوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف معا) عن المتوسط الكلي المرجح، فإن البيئة الداخلية تمثل نقاط قوة للمنطقة. أما في حالة زيادة المتوسط الكلي المرجح عن مجموع الأوزان الترجيحية للعوامل الاستراتيجية مجتمعة، فإن البيئة الداخلية تمثل نقاط ضعف للمنطقة. وفي حالة زيادة مجموع الأوزان الترجيحية لعوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات معا) عن المتوسط الكلي المرجح، فإن البيئة الخارجية تمثل فرصا للمنطقة. أما في حالة زيادة المتوسط الكلي المرجح عن مجموع الأوزان الترجيحية للعوامل الاستراتيجية مجتمعة، فإن البيئة الخارجية تمثل تهديدا للمنطقة.

تصميم مصفوفة العوامل الداخلية

يوضح الجدول التالي أهم عناصر القوة والضعف للمنتج السياحي بمنطقة سقارة والوزن النسبي والمرجح لهم.

جدول 6: مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية للمنتج السياحي بمنطقة سقارة

م	العوامل الاستراتيجية الداخلية	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن المرجح
نقاط القوة				
1	تعتبر منطقة آثار سقارة واحدة من أهم المناطق الأثرية في مصر بعد الأقصر وأسوان ومنطقة أهرامات الجيزة.	0.10	4	0.4
2	وجود منطقة آثار سقارة بالقرب من مناطق وقرى صالحة للسياحة الريفية والبيئية.	0.08	5	0.4
3	- امتداد المناطق الخضراء حول من المنطقة الأثرية.	0.05	4	0.2
4	وجود متحف متخصص يوضح تاريخ المنطقة الأثرية	0.09	5	0.45
5	وجود العديد من المراكز والمدارس المتفرقة المتخصصة في صناعة السجاد اليدوي في المنطقة	0.08	5	0.4
6	تعاون العاملين ومفتشي الآثار في تقديم المعلومات الملائمة للزائرين.	0.05	3	0.15
7	- وجود أنشطة تدريبية مستمرة للعاملين في المنطقة الأثرية بالتعاون مع منظمة اليونسكو لارتفاع جودة الأثر.	0.05	3	0.15
		0.5		2.15

جدول 7: مصفوفة العوامل الاستراتيجية الداخلية للمنتج السياحي بمنطقة سقارة

م	العوامل الاستراتيجية الداخلية	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن المرجح
نقاط الضعف				
1	عدم وجود نظام معلوماتي موحد شامل لمنطقة سقارة الأثرية يوضح مقومات المنطقة وإمكانياتها الطبيعية والثقافية والأثرية.	0.05	4	0.2
2	عدم جاهزية الطريق المؤدي إلى منطقة سقارة الأثرية وافتقاره للخدمات الأساسية.	0.07	5	0.35
3	وجود معوقات لتنمية السياحة الريفية والبيئية بالمنطقة.	0.05	4	0.2
4	أماكن انتظار السيارات عشوائية وغير مخططة باستثناء منطقة المتحف.	0.08	5	0.4

0.6	5	0.12	افتقار المتحف والمنطقة المحيطة به للاهتمام اللازم، وعدم توافر خدمات مساعدة مثل وجود مكتبة لأبيع الكتب المرتبطة بالمنطقة وتاريخها، أو وجود دليل مطبوع يوضح محتويات المتحف، أو بازارات وأماكن انتظار للسائحين.	5
0.32	4	0.08	ضعف إمكانيات العرض في المتحف وفي قاعة التهيئة المرئية المجاورة للمتحف.	6
0.2	4	0.05	صعوبة الوصول لبعض الأماكن مثل مقبرة تي والسيرابيوم وعدم توافر وسائل انتقال داخلية (عربات الطفط).	7
2.27		0.5		

يتضح من الجدولين السابقين أن الدرجة الإجمالية للأوزان المرجحة (2.27 + 2.15) = (4.42) أي أن طبيعة المنتج في المنطقة يعتبر متميزا.

وبمقارنة مجموع نتائج الأوزان الترجيحية (4.42) بنتيجة متوسط الدرجة الكلية المرجحة وهي تمثل (3) نجد زيادة مجموع الأوزان الترجيحية لعوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف معا) عن المتوسط الكلي المرجح. وهذا يشير إلى أن البيئة الداخلية تمثل نقاط قوة للمنطقة، والتي لا بد من العمل على تطويرها وتنميتها حتى لا تتحول إلى نقاط ضعف تعوق زيادة الحركة السياحية في المنطقة.

تصميم مصفوفة العوامل الخارجية

يوضح الجدول التالي أهم الفرص والتحديات للمنتج السياحي بمنطقة سقارة والوزن النسبي والمرجح لهم.

جدول 8: مصفوفة العوامل الاستراتيجية للمنتج السياحي بمنطقة سقارة

م	العوامل الاستراتيجية الخارجية	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن المرجح
الفرص				
1	وجود بيئة طبيعية فريدة وأثرية متميزة، ومساحة المنطقة الأثرية لسقارة تحيط بها مناطق ذات قيمة أثرية مثل مناطق ميت رهينة ودهشور وأبو صير وأبو غراب.	0.15	5	0.75
2	وجود صورة ذهنية إيجابية لدى السائح عن المقومات الأثرية للمنطقة.	0.10	5	0.5
3	توجه الدولة نحو الاهتمام بالمنطقة.	0.06	3	0.18
4	استمرار أعمال الحفائر واستمرار الاكتشافات الأثرية	0.05	5	0.25

			بالمنطقة.
0.25	5	0.05	5 الاهتمام العالمي بحفظ التراث والحرف اليدوية.
0.27	3	0.09	6 بدء الاهتمام الإعلامي بالمنطقة من خلال البرامج التلفزيونية وإلقاء الضوء على بعض معالمها واستخدامها كمواقع تصويرية متميزة في بعض الإعلانات والمسلسلات.
1.32		0.5	

جدول 9: مصفوفة العوامل الاستراتيجية الخارجية للمنتج السياحي بمنطقة سقارة

م	العوامل الاستراتيجية الخارجية	الوزن النسبي	الترتيب	الوزن المرجح
التحديات				
1	عدم استقرار الحركة السياحية في الآونة الأخيرة وما نتج عنه من إغلاق بعض المنتجعات وقرى السياحة الريفية القريبة.	0.08	5	0.4
2	الانخفاض الملحوظ لتواجد السائح المصري والعربي في المنطقة.	0.08	5	0.4
3	عدم وجود خطط لتطوير المتحف وقاعة التهيئة المرئية أو لترميم الآثار بالمنطقة.	0.06	3	0.18
4	عدم وجود خطة لتنمية المنتج السياحي المقدم في المنطقة وتطويره.	0.12	3	0.36
5	عدم وجود خطة تسويقية واضحة للمنطقة الأثرية بشكل عام.	0.10	5	0.5
6	عدم وجود خطط لتنمية أو تسويق للصناعات اليدوية بالمنطقة خصوصا صناعة السجاد اليدوي	0.06	5	0.3
		0.5		2.14

يتضح من الجدولين السابقين أن الدرجة الإجمالية للأوزان المرجحة (2.14 + 1.32) = (3.46) مما يشير إلى أن طبيعة المنتج في المنطقة بالنسبة لتحليل العوامل الخارجية يعتبر متوسطا. وبمقارنة مجموع نتائج الأوزان الترجيحية (3.46) بنتيجة متوسط الدرجة الكلية المرجحة وهي تمثل (3) نجد زيادة مجموع الأوزان الترجيحية لعوامل البيئة الخارجية (الفرص والتحديات معا) عن المتوسط الكلي المرجح، مما يشير إلى إن البيئة الخارجية تمثل فرصا للمنطقة.

رابعاً: نتائج الدراسة وتصميم مصفوفة الاستراتيجيات البديلة باستخدام تحليل TOWS للنهوض بالمنتج السياحي في المنطقة

بعد الانتهاء من تحليل وتوصيف الموقف الحالي للبيئة الداخلية والخارجية للمنتج السياحي المقدم في منطقة سقارة، وإعداد مصفوفتي العوامل الاستراتيجية الداخلية والخارجية في الخطوات السابقة، تأتي خطوة اقتراح مصفوفة الاستراتيجيات البديلة من خلال الاعتماد على أسلوب مصفوفة TWOS والذي يعتمد على تحديد البدائل الاستراتيجية لكل محور من المحاور التالية:

- 1- استراتيجيات تعزيز نقاط القوة والاستفادة من الفرص الخارجية (S-O)
- 2- استراتيجيات تعزيز نقاط القوة وتجنب التهديدات الخارجية (S-T)
- 3- استراتيجيات التغلب على نقاط الضعف والاستفادة من الفرص الخارجية (W-O)
- 4- استراتيجيات التغلب على نقاط الضعف وتجنب التهديدات الخارجية (W-T)

جدول 10: مصفوفة الاستراتيجيات البديلة باستخدام أسلوب TWOS

		العوامل الداخلية
نقاط الضعف	نقاط القوة	العوامل الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود نظام معلوماتي موحد شامل لمنطقة سقارة - عدم جاهزية الطريق المؤدي إلى منطقة سقارة الأثرية - وجود معوقات لتنمية السياحة الريفية والبيئية بالمنطقة. - أماكن انتظار السيارات عشوائية وغير مخططة باستثناء منطقة المتحف. - افتقار المتحف والمنطقة المحيطة به للاهتمام اللازم. - ضعف إمكانيات العرض في المتحف وفي قاعة التهيئة المرئية المجاورة للمتحف. - صعوبة الوصول لبعض 	<ul style="list-style-type: none"> - تعتبر منطقة آثار سقارة من أهم المناطق الأثرية في مصر بعد الأقصر وأسوان ومنطقة أهرامات الجيزة. - وجود المنطقة بالقرب من مناطق وقرى صالحة للسياحة الريفية والبيئية. - امتداد المناطق الخضراء حول من المنطقة الأثرية. - وجود متحف متخصص في تاريخ المنطقة الأثرية. - وجود العديد من المدارس المتفرقة المتخصصة في 	

<p>الأماكن مثل مقبرة تي والسيرابيوم وعدم توافر وسائل انتقال داخلية.</p>	<p>صناعة السجاد اليدوي في المنطقة. - تعاون العاملين ومفتشي الآثار في تقديم المعلومات للزائرين. - وجود أنشطة تدريبية مستمرة للعاملين.</p>	
<p>استراتيجيات التغلب على نقاط الضعف والاستفادة من الفرص الخارجية (W-O)</p>	<p>استراتيجيات تعزيز نقاط القوة والاستفادة من الفرص الخارجية (S-O)</p>	<p>الفرص</p>
<p>- العمل على صيانة وتطوير طريق سقارة السياحي وتطوير الطرق الداخلية الفرعية في المنطقة. - إنشاء نظام معلومات متكامل. - الاستفادة من المساحات الموجودة أمام منطقة المتحف. - محاولة التغلب على معوقات تنمية نمطي السياحة الريفية والبيئة في المنطقة بشكل عام.</p>	<p>- إنشاء مركز للحفاظ على التراث والحرف اليدوية التي تشتهر بها المنطقة. - دعم الصورة الذهنية الإيجابية لدى السائح الأجنبي المرتبطة بمقومات المنطقة الأثرية. - الاستفادة من البيئة المحيطة بالقرب من المناطق الأثرية. - الاهتمام بتنوع المنتج السياحي المقدم. - زيادة الاهتمام بالمتحف.</p>	<p>- وجود بيئة طبيعية وأثرية متميزة. - وجود صورة ذهنية إيجابية لدى السائح عن المقومات الأثرية للمنطقة. - توجه الدولة نحو الاهتمام بالمنطقة وتنميتها، والاهتمام الإعلامي - استمرار الاكتشافات الأثرية. - الاهتمام العالمي بحفظ التراث والحرف اليدوية.</p>
<p>استراتيجيات التغلب على نقاط الضعف وتجنب التهديدات الخارجية (W-T)</p>	<p>استراتيجيات تعزيز نقاط القوة وتجنب التهديدات الخارجية (S-T)</p>	<p>التهديدات</p>
<p>- إصدار دليل سياحي موجه للسائح العربي. - التنسيق مع وزارة الآثار لوضع خطط لترميم وصيانة الآثار بالمنطقة. - الاهتمام بأمكان الانتظار في المنطقة الأثرية. - الاستعانة بوسائل نقل</p>	<p>- تشجيع المستثمرين على تطوير وسائل للإقامة، والاهتمام بقرى ومنتجعات السياحة الريفية. - الاهتمام بالدعم المادي لصناعة السجاد اليدوي في المنطقة. - الاهتمام بوضع خطة</p>	<p>- عدم استقرار الحركة السياحية. - الانخفاض الملحوظ لوجود السائح المصري والعربي. - عدم وجود خطط لتطوير المتحف وقاعة التهيئة المرئية أو لترميم الآثار بالمنطقة.</p>

داخلية (طفطف). - الاهتمام بوضع خطة لتطوير متحف إيمحتب واستخدام التقنيات الحديثة به.	تسويقية مناسبة. - الاهتمام بالأنشطة التسويقية المختلفة، والتنسيق مع شركات السياحة وتشجيعها لتنظيم وتنفيذ برامج متميزة.	- عدم وجود خطة لتتويج المنتج السياحي المقدم في المنطقة. - عدم وجود خطة تسويقية للمنطقة الأثرية بشكل عام. - عدم وجود خطط لتنمية أو تسويق للصناعات اليدوية.
--	---	---

خامسا: اختيار الاستراتيجية المقترح تطبيقها لإدارة المنطقة الأثرية بسقارة، واختيار البدائل الاستراتيجية الملائمة

من خلال النتائج التي تم توصل اليها الباحثين إليها بعد اقتراح مصفوفة الاستراتيجيات البديلة، تم اختيار البديل الاستراتيجي الخاص بتتويج المنتج، من ضمن البدائل الاستراتيجية المرتبطة باستراتيجية النمو في إدارة المقاصد السياحية للأسباب التالية:

- ظهر بشكل واضح مما سبق، ضرورة الاهتمام بتتويج المنتج السياحي المقدم في المنطقة، والخدمات المرتبطة به.
- كما اتضح من خلال النتائج السابقة، إمكانية إقامة علاقات تكاملية بين نوعيات الأنشطة السياحية المختلفة (سياحة ثقافية وأثرية، سياحة بيئية، سياحة ريفية)، من خلال إدماج أكثر من نوعية من الأنشطة السياحية لتكوين منظومة متكاملة للبرنامج السياحي، مما يزيد من ميزته التنافسية بالشكل الذي يتيح اكتساب شرائح سوقية مختلفة، والدخول لأسواق جديدة.

سادسا: التوصيات من خلال صياغة الاستراتيجيات البديلة ووضع إطار مقترح لاستراتيجية التنمية للمنتج السياحي المقدم في منطقة سقارة الأثرية

توصلت النتائج السابقة الخاصة باقتراح مصفوفة الاستراتيجيات البديلة باستخدام تحليل TOWS لتتويج المنتج السياحي في المنطقة، إلى أنه يمكن مواءمة نتائج تحليل البيئة الداخلية لمنطقة سقارة السياحية والتي شملت تحليل نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنتج السياحي المقدم بها، مع نتائج تحليل البيئة الخارجية للمنطقة والذي شمل تحليل الفرص الخارجية والتهديدات. وسيهتم الجزء التالي بصياغة الاستراتيجيات البديلة لتتويج المنتج السياحي المقدم في المنطقة بما يساهم في تنمية المنطقة سياحيا والاستفادة من مقوماتها الفريدة.

التوصيات المقترحة لتعزيز نقاط القوة والاستفادة من الفرص الخارجية

أ) الاستفادة من البيئة الطبيعية والأثرية الفريدة المحيطة بالمنطقة، ومن تمركز المساحات الخضراء بالقرب من المناطق الأثرية وذلك بعمل مركز لانطلاق المناطيد على غرار ما هو موجود بمنطقة آثار الأقصر. ويمكن اعتبار منطقة ميت رهينة هي مركز الانطلاق، ويمر المنطاد عبر المساحات الخضراء الواسعة التي توفرها البيئة الريفية المحيطة ثم الدخول إلى منطقة آثار سقارة، ويمكن أن تمتد الرحلة إلى أهرامات الدولة القديمة ومعابد الشمس في أبو صير وأبو غراب القريبة إلى الشمال، هذا إلى جانب مشاهدة آثار منطقة دهشور إلى الجنوب حيث أهرامات ملوك الدولة الوسطى، بالإضافة إلى هرمي الملك سنfro المنكسر والكامل من عصر الدولة القديمة، وهي مناطق محفزة وجاذبة للمشاهدة.

ب) الاهتمام بتنوع المنتج السياحي المقدم من خلال إقامة عروض الصوت والضوء في المنطقة باعتباره من أهم وسائل الجذب لزيارة المناطق الأثرية بصفة عامة ورفع نسب التدفق السياحي. مع الاستفادة من وجود متحف متخصص داخل المنطقة الأثرية في المساهمة بشكل إيجابي في رفع سلوكيات المواطن تجاه المتحف بشكل خاص والمنطقة الأثرية بشكل عام، ودعم الوعي بقيمة الأثر.

ج) التوسع في إثراء العروض السياحية التي يمكن تقديمها في المنطقة مثل الاهتمام بتنظيم الأحداث والمهرجانات الفنية، والأحداث الرياضية كالمسابقات الدولية للدراجات، الماراثون، الاسكواش وغيرها بالتعاون مع وزارة الشباب والرياضة، بما يساهم في زيادة إلقاء الضوء على المنطقة.

التوصيات المقترحة لتعزيز نقاط القوة وتجنب التهديدات الخارجية

أ) تشجيع المستثمرين على إقامة وتطوير أماكن للإقامة، والاهتمام بقرى ومنتجعات السياحة الريفية الموجودة على طول الطريق السياحي، مع الاهتمام بالدعم المادي لصناعة السجاد اليدوي في المنطقة والتي تحظى بشهرة عالمية لافتة.

ب) الاهتمام بالأنشطة التسويقية المختلفة وتشجيع هيئة تنشيط السياحة ومكاتب السياحة في الخارج على الاهتمام بالرحلات التعريفية للمنطقة الأثرية بشكل عام لإظهار مقومات المنطقة الأثرية والطبيعية وبيئتها المتميزة، وذلك لجذب اهتمام الاتحادات والمنظمات السياحية الدولية ومنظمي الرحلات العالمية والشخصيات الإعلامية والكتاب والصحفيين ورجال الإذاعة والتلفزيون، ووجوب مشاركة القطاع الخاص مع القطاع العام.

ج) استغلال وجود منطقة سقارة الأثرية بالقرب من مناطق صالحة للسياحة الريفية والعمل على تنميتها والاهتمام بتجديد برامج زيارة المنطقة الأثرية بشكل عام، من خلال التنسيق

مع شركات السياحة وتشجيعها لتنظيم وتنفيذ برامج سياحية متميزة للمنطقة من خلال محاولة إقامة علاقة تكاملية بين نوعيات الأنشطة السياحية المختلفة، والتي يمكن من خلالها دمج أكثر من نشاط سياحي لتكوين منظومة متكاملة للبرنامج السياحي.

التوصيات المقترحة للتغلب على نقاط الضعف والاستفادة من الفرص

أ) الاستفادة من توجه الدولة نحو الاهتمام بالمنطقة، والعمل على صيانة وتطوير طريق سقارة السياحي، بالإضافة إلى التنسيق مع هيئة التنمية المحلية بمحافظة الجيزة لتطوير الطرق الداخلية الفرعية في المنطقة. والتنسيق مع جهاز شؤون البيئة والمحليات لتنمية القرى الريفية المحيطة بمنطقة سقارة من خلال الاهتمام بإدارة المخلفات داخل تلك القرى، وتوفير شبكات لمياه الشرب، ومعالجة مياه الصرف الصحي وهو ما يؤدي إلى خلق بيئة ريفية نموذجية جاذبة للسياحة الريفية.

ب) الاستفادة من المساحات الموجودة أمام منطقة المتحف والعمل على خلق منطقة جذب بإقامة bazارات لبيع التحف وكافتريات وأماكن استراحة، بجانب العناية بالمساحات الخضراء المتاحة، الأمر الذي يؤدي إلى جذب السائحين حول منطقة تمركز معينة لفترة طويلة والارتباط بالمتحف بصورة إيجابية، وهو ما يؤدي إلى رفع نسب الدخل والذي يتمركز حول رسوم الدخول للمنطقة فقط، لاسيما وأن هناك العديد من الرحلات السياحية تتجاوز المتحف الواقع عند مدخل المنطقة الأثرية.

ج) التنسيق بين وزارة الآثار ووزارة السياحة والهيئة العامة للاستعلامات ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، لإنشاء نظام معلومات يوضح الأهمية التاريخية والأثرية لمنطقة سقارة الأثرية.

التوصيات المقترحة للتغلب على نقاط الضعف وتجنب التهديدات

أ) تجميع أماكن الانتظار الكثيرة لمنطقة آثار سقارة، الأمر في مكان واحد مخطط يتناسب مع أهمية المنطقة وهذه الأماكن هي: منطقة عند المتحف، وأخرى إلى الشرق من هرم زوسر، للراغبين في زيارة المجموعة الهرمية للملك زوسر وهرم ونيس والمقابر القريبة منه (شكل A1)، ثم منطقة إلى الشمال الشرقي من هرم زوسر وهي خاصة بأماكن الانتظار للسيارات المعنية بزيارة هرم تيتي ومقابر مروكا وكاجمني نفر سشم رع عنخ مع حور (شكل B1)، ثم منطقة خاصة بانتظار السيارات للراغبين في زيارة مقبرة بتاح حتب (شكل 2 C)، وأخيراً مكان لانتظار السيارات للراغبين في زيارة السيرابيوم ومقبرة تي (شكل 2 D). كما يجب أن يتوافر في مكان الانتظار الموحد bazارات لبيع التحف

الأثرية وكافتريات سياحية وحمامات متميزة، الأمر الذي يساهم في الوقت نفسه في رفع مستوى الخدمات في أماكن الزيارة ويخلق جواً من الراحة والمتعة.

ب) الاستعانة بوسائل نقل داخلية (طفطف) للتنقل داخل الأماكن الأثرية المختلفة، وهو ما قد يساهم في زيادة الإقبال على زيارة بعض الأماكن البعيدة والتي تتطلب مجهوداً للوصول إليها ويحجم عن زيارتها كبار السن والأطفال مثل مقبرة تي والسيرابيوم وهي مناطق غير مسموح بالوصول إليها بوسائل النقل المعتادة.

ج) الاهتمام بوضع خطة لتطوير متحف إيمحتب بشكل خاص ودعم استخدام التقنيات الحديثة لتعظيم العرض المتحفي به. ومحاولة إيجاد بيئة تفاعلية جذابة للزائرين، مما يساهم في إثراء التجربة المتحفية، ودعم الدور التعليمي له، مع الاهتمام بوضع خطة لتطوير إمكانيات قاعة التهيئة المرئية، من خلال تنويع اللغات المستخدمة في شرح تاريخ منطقة سقارة الأثرية، والاستعانة ببرامج تفاعلية ورقمية لتزويد الزائرين بالمعلومات الأثرية والتاريخية. والعمل على إصدار دليل سياحي باللغة العربية يكون موجهاً خصيصاً للقارئ العربي لحثه على التعرف على آثار المنطقة نظراً للانخفاض الملحوظ للسائح المصري والعربي بوجه عام.

شكل 1: الأماكن المختلفة لانتظار السيارات داخل المنطقة الأثرية بسقارة A, B



المنطقة الحمراء مقترح لمنطقة بازارات

شكل 2: الأماكن المختلفة لانتظار السيارات داخل المنطقة الأثرية بسقارة C, D



المصدر: إعداد الباحث بالاستعانة بخرائط جوجل

References

- Allen, J, P (2005), The Ancient Egyptian Pyramid Texts, Atlanta, Society of Biblical Literature, p. 2
- Arnold, A, (2003), The Encyclopedia of Ancient Egyptian Architecture, New Jersey, Princeton University Press, p. 99, 208
- Bard, K, A., (2005) Encyclopedia of the Archaeology of ancient Egypt, London and New York, Routledge, pp. 3, 32
- Bunson, M, A, (2002) Encyclopedia of ancient Egypt, New York, Facts, On File, Inc.,p.35
- Baines, M and Malek, J, (2009) Atlas of Ancient Egypt, Cairo, AUC, Press, p. 142
- Gray, L, (2010) The New Culture Atlas of Egypt, New York, Marshall, Cavendish, pp. 128-127
- Kotler, B., Armstrong G., Tolba, A., Habib, A., (2011) Principles of Marketing, Arab world Edition, Pearson Educational Limited, England. P.230
- Lehner, M, (2007) The Complete Pyramid, Cairo, the American University in Cairo, p. 82, 352
- Malek, J., (2000) Egyptian art, London, Phaidon, Limited, p.58
- Redford, D., (2001) the Oxford Encyclopedia of Ancient Egypt, Vol. III, London, Oxford university press, pp. 176-177
- Seton-Williams, V and Stocks, P, (1988) Egypt, New York, WW Norton, p. 441
- UNWTO (2017): UNWTO: Tourism Highlights, 2017 Edition. Available at: www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/978928449029 (last access; 10/4/2018)
- الخشالي، شاكر جار الله (2006): أثر مصادر قوة الإدارة العليا في اختيار استراتيجية النمو، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، مجلد 2، ص 96-114
- الزيادين، يوسف كامل عايد والسيد، معين أمين (2016): أثر البيئة الداخلية على الأداء الاستراتيجي: دراسة على شركات صناعة الاستخراج الأردنية، مجلة الثقافة والتنمية، العدد 101، ص: 383-411 Available at: <http://search.mandumah.com/record/760398> (last Access; 20/6/2018)
- النسور، جاسر عبد الرزاق (2014): أهمية استخدام أساليب علمية حديثة في تحليل البيئة وأثره على تحسين كفاءة الأداء في الشركات: دراسة واقع عينة من الشركات الأردنية، مجلة دراسات إدارية - كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العدد 13، المجلد 7، ص 71-101 Available at: <http://search.mandumah.com/record/631699> (last access; 6/4/2018)

- حامد، هند (2002): تقييم دور التجارة الإلكترونية في الشركات السياحية، رسالة ماجستير، كلية السياحة والفنادق، جامعة حلوان، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- رضوان، محمد فاروق (2012): استخدام الأوزان النسبية لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة كمقترح للحد من معوقات تطبيق تحليل سوات SWOT Analysis في المنظمات الأهلية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد 33، ص 3865-3964
Available at: <http://search.mandumah.com/record/471761> (last access; 3/8/2018)
- شهاوي، ياسر مصطفى (2014): استخدام التحليل الرباعي (سوات) بالاعتماد على المسح السياحي لوضع استراتيجية للتسويق السياحي لمدينة أبها بالمملكة العربية السعودية، مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، ديسمبر، 2014، الجزء الأول ص 79-91
- فايد، هناء عبد القادر فراج، محمد محمد (2005): البديل الاستراتيجية المقترحة لتنمية المنتج السياحي لمحافظة الإسماعيلية باستخدام نموذج التحليل الرباعي SWOT، مجلة كلية السياحة والفنادق جامعة الفيوم، المجلد التاسع، العدد الثاني المجلد الأول، ص 246-271

A Proposed Strategic Alternatives for Tourism Product Diversification in Saqqara Archeological Area through Growth Strategy by Using the (SWOT) Analysis

Abdallah Mohamed Diab Yasmeeen Abd El-moaty Attia
Higher Institute of Tourism and Hotels, (E.G.O.T.H) Ismailia

Abstract

This study aims to propose recommendations about the strategic alternatives for tourism product diversification presented in Saqqara archaeological area, through applying the four steps analysis model (SWOT). The study uses the analytical descriptive approach whose tools and methods described the study quantitatively and qualitatively. The study data collection depends on the secondary and primary sources; questionnaires were distributed to the representatives of tourism sector, in addition to field visits to the area. The study rises number of strategic alternatives, which may contribute in improving and developing the tourism product in Saqqara.

Keywords: Saqqara, Growth strategy, Diversification strategy, SWOT