

تقييم أثر التحليل البيئي في تحسين أداء شركات السياحة في مصر

أميرة أحمد عبد التواب نانسي محمد فوزي إسلام السيد حسين

كلية السياحة والفنادق ، جامعة الفيوم

ملخص الدراسة

حاز موضوع التحليل البيئي للشركات على اهتمام الباحثين نظرا لأهميته ، حيث لوحظ تزايد ملحوظ بالرغبة في دراسة العلاقة بين التحليل البيئي و تحسين أداء .

ولهذا يهدف البحث الى رفع الوعي لدى مديري الشركات السياحية بأهمية التحليل البيئي وأثرها على تحسين أداء للشركات من خلال :

١- تحديد مدى قدرة المديرين على فهم طبيعة العلاقة بين التحليل البيئي وتحسين الأداء الخدمي للشركات السياحية .

٢- وضع مؤشرات لقياس مدى تطبيق الشركات السياحية للتحليل البيئي واختبار أثر التحليل البيئي في تحسين الأداء الخدمي للشركات السياحية.

وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات السياحية فئة (أ) بالقاهرة الكبرى حيث تم توزيع عدد (٣٠٠) استمارة استبيان تم استرداد (٢٥٥) وتم التحليل باستخدام عدد من الأساليب الاحصائية على برنامج SPSS بهدف الحصول على نتائج الدراسة .

وقد خلصت الدراسة على وجود أثر التحليل البيئي في تحسين أداء الشركات السياحية . ومن خلال هذه النتائج عرضت الباحثة مجموعة من التوصيات بهدف زيادة اهتمام الشركات السياحية بما يخص التحليل البيئي لما لذلك من أثر يعود بالمصلحة على الشركات السياحية والمجتمع .

الكلمات الدالة

التحليل البيئي - الأداء - عناصر التحليل البيئي (البيئة الداخلية - البيئة الخارجية).

المقدمة

إن الشركات السياحية على شتى أشكالها تعمل في ظل نظام بيئي كبير محيط بها تستمد منه قدراتها في اكتساب مدخلاتها وتوليد مخرجاتها المتوافقة مع السوق المستهدف الذي تعمل به، فضلا عما تواجهه أيضا من معوقات تحول دون تحقيق أهدافها، وعلى هذا

يمكن القول بأن الشركة تؤثر وتتأثر بذات الوقت في المتغيرات البيئية المحيطة بها وينسب مختلفة ومتباينة تبعاً لقدرة الشركة في السيطرة على المتغيرات البيئية ودرجة قربها إليها، والتي يمكن تحديدها أساساً بالبيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية لها (البكري، ٢٠١٢). ولكي تحقق الشركات أهدافها ورسالتها لا يكفي أن يتم تحديد الفرص والقيود البيئية في البيئة المحيطة، بل يجب أن تكون الشركات على دراية كافية بتلك الفرص والقيود أو التهديدات، ووضع الاستراتيجيات التي تؤدي إلى استثمار الفرص وتحديد القيود أو التهديدات والتكيف معها بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف وتعظيم الإمكانيات والموارد (العارف، ٢٠١٠).

لذا تحتاج الشركات إلى الكشف عن بيئتها الداخلية والخارجية، عن طريق جمع البيانات بالطرق التقليدية، وغير التقليدية، وتسليمها للمديرين؛ ليتم تحليلها وتحديد استراتيجية الشركة المستقبلية (Dess, 2014).

وقد أشارت كثير من النتائج الدراسات إلى أهمية استخدام التحليل البيئي في تطوير العديد من الشركات، وضع أهداف استراتيجية سليمة وموائمة لمتطلبات سوق العمل، الأمر الذي يعزز الثقة المجتمعية في تلك الشركات (دودين، ٢٠١٨؛ جواد، ٢٠١٠).

كما توصلت نتائج إحدى الدراسات أن التحليل البيئي للشركة يساعدها في تحديد توجهها الاستراتيجي، وتقييم خدماتها وتطوير الأداء. فالتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية تعد من أهم القضايا المؤثرة على أداء الشركات (رضوان، ٢٠١٢).

وتقوم هذه الدراسة بالتعرف على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركات ومدى إدراك المديرين في الشركات السياحية بأهمية التحليل البيئي لفهم القوى الداخلية في البيئة والقوى الخارجية في البيئة، حيث يتم من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على واقع توجه الشركات نحو عناصر التحليل البيئي، ومن ثم بيان أثر ذلك على تحسين أدائها.

الاطار النظري

عرف الظاهر (٢٠٠٩) والكرخي (٢٠٠٩) والعارف (٢٠١٠) ويزيد (٢٠١٠) و Babatunde and Adebola (2012) و Wheelen and Hunger (2012) ومساعدة (٢٠١٣) عملية التحليل البيئي بأنها "مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه الشركة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط القوة والضعف في الشركة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية".

وبذلك ويمكن القول بأن مفهوم التحليل البيئي يشير الى أنه "تحليل دقيق للبيئة الخارجية من أجل اكتشاف الفرص والتهديدات ، وتحليل داخلي للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف ".
و يرى العارف (٢٠٠٩) والكرخي (٢٠٠٩) و Babatunde and Adebola (2012) أن التحليل البيئي ترجع أهميته الى :

- ١- تحديد الفرص المتاحة أمام الشركات التي يمكن استغلالها وأي الفرص الممكن استبعادها.
- ٢- معرفة التهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفاعلية .
- ٣- يتوقف نجاح الشركات إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ، وبدرجة تأثير كل منهما .
- ٤- تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ، وبيان الموارد المتاحة ، ونطاق السوق المرتقب ، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.
- ٥- تساعد الكثير من الشركات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة .
- ٦- التكيف مع هذه المتغيرات التي تحدث في البيئة ،حتى تضمن البقاء في سوق تسوده المنافسة.
- ٧- خلق التداؤب والتماسك والتطابق بين قدرات وموارد الأعمال وفرص البقاء والتفوق والنمو في البيئة التنافسية.
- ٨- يسهم بقوة في صياغة رؤية ورسالة واستراتيجيات الأعمال في بيئة غير مؤكدة تتسم بالتعقيد والتغاير وعدم التجانس.
- ٩- يساعد في تقليص فجوة عدم التأكد والغموض البيئي وتحديد الاتجاهات المستقبلية للأعمال .
- ١٠- تصميم إستراتيجيات كفاء قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على عمليات الشركة.
- ١١- يساعد الشركات في تحديد توجهها الاستراتيجي، وتقييم خدماتها وتطوير الأداء.

كما ذكر Babatunde and Adebola (2012) أن عملية التحليل البيئي تنقسم إلى مستويين هما:

المستوى الأول: يتضمن عوامل البيئة الخارجية (العامة) وعوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط) .

فالبيئة الخارجية هي "مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمنظمة ، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة، فالعامة منها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الطبيعية، التكنولوجية، الثقافية...إلخ. وهذه المتغيرات يصعب على الشركة التحكم والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالشركة كالموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق...إلخ" (تبيدي، ٢٠١٠).

المستوى الثاني : يتضمن عوامل البيئة الداخلية

هي المتغيرات البيئية التي تؤثر بشكل مباشر في سلوك الأفراد والجماعات وعلى أداء المنظمة" (الشماع، ٢٠٠٩: ١٨) .

كما أن هناك العديد من التعريفات المختلفة للأداء منها :

- يعرف مصطفى(٢٠٠٨: ٣٢٣) والداوي(٢٠١٠: ٢٧٣) الأداء على أنه : " انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية ، واستخدامها بكفاءة وفعالية بصورة قادرة على تحقيق أهدافها".
- كما برى تبيدي(٢٠١٠: ١٢٣) و الهاشمي(٢٠١٤: ٩٢) أنه : " الفعل الذي يعود على إنجاز الأعمال كما يجب أن تنجز ، والذي يتصف بالشمولية والاستمرارية، كما يعكس نجاح المؤسسة واستمراريتها وقدرتها على التأقلم والتكيف مع البيئة ، وفق معايير وأسس تضعها المنظمة، ووفقا لمتطلبات نشاطها، وعلى ضوء الأهداف طويلة الأمد".

وهناك عدة عوامل تؤثر في الأداء للشركات السياحية وهذه العوامل هي:

١. العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء

تتمثل في مجموعة المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم ، وبالتالي فإن أثارها قد تكون في شكل فرص يتم استغلالها لتحسين الأداء ، وقد تكون تهديد يؤثر سلبا على أداء الشركة السياحية، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف من أثارها خاصة إذا تميزت بعدم الثبات والتعقيد . وتتكون من مجموعة من العوامل هي (أم العز، ٢٠١٢):

• البيئة الاجتماعية والقانونية

• البيئة السياسية والقانونية

• البيئة الاقتصادية

٢. العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء

وتتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل عناصر الشركة الداخلية والتي تؤثر على أدائه ، ويحدث فيها تغيرات تسمح بزيادة أثارها الايجابية والتقليل من أثارها السلبية وهي (جوهر، ٢٠١١):

• العنصر البشري: يشكل أهم مورد في الشركة فتطورها مرهون بمدى استقطابها لعناصر بشرية متميزة في مهاراتها وقدرتها على الانسجام في الجماعة ومدى تعاونها معها التي تعطيها تنمية وتطوير ممتلكاتها والعمل على إيجاد وتنمية الدافع لديها لبذل جهد أكبر وأداء أفضل.

• الإدارة: إن للإدارة مسؤولية كبيرة في تخطيط، تنظيم، تنسيق، قيادة ورقابة جميع الموارد التي تقع نطاق مسؤوليتها وسيطرتها فهي بذلك تؤثر على جميع الأنشطة في الشركة ومنه فهي مسؤولة بنسبة كبيرة زيادة معدلات الأداء داخل الشركة.

• التنظيم : يشمل على توزيع وتحديد المهام والمسؤوليات وفق للتخصصات على العمال داخل الشركة أي تقسيم العمل عليهم وفق مهاراتهم وإمكاناتهم الخاصة، فإن درجة التنظيم وإحداث بيئة العمل : تشير على مدى أهمية العناصر المحيطة بالفرد أثناء تأدية وظيفته ، إن عدم الانتظام في العمل والانسحاب والغيابات والحوادث يعود سببه الرئيسي إلى سلبية بيئة العمل.

• طبيعة العمل:يشير إلى الوظيفة والمنصب الذي يشغله الفرد ومدى توفر فرص النمو والترقية المتاحة أمامه حيث كلما زادت درجة توافق الفرد ووظيفته أدى ذلك إلى زيادة دافعيته وحبه للعمل وولائه لشركته.

• العوامل الفنية: إن العوامل التكنولوجية من آلات ومعدات ووسائل الاتصال وغيرها تؤثر تأثير كبيرا على الأداء الجيد، ولا يكفي الفرد أن يكون على علم بكيفية عمل هذه الوسائل.

منهجية الدراسة

في سبيل تحقيق أهداف الدراسة وفروضها إتمدت الدراسة على المنهج الكمي (Quantative Approach) والذي يتضمن تجميعاً لبيانات من عينة من العاملين بشركات السياحة المصرية بالقاهرة (فئة أ)، وذلك عن طريق أداة لجمع البيانات (استبيان) يوزع على عينة من العاملين بالشركات السياحية بالقاهرة الكبرى ، ثم تحليلها، واستخلاص النتائج، وتقديم مجموعة من المقترحات .

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الى :

- ١- تحديد مدى قدرة المديرين على فهم طبيعة العلاقة بين التحليل البيئي وتحسين الأداء الخدمي للشركات السياحية .
- ٢- اختبار أثر التحليل البيئي في تحسين الأداء الخدمي للشركات السياحية .
- ٣- التعرف على أفضل النماذج المتبعة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركات السياحية.
- ٤- التعرف على أهم المعوقات التي تؤثر على تطبيق الشركات السياحية للتحليل البيئي.
- ٥- تقديم النتائج والتوصيات والمقترحات لتأكيد أهمية التحليل البيئي للشركات السياحية ودوره في تحسين أداء.

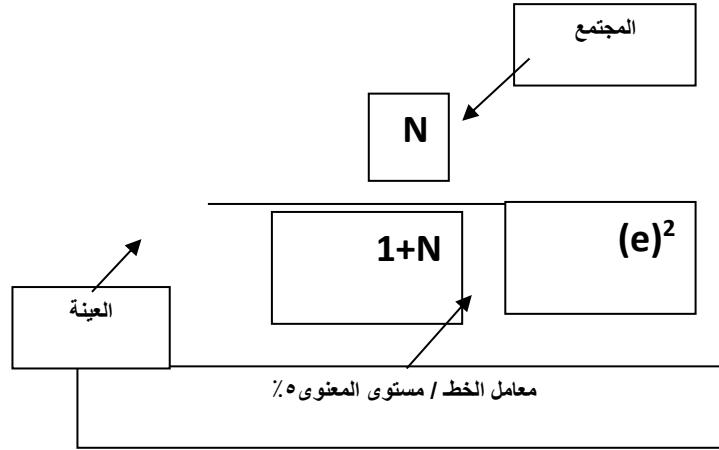
فروض الدراسة

تقوم هذه الدراسة علي اختبار صحة الفروض التالية:

- ١- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الداخلية والأداء الخدمي بالشركات السياحية.
- ٢- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحليل البيئة الخارجية والأداء الخدمي بالشركات السياحية.
- ٣- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تحديد البديل الإستراتيجي للشركة والأداء الخدمي.
- ٤- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معوقات تطبيق التحليل البيئي للشركات و أدائها الخدمي.

مجتمع الدراسة والعينة :

تم استطلاع آراء العاملين في الشركات السياحية فئة (أ) الموجودة في القاهرة الكبرى وقد تم اختيارهم بنظام العينة العشوائية طبقاً لمعادلة اختيار العينة :



أساليب جمع البيانات

تم الاعتماد على مدخلين لجمع البيانات تتمثل في:

- البيانات الثانوية : يعتمد هذا المدخل على التغطية الشاملة لموضوع التحليل البيئي وأثرها في تحسين الأداء للشركات السياحية من خلال المراجع العربية والأجنبية والدوريات والتقارير وكذلك البحوث والدراسات العلمية السابقة والمقالات والنشرات إضافة الى المعلومات على شبكة الإنترنت والتي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- البيانات الأولية: يعتمد هذا المدخل على توزيع استمارات استقصاء على العاملين بالشركات السياحية (فئة أ) في مابين يوليو إلى أكتوبر ٢٠١٩

تحليل البيانات وتفسير النتائج

بعد الانتهاء من مرحلة جمع البيانات، قامت الدارسة بتفريغها ثم إدخالها لبرنامج التحليل الإحصائي SPSS version 23 لتحليل البيانات التي تم جمعها من خلال الدراسة الميدانية والمكتبية ثم تم حساب المتوسطات Mean وذلك بهدف التعرف على الاتجاه العام للمبحوثين ، الانحراف المعياري Standard Deviation لقياس مدى تشتت البيانات من عدمه لتوضيح مدى اتفاق المبحوثين في إجاباتهم ، ثم تم تفسير النتائج من أجل قبول أو رفض فروض الدراسة بناء على نتائج عينة الدراسة .

• أولاً- تحليل البيئة الداخلية

جدول (١-١) تحليل البيئة الداخلية

العنصر	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تقوم الشركة بتحليل بيئتها الداخلية بشكل مستمر .	١٢.٩%	٦٩.٤%	٥.٩%	٩.٠%	٢.٧%	٢.١٩٢٢	٠.٨٧٣٠١	غير موافق
تعمل الشركة بصورة مستمرة على تحليل مختلف انشطتها.	١١.٨%	٧٣.٧%	٤.٣%	٨.٦%	١.٦%	٢.١٤٥١	٠.٧٩٢٧٦	غير موافق
تضع الشركة نظام جيد لمراجعة وظائفها المختلفة	١٣.٣%	٦٩.٤%	٩.٠%	٨.٢%	٠%	٢.١٢١٦	٠.٧٣٥٠٤	غير موافق
تضع الشركة نظام جيد لمراجعة وظائفها الادارية م	١٣.٧%	٦٧.٥%	٧.٥%	٨.٦%	٢.٧%	٢.١٩٢٢	٠.٨٧٧٥١	غير موافق
تضع الشركة نظام جيد لمراجعة الأنشطة الأساسية التي لها علاقة مع العميل	١٨.٨%	٦١.٦%	٩.٨%	٨.٢%	١.٦%	٢.١٢١٦	٠.٨٦٣١٤	غير موافق
تضع الشركة نظام جيد لتحديد موارد الشركة الملموسة	١٨.٠%	٦٤.٧%	٥.٥%	١٠.٢%	١.٦%	٢.١٢٥٥	٠.٨٧٨٤٠	غير موافق
تعمل الشركة على تحديد تلك الموارد التي يمكن أن تمثل قدرات متميزة للشركة .	١٣.٣%	٧١.٠%	٥.٩%	٧.١%	٢.٧%	٢.١٤٩٠	٠.٨٣٧٩٢	غير موافق
تقوم الشركة بتقييم القدرات والإمكانات والمهارات داخل الشركة بشكل مستمر .	١٢.٩%	٦٧.١%	١٠.٦%	٧.٥%	٢.٠%	٢.١٨٤٣	٠.٨٢٣٧١	غير موافق
يتم الاستفادة من التقارير المالية لتقييم المركز التنافسي للشركة.	١٤.١%	٦٥.٥%	٩.٤%	٩.٠%	٢.٠%	٢.١٩٢٢	٠.٨٥٩٣٧	غير موافق
تحرص الشركة على تحديث المعلومات باستمرار لتواكب متطلبات التطور .	١٤.٩%	٦٥.١%	٩.٨%	٧.٨%	٢.٤%	٢.١٧٦٥	٠.٨٦٢٧٤	غير موافق
تمتلك الشركة نظاما للمعلومات المالية متكاملًا	١٣.٧%	٦٤.٧%	١٠.٦%	٩.٠%	٢.٠%	٢.٢٠٧٨	٠.٨٦٠٢٩	غير موافق

يشارك جميع العاملين في عملية تحليل البيئة الداخلية	١٣.٧%	٦٣.٥%	١٢.٢%	٨.٢%	٢.٤%	٢.٢١٩٦	٠.٨٦٨٧٥	غير موافق	
تقوم الشركة بتقييم الثقافة التنظيمية داخل الشركة .	١١.٨%	٦٦.٣%	١١.٤%	٨.٦%	٢.٠%	٢.٢٢٧٥	٠.٨٣٩٠٣	غير موافق	
تهتم الشركة بسمعتها واسمها التجاري في السوق السياحي	١٣.٧%	٦٧.٨%	٨.٦%	٧.٨%	٢.٠%	٢.١٦٤٧	٠.٨٣٠٢٤	غير موافق	
تهتم الشركة بصورتها الذهنية لدى عملائها	١٢.٢%	٦٧.٥%	١٠.٦%	٧.١%	٢.٧%	٢.٢٠٧٨	٠.٨٤٦٤٥	غير موافق	
تعتمد الشركة على قواعد بيانات المتوفرة لديها في المراجعة الداخلية للوظائف المختلفة الوظائف الإدارية المختلفة بها.	١٤.٥%	٦٤.٣%	٩.٤%	٨.٢%	٣.٥%	٢.٢١٩٦	٠.٩١٧٢٥	غير موافق	
٢.٤٦٢١								المتوسط العام	

تشير النتائج في الجدول أن المتوسط العام يقدر بـ ٢,٥ وهذا يدل على غير موافقة الباحثين (مديري الشركات السياحية) على مدى القيام بأنشطة مراجعة و تحليل البيئة الداخلية للشركات السياحية في القاهرة الكبرى والتي تتضمن: أن الشركة لا تقوم بتقييم ثقافتها التنظيمية ، ولا تشارك جميع العاملين في عملية تحليل البيئة الداخلية ولا تضع الشركة نظام جيد لمراجعة الوظائف الإدارية المختلفة بها.

كما تشير قيم الانحراف المعياري أيضاً إلى عدم وجود تشتت بين آراء الباحثين فيما يتعلق بأنشطة مراجعة وتحليل البيئة الداخلية للشركات السياحية .

• ثانياً- تحليل البيئة الخارجية

جدول (٢-١) تحليل البيئة الخارجية

العنصر	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تتنبأ الشركة بالتغيرات البيئية.	١١.٠%	٧٣.٣%	٧.٨%	٧.٨%	٠%	٢.٢٩٥٥	٠.٦٩٨٦٦	غير موافق
تضع الشركة السيناريوهات للتعامل مع المتغيرات البيئية	١١.٨%	٦٧.١%	١٠.٦%	٩.٠%	١.٦%	٢.٢١٥٧	٠.٨٢٥٦٢	غير موافق
تبحث الشركة لخلق الفرص أمامها	١٢.٢%	٦٥.٩%	١١.٤%	٨.٦%	٢.٠%	٢.٢٢٣٥	٠.٨٤٢٤٣	غير موافق

تقوم الشركة بمتابعة التغيرات التشريعية والسياسية التي تؤثر على العمل السياحي .	١٢.٢%	٦٤.٧%	١١.٨%	٩.٠%	٢.٤%	٢.٢٤٧١	٠.٨٦٨١٥	غير موافق
تراقب الشركة استقرار الحكومة التي يمكن ان تؤثر على سوق السياحة .	١٢.٢%	٦٢.٧%	١٣.٣%	١٠.٢%	١.٦%	٢.٢٦٢٧	٠.٨٥٨٩٤	غير موافق
هناك مراقبة للوضع السياسي وانعكاساته على الشركة.	١١.٨%	٦٥.٩%	٩.٠%	١١.٤%	٢.٠%	٢.٢٥٨٨	٠.٨٨٠٤٩	غير موافق
تتابع الشركة النزاعات السياسية الموجودة ومدى تأثيرها على عملها.	١٣.٧%	٦٣.١%	٨.٦%	١٢.٢%	٢.٤%	٢.٢٦٢٧	٠.٩٢٥١٤	غير موافق
تهتم الشركة بمراجعة التشريعات الخاصة بالاستثمار، والضرائب، والجمارك و تغيير الأسعار.	٩.٠%	٦٩.٠%	٩.٠%	١٠.٢%	٢.٧%	٢.٢٨٦٣	٠.٨٦٩٦٦	غير موافق
تتابع الشركة قوانين الجودة، التسعير، التوظيف.	١٢.٢%	٦٤.٧%	١٠.٦%	١٠.٢%	٢.٤%	٢.٢٥٨٨	٠.٨٨٤٩٥	غير موافق
تهتم الشركة بمتابعة التغيرات الاقتصادية التي تؤثر على العمل السياحي .	١٢.٢%	٦٦.٧%	٩.٤%	٩.٨%	٢.٠%	٢.٢٢٧٥	٠.٨٥٧٥٩	غير موافق
تتابع الشركة الاقتصاد القومي من حيث الناتج المحلي، الميزان التجاري، بمعدالت التضخم.	٩.٤%	٦٦.٣%	٩.٨%	٩.٨%	٤.٧%	٢.٢٤١٢	٠.٩٤٦٠٢	غير موافق
تقوم الشركة بمتابعة الاقتصاد العالمي وانعكاسه عليها	٩.٨%	٦٥.١%	١٤.١%	٨.٢%	٢.٧%	٢.٢٩٠٢	٠.٨٥٦٩٤	غير موافق
تهتم الشركة بمتابعة التغير في معدلات النمو في صناعة السياحة	١١.٨%	٦٥.٥%	١٣.٣%	٧.٥%	٢.٠%	٢.٢٢٣٥	٠.٨٢٣٥٢	غير موافق
تتنبأ الشركة بحجم الطلب المتوقع على خدماتها.	١٣.٣%	٦٤.٣%	١٢.٥%	٧.٥%	٢.٤%	٢.٢١١٨	٠.٨٥٢٤٣	غير موافق
تهتم الشركة بمتابعة التغيرات الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع التي تؤثر على العمل السياحي .	١٣.٧%	٦٢.٧%	١٣.٣%	٨.٢%	٢.٠%	٢.٢١٩٦	٠.٨٥٥٠٥	غير موافق
تواكب الشركة التطورات التكنولوجية في صناعة السياحة.	١٤.٩%	٦٤.٧%	٩.٨%	٨.٦%	٢.٠%	٢.١٨٠٤	٠.٨٥٩٦٤	غير موافق

تدرك الشركة خصائص المنافسين ومزاياهم.	١٢.٥%	٦٤.٧%	١٢.٢%	٧.٨%	٢.٧%	٢.٢٣٥٣	٠.٨٦٩١٦	غير موافق
تقوم الشركة بمتابعة الشركات المنافسة والإستراتيجيات التي تتبعها.	١٠.٦%	٦٥.٩%	١٢.٥%	٧.٨%	٣.١%	٢.٢٧٠٦	٠.٨٧٠١٧	غير موافق
تأخذ الشركة بعين الاعتبار المنافسة الجديدة من الشركات	٩.٤%	٦٦.٧%	١٢.٢%	٩.٠%	٢.٧%	٢.٢٩٠٢	٠.٨٦١٥٣	غير موافق
تقوم الشركة بمتابعة المنتجات البديلة .	٩.٠%	٥٩.٢%	١٦.١%	١٢.٥%	٣.١%	٢.٤١٥٧	٠.٩٣٠٥٣	غير موافق
تعتبر المنتجات البديلة تهديدا قويا للشركة وإيجاد سبل للسيطرة عليها	٨.٢%	٥٤.٥%	١٨.٠%	١٥.٣%	٣.٩%	٢.١٢١٦	٠.٩٧٩٣٨	غير موافق
هناك العديد من الموردين الذين يقدمون نفس الخدمة	٩.٨%	١٧.٣%	١٥.٧%	٥٥.٧%	١.٦%	٢.٢٥١٠	٠.٩٤١٤٧	غير موافق
يمكن للموردين الضغط على الشركة لفرض الاسعار التي تناسبهم	٨.٢%	١٧.٣%	١٧.٣%	٥٤.٩%	٢.٤%	٢.٢٠٥٩	٠.٩٥١٠٥	غير موافق
تدرك الشركة مدى تأثير العملاء على تنافسيتها	١٢.٢%	٦٤.٣%	١١.٨%	١٠.٢%	١.٦%	٢.٢٤٧١	٠.٨٥٤٤٤	غير موافق
تقوم الشركة بتقييم الفرص والتهديدات .	١٢.٩%	٦٥.٩%	٩.٨%	١٠.٦%	٠.٨%	٢.٢٠٣٩	٠.٨٢٦٢٣	غير موافق
٢.٤٧٥								المتوسط العام

تظهر النتائج في الجول السابق ان المتوسط العام يبلغ قيمته ٢,٥ وهذا دليل على غير موافقة الباحثين (مديرين الشركات السياحية) على مدى القيام بأنشطة مراجعة و تحليل البيئة الخارجية للشركات السياحية في القاهرة الكبرى والتي تتضمن: أن الشركة لا تقوم بمتابعة المنتجات البديلة ولا تتنبأ بالتغيرات البيئية ولا تأخذ الشركة بعين الاعتبار المنافسة الجديدة من الشركات الناشئة.

وكذلك تشير قيم الانحراف المعياري إلى عدم وجود تشتت بين آراء الباحثين فيما يتعلق بأنشطة مراجعة وتحليل البيئة الداخلية للشركات السياحية .

ثالثاً- تحديد البديل الاستراتيجي

جدول (١-٣) تحديد البديل الاستراتيجي

العنصر	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
تمتلك الشركة مديرون ذو خبرة في مجال تصميم الاستراتيجيات.	١١.٤%	٦٧.٨%	٨.٦%	١٠.٦%	١.٦%	٢.٢٣١٤	٠.٨٤٤٩٧	غير موافق
تستعين الشركة بمستشاريين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات	٩.٠%	٧١.٠%	٩.٠%	٩.٤%	١.٦%	٢.٢٣٥٣	٠.٨٠٣٢٥	غير موافق
تتوافر في شركتكم الموارد المادية اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجيات	١٢.٥%	٦٣.٥%	١٢.٩%	٩.٤%	١.٦%	٢.٢٣٩٢	٠.٨٤٧٤٣	غير موافق
تتأثر عملية اختيار الاستراتيجية بالوضع الاقتصادي السائد.	١٠.٦%	٦٥.٥%	١٢.٥%	٩.٤%	٢.٠%	٢.٢٦٦٧	٠.٨٤٦١٧	غير موافق
تضع الشركة مجموعة من البدائل الاستراتيجية تتناسب مع أهدافها	١١.٠%	٦٥.٥%	١١.٨%	٩.٨%	٢.٠%	٢.٢٦٢٧	٠.٨٥٤٣٥	غير موافق
تقوم الشركة بتحديد استراتيجياتها بناء على تحليل بيئة الصناعة .	٩.٠%	٦٥.٥%	١٤.٥%	٩.٠%	٢.٠%	٢.٢٩٤١	٠.٨٢٩٩١	غير موافق
تقوم الشركة بتحديد استراتيجياتها بناء على درجة جاذبية الصناعة.	١٢.٩%	٦١.٢%	١٣.٧%	٩.٨%	٢.٤%	٢.٢٧٤٥	٠.٨٩٣٥١	غير موافق
تقوم الشركة بتحديد استراتيجياتها بناء على معدل النمو في الصناعة	١٢.٥%	٦٠.٨%	١٤.٩%	٨.٦%	٣.١%	٢.٢٩٠٢	٠.٩٠٦٠٧	غير موافق
إستراتيجيات الشركة واضحة لكل الأطراف الداخلية والخارجية.	١٤.٥%	٦٠.٨%	١٢.٢%	٩.٨%	٢.٧%	٢.٢٥٤٩	٠.٩١٨٨١	غير موافق
تضع الشركة خطط بديلة لمواجهة تغير الظروف .	١٣.٣%	٦٢.٠%	١٣.٣%	٩.٤%	٢.٠%	٢.٢٤٧١	٠.٨٧٢٦٧	غير موافق
تضع الشركة خطط وبرامج زمنية للتسويق والبيع .	١٤.٩%	٦٣.١%	١٢.٥%	٧.٨%	١.٦%	٢.١٨٠٤	٠.٨٣٦٤٣	غير موافق
تضع الشركة خطط وبرامج للموارد البشرية .	١٣.٧%	٦٥.١%	١٠.٦%	٨.٢%	٢.٤%	٢.٢٠٣٩	٠.٨٦٣٥١	غير موافق
تضع الشركة خطط وبرامج زمنية للنتاج والعمليات .	١١.٠%	٦٧.١%	١٢.٩%	٧.٥%	١.٦%	٢.٢١٥٧	٠.٧٩٦٤٩	غير موافق
تتوفر في الشركة المهارات الإدارية	٩.٠%	٦٨.٦%	١٢.٥%	٨.٢%	١.٦%	٢.٢٤٧١	٠.٧٩٢٢٧	غير موافق
وضع معايير واضحة ومحددة	١١.٤%	٦٤.٧%	١٣.٣%	٨.٢%	٢.٤%	٢.٢٥٤٩	٠.٨٥٢١٢	غير موافق

للمتابعة								
تقييم الشركة البدائل الاستراتيجية وفقا لمعايير .	١١.٨%	٦٦.٣%	١١.٠%	٩.٠%	٢.٠%	٢.٢٣١٤	٠.٨٤٤٩٧	غير موافق
تعمل الشركة على اتخاذ الاجراءات السريعة لاصلاح الانحرافات لانجاز الأعمال .	١٢.٥%	٦٤.٣%	١٠.٦%	٩.٨%	٢.٧%	٢.٢٥٨٨	٠.٨٩٨٢٠	غير موافق
تستطيع الشركة تغيير الخطط للتكيف مع التغيرات التي تحدثت في الواقع.	١٠.٢%	٦٧.١%	١١.٨%	٩.٠%	٢.٠%	٢.٢٥٤٩	٠.٨٣٣٤٣	غير موافق
٢.٥٢٣٥								المتوسط العام

توضح النتائج في الجدول من خلال المتوسط العام والذي تقدر قيمته بـ ٢.٥ وهذا يدل على غير موافقة الباحثين (مديري الشركات السياحية) على مدى قيام الشركة بأنشطة تحديد الخيار الاستراتيجي والتي تتضمن: إن الشركة لا تقوم بتحديد استراتيجياتها بناء على تحليل بيئة الصناعة و لا بناء على معدل النمو في الصناعة ولا بناء على درجة جاذبية الصناعة ولا تضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تتناسب مع أهدافها. وكذلك تشير قيم الانحراف المعياري إلى عدم وجود تشتت بين آراء الباحثين فيما يتعلق بأنشطة تحديد الخيار الاستراتيجي للشركات السياحية.

• رابعا- المعوقات التي تعيق تطبيق التحليل البيئي

جدول (٤-١) معوقات تطبيق التحليل البيئي في الشركات السياحية

العنصر	غير موافق بشدة %	غير موافق %	محايد %	موافق %	موافق بشدة %	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
عدم وعي الادارة بأهمية التحليل البيئي .	٢.٧%	٣٦.١%	١١.٤%	٤٧.٨%	٢.٠%	٣.١٣٣٣	١.٠٠٦٨٠	غير موافق
عدم اقتناع الادارة باهمية التحليل البيئي .	٣.٩%	٣٧.٣%	١٠.٦%	٤٧.١%	١.٢%	٣.١٥٢٩	١.٠١٣٧٥	غير موافق
موارد الشركة المالية غير كافية للقيام بالتحليل البيئي.	٤.٣%	٢٠.٠%	١١.٨%	٦٠.٨%	٣.١%	٢.٦١٥٧	٠.٩٨٠٧٩	محايد
الموارد البشرية بالشركة غير كافية للقيام بالتحليل البيئي.	٢.٧%	٢١.٢%	١٤.٥%	٥٥.٣%	٦.٣%	٢.٥٨٨٢	٠.٩٧٩٦٤	غير موافق
يحمل القيام بالتحليل البيئي للشركة أعباء مالية وبشرية .	٣.١%	٢٢.٠%	١١.٠%	٥٨.٨%	٥.١%	٢.٥٩٢٢	٠.٩٨٧٢٩	غير موافق
القيام بالتحليل البيئي في الشركات	٣.١%	٢٢.٠%	١١.٠%	٥٨.٨%	٥.١%	٢.٤٦١٨	٠.٨٧٧٩١	غير موافق

معقد جدا							
القيام الشركات تستغرق وقتا .	٣.٥%	١٤.٩%	١١.٠%	٦٣.٩%	٦.٧%	٢.٤٤٧١	٠.٩٤٥٤٣
عدم اشتراك الادارات والأقسام المختلفة في عملية اجراء التحليل البيئي .	٢.٧%	٢٢.٠%	١٢.٢%	٥٧.٣%	٥.٩%	٢.٥٨٤٣	٠.٩٨٤٠٠
لن يكون هناك فوائد كبيرة بالنسبة للشركات للقيام بالتحليل البيئي.	٥.٩%	٦٥.٥%	١٠.٦%	١٧.٣%	٠.٨%	٢.٥٨٤٣	٠.٨٦٩٢٩
ليس لدى الشركة معلومات كافية للقيام بالتحليل البيئي .	٢.٧%	٣١.٨%	١٣.٧%	٤٩.٨%	٢.٠%	٢.٨٣٥٣	٠.٩٩٠٢٧
تركز الادارة بشكل أساسي على العمليات اليومية وعدم الاهتمام بوضع الشركة في المستقبل .	٣.١%	٣٧.٣%	١٣.٣%	٤٤.٣%	٢.٠%	٢.٩٥٢٩	١.٠١٠٦٤
صعوبة التنبؤ بالظروف المتغيرة للبيئة عند وضع الخطط .	٤.٣%	٢١.٢%	٩.٤%	٦١.٢%	٣.٩%	٢.٦٠٧٨	١.٠٠١٥٤
الاستعانة بمستشاريين من خارج الشركة لاجراء عملية التحليل البيئي.	٣.٩%	٣٩.٢%	٩.٨%	٤٤.٣%	٢.٧%	٢.٩٧٢٥	١.٠٥١٤٥
٢.٨							المتوسط العام

يتضح من تحليل النتائج في الجدول أن المتوسط العام يبلغ قيمته ٢,٨ وهذا يدل على حياد آراء الباحثين من مديري الشركات السياحية على وجود تحديات قد تعوق تطبيق التحليل البيئي في الشركات السياحية ومن هذه المعوقات:

أن هناك عدد من مديري الشركات ليس لديهم وعي وعدم اقتناع بأهمية التحليل البيئي، كما أن موارد الشركة المالية والموارد البشرية بالشركة غير كافية للقيام بالتحليل البيئي لأنه يحمل الشركة أعباء مالية وبشرية ، فترى بعض الشركات أن القيام بالتحليل البيئي معقد جدا ويستغرق وقتا ، ولن يكون هناك فوائد كبيرة للقيام بالتحليل البيئي وهناك صعوبة في التنبؤ بالظروف المتغيرة للبيئة عند وضع الخطط.

كذلك وتشير قيم الانحراف المعياري إلى عدم وجود تشتت بين آراء الباحثين فيما يتعلق بتحديات تطبيق التحليل الاستراتيجي في الشركات السياحية.

- اختبار الفرضيات

جدول (٥-١) اختبار الفرضيات

معامل الانحدار واختبار الفرضيات

المتغير التابع	معامل التحديد	F	Sig.	T	Understandarized coefficients		
					Std.error	B	
							Constant
الأداء	٠.٥١	١١.١٣٨	٠.٠٠٥	٢.٨٤٦	٠.٠٦٧	٠.٠٣٠	البيئة الداخلية
			٠.٣٦٠	٠.٩١٧-	٠.٠٧٦	٠.١٢٤	البيئة الخارجية
			٠.٠٣٢	٢.١٥٥	٠.٠٧٤	٠.٠٧٤	الاختيار الاستراتيجي
			٠.٠٠٣	٣.٠٠٧-	٠.٠٣٧	٠.٠٦٩-	المعوقات

- يتضح من الجدول السابق الخاص باختبار الفرضيات ان عناصر البيئة الداخلية يتناسب طرديا مع تحسين الأداء حيث ان قيمة $B=0.030$ و مستوى معنوية 0.005 وهذا يثبت صحة الفرضية الاولى التي تفيد بان تحليل البيئة الداخلية للشركة يساهم في تحسين الأداء الخدمي للشركات السياحية .

- ويشير الجدول أيضاً إلى أن قيمة B لمتغير البيئة الخارجية = 0.124 و مستوى معنوية 0.360 وهذا أثبت عدم صحة الفرضية الثانية وهي ان تحليل البيئة الخارجية يساهم في تحسين الأداء الخدمي للشركات السياحية .

- كذلك يتبين من الجدول أعلاه أن قيمة B لمتغير تحديد البديل الاستراتيجي = 0.074 و مستوى معنوية 0.032 وهذا يثبت صحة الفرض الثالث وهو أن تحديد البديل الاستراتيجي يساهم في تحسين الأداء الخدمي للشركات السياحية .

- أما بالنسبة للفرض الأخير وهو أن هناك معوقات تعوق تطبيق التحليل البيئي في الشركات السياحية فقد ثبت صحته حيث أن قيمة B تساوى -0.069 و مستوى معنوية 0.003 .

- ويتبين من قيمة معامل التحديد وهي 0.51 وهذا يعنى أن 51% من الاختلافات والتباين في المتغير التابع (الأداء) كانت نتيجة للاختلاف في المتغيرات المستقلة .

نتائج الدراسة

من أدبيات الدراسة السابقة، ونتائج الدراسة الميدانية يمكن الوقوف على مجموعة من النتائج التالية والتي توصلت إليها الدراسة من خلال دراستها الميدانية والنظرية ومن أهمها:

١. تبين من الدراسة أن الشركات السياحية لا تقوم بتحليل بيئتها الداخلية وذلك من خلال أن الشركات لا تقوم بتحليل مختلف انشطتها ، وضع نظام جيد لمراجعة وظائفها المختلفة من تسويق وإنتاج وعمليات وتمويل ومحاسبة وموارد بشرية وبحوث وخدمات

مابعد البيع لمعرفة نقاط القوة والضعف بها وذلك بشكل مستمر، وكذلك تهتم بسمعتها واسمها التجاري في السوق السياحي، وتضع نظام جيد لمراجعة وظائفها الادارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، وأيضا تهتم بصورتها الذهنية لدى عملائها، وتقوم بتقييم القدرات والإمكانات والمهارات داخل الشركة وتقفنها التنظيمية، كما تحرص الشركة على تحديث المعلومات باستمرار لتواكب متطلبات التطور، فتمتلك الشركة نظاما للمعلومات المالية متكاملًا ومتفاعلا مع بقية نظم المعلومات في الشركة، وتعتمد على قواعد بيانات المتوفرة لديها في المراجعة الداخلية للوظائف المختلفة الوظائف الإدارية المختلفة بها، فتحدد الشركة لعناصر بيئتها الخارجية ومشاركة جميع العاملين في عملية تحليل البيئة الداخلية بدوره يؤثر على الأداء الخدمي داخل الشركة. وهذا لا يتفق مع الدراسة النظرية (سالم(٢٠١٥) وWheelen and Hunger(2012) و رضوان(٢٠١٢) التي تؤكد بأن تحليل الشركة لأنشطة بيئتها الداخلية من العوامل التي تؤثر على أدائها الخدمي.

٢. وتبين من الدراسة أيضا أن بعض الشركات السياحية ليس لديهم معرفة عن كيفية تحليل البيئة الخارجية وعناصرها ولهذا لا تقوم هذه الشركات بمراجعة بيئتها الخارجية ولا تهتم بمراقبة الوضع السياسي والتغيرات الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع التي تؤثر على العمل السياحي و متابعة خصائص المنافسين ومزاياهم والإستراتيجيات التي تتبعها، ومتابعة الاقتصاد القومي والتغير في معدلات النمو في صناعة السياحة، وكذلك مواكبة التطورات التكنولوجية في صناعة السياحة، والتنبأ بحجم الطلب المتوقع على خدماتها، ومدى تأثير العملاء على تنافسيتها إذا ما توافرت لديهم معلومات عن العروض والمنتجات المقدمة من المنافسين. وهذا لا يتفق مع الدراسة النظرية

Hill and Babatunde and Adebola(٢٠١٢) وWheelen, and Hunger(2012)

Tones(2010) التي تؤكد بأن تحليل الشركة لأنشطة بيئتها الخارجية من العوامل التي تؤثر على أدائها الخدمي.

٣. كما تبين من الدراسة أن الشركات السياحية لاتقوم بتحديد البديل الإستراتيجي وذلك من خلال : أن الشركات السياحية لا تمتلك مديرون ذو خبرة في مجال تصميم الأستراتيجيات والاستعانة بمستشاريين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات، لا توفر

المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات ولاتضع خطط وبرامج زمنية للانتاج والعمليات والتسويق والبيع ، ولاتقيم البدائل الاستراتيجية وفقا لمعايير، ولاتضع الشركة مجموعة من البدائل الاستراتيجية تتناسب مع أهدافها، ولاتقوم الشركة بتحديد استراتيجياتها بناء على تحليل بيئة الصناعة، فلا تعمل على اتخاذ الاجراءات السريعة لاصلاح الانحرافات لانجاز الأعمال ، ولاتصبح إستراتيجيات الشركة واضحة لكل الأطراف الداخلية والخارجية وهذا بدوره يؤثر على الأداء الخدمي للشركة وهذا وفقا لدراسة كلا من (Kendrick, 2011, Jeffrey,2010)؛ عبد المعطي، ٢٠١٠ ؛ بلبشير، ٢٠١٥)

٤. وكذلك تبين من الدراسة أن من معوقات تطبيق التحليل البيئي في الشركات السياحية : عدم وعي الادارة بأهمية التحليل البيئي ، عدم اقتناع الادارة بأهمية التحليل البيئي ، كما أن موارد الشركة المالية والموارد البشرية بالشركة غير كافية للقيام بالتحليل البيئي ، ويحمل القيام بالتحليل البيئي للشركة أعباء مالية وبشرية ، كذلك القيام بالتحليل البيئي في الشركات معقد جدا، ويستغرق وقتا ، وأيضا عدم اشتراك الادارات والأقسام المختلفة في عملية اجراء التحليل البيئي ، وأنه لن يكون هناك فوائد كبيرة بالنسبة للشركات للقيام بالتحليل البيئي ؛ و ليس لدى الشركة معلومات كافية للقيام بالتحليل البيئي ، وتركز الادارة بشكل أساسي على العمليات اليومية وعدم الاهتمام بوضع الشركة في المستقبل ، وصعوبة التنبؤ بالظروف المتغيرة للبيئة عند وضع الخطط ، والاستعانة بمستشاريين من خارج الشركة لاجراء عملية التحليل البيئي. وهذا يتفق مع الدراسة النظرية حيث ذكر فوزي(٢٠٠٨) و المغربي(٢٠١٣) . أن هناك بعض المعوقات التي تعيق تحليل البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال من أهمها ما يأتي : أن التحليل الخارجي يتطلب بذل الكثير من الوقت والجهد والمال ومع انشغال الكثير من المديرين بأنشطة ومهام أخرى ، كما تتسم بالتغيرات السريعة والمتلاحقة وهو مايجعل تتبع ومتابعة هذه التغيرات وليس التنبؤ بها تحديا كبيرا ، وكذلك احتمالية عدم دقة التحليل والتنبؤ بالعوامل البيئية الخارجية للشركة .

التوصيات

من الأدبيات السابقة ونتائج الدراسة يمكن الوقوف على مجموعة من المقترحات والتوصيات والتي تعد بمثابة خطوط إرشادية لشركات السياحة المصرية وهذه التوصيات هي:
أولاً: توصيات موجهة لجهات السياحة الرسمية المصرية والمؤسسات المعنية بالنشاط السياحي(وزارة السياحة المصرية، والهيئة المصرية العامة للتنشيط السياحي، والهيئة العامة للتنمية السياحية):

- ١- تخصيص ميزانيات محددة، لدعم أنشطة التحليل البيئي في الشركات السياحية .
- ٢- ضرورة فصل هذه الميزانيات عن الميزانية الأساسية لكي لا تتأثر بعوامل الربح والخسارة، ومن ثم إيقافها في حالة الخسارة .
- ٣- ضرورة وضع خطة للتحليل البيئي كمكون رئيسي من مكونات الخطة الاستراتيجية المعلن عنها في الشركة السياحية ، وأن يكون ذلك أحد معايير التقييم لها .
- ٤- ضرورة عمل دراسات دورية لقياس تطوير وتحسين الأداء للشركات السياحية .
- ٥- العمل على نشر الوعي بالتحليل البيئي وبشكل دوري بين الشركات السياحية .
- ٦- اعتماد نظام حوافز فعال للمدراء والعاملين بالشركت السياحية لتشجيعهم على التفكير الاستراتيجي .

ثانياً: توصيات موجهة لشركات السياحة المصرية :

- ١- انشاء ادارة في الشركات السياحية يطلق عليها (ادارة نظم المعلومات الادارية) لتكون مهمتها متابعة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتوفير المعلومات الهامة للمدراء في الوقت المناسب لكي يتمكنوا من ادارة استراتيجيات شركتهم بشكل أفضل .
- ٢- استقطاب خبراء في مجال الادارة الاستراتيجية من أجل الحصول على أفكارهم المعرفية عن التحليل البيئي للشركات .
- ٣- الحرص على اشتراك كافة المدراء على اختلاف مواقعهم التنظيمية في عملية تخطيط وتنفيذ ورقابة الاستراتيجيات بصورة مباشرة .
- ٤- ضرورة إعطاء كافة المدراء على مستوى الشركة وعلى المستوى الوظيفي إلى دورات تدريبية مكثفة متخصصة في أسلوب الادارة الاستراتيجية .
- ٥- ضرورة إعطاء دورات تدريبية للمديرين والعاملين في مجال الممارسات المتعلقة بالتحليل البيئي لما له من دور في تحسين الأداء .

- ٦- قيام المدراء في الشركات الساحية بعقد دورات تدريبية مع المرؤسين لتعريفهم بأهمية تطبيق التحليل البيئي في شركتهم .
- ٧- أن تضع الشركات السياحية نظام أولويات محدد لتقييم (الفرص والتهديدات) الحالية والمحتملة.
- ٨- أن تقوم الشركات السياحية بمقارنة أدائها مع أداء الشركات المنافسة لها .
- ٩- أن تقوم الشركات السياحية بمقارنة إمكانياتها الحالية مع إمكانياتها في الماضي ومع إمكانيات الشركات المنافسة لها.
- ١٠- عدم الاكتفاء الشركات السياحية بتحديد نقاط القوة والضعف المتاحة ، بل عليها أيضا أن تحدد نقاط القوة والضعف الموجودة في هياكلها التنظيمية وفي ثقافتها التنظيمية وجميع أنشطتها .
- ١١- أن تضع الشركات السياحية نظام أولويات محدد لتقييم نقاط الضعف والقوة الموجودة فيها الحالية والمحتملة.
- ١٢- توليد البدائل الاستراتيجية في ضوء عملية التحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية .
- ١٣- أن تختار الشركات السياحية الاستراتيجيات التي يمكن أن تحقق تطابقا مع رسالتها وأهدافها وأن تسعى لأن يحقق البديل الاستراتيجي ميزة تنافسية لها .

المراجع العربية :

١. أحمد حسين عبد المعطي (٢٠١٠): خطة استراتيجية لتطوير التعليم الفني لتحقيق متطلبات سوق العمل باستخدام تحليل SWOT ،مجلة كية التربية بأسسوط،مج١٢٩،ع١٠٤.
٢. أحمد سيد مصطفى(٢٠٠٨):المدير ومهاراته السلوكية،دار الفكر العربي للطباعة والنشر.
٣. أفنان وسيم دودين (٢٠١٨):تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي ودوره في إدارة الأزمات ،رسالة ماجستير،كلية التجارة،الجامعة الاسلامية،غزة.
٤. أمنية سالم (٢٠١٥):إدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي،المكتب العربي للمعارف،القاهرة.
٥. أيمن العمروطي (٢٠١١):دور التحليل البيئي في اختيار استراتيجيات ملائمة في قطاع الفنادق،رسالة ماجستير،كلية العلوم الإدارية والمالية،جامعة الشرق الأوسط،عمان،الأردن.
٦. بشار وليد يزيد (٢٠١٠):التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى دار الرياء للنشر والتوزيع،الأردن.
٧. بن واضح الهاشمي(٢٠١٤):تأثير متغيرات البيئة على أداء المؤسسة،شهادة الدكتوراة في العلوم الاقتصادية،جامعة سطيف.
٨. ثامر البكري(٢٠١٢):الميزة التنافسية باعتماد تحليل swot لبناء استراتيجيات التسويق،الملتقى الدولي الرابع .
٩. حمودى أم العز(٢٠١٢): دور تطوير المنتجات في تحسين الأداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ،رسالة ماجستير ،جامعة مرياح .
١٠. خليل محمد الشماخ(٢٠٠٩):،نظرية المنظمة،دار الميسرة للنشر والتوزيع،عمان.
١١. زكريا الدوري (٢٠١٠):الإدارة الاستراتيجية:مفاهيم وعمليات وحالات دراسية،دار اليازوري للنشر والتوزيع،عمان،الأردن.ض
١٢. شوقي جواد(٢٠١٠):المرجع المتكامل في الادارة الاستراتيجية،دار الحامد للنشر،عمان،الأردن.
١٣. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (٢٠١٣):الأداء المتوازن"مدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي"،المكتبة العصرية،القاهرة .
١٤. عبدالله حسين جوهر (٢٠١١):استراتيجية الادارة الحديثة،مؤسسة شباب الجامعة،الاسكندرية.
١٥. فوراية بلشير (٢٠١٥):نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد إستراتيجية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية،جامعة آكلي،الجزائر .
١٦. ماجد عبد المهدي مساعدة (٢٠١٣) : الادارة الاستراتيجية ،دار الميسرة للنشر والطباعة والتوزيع ،الأردن.
١٧. مجيد الكرخي (٢٠٠٩):التخطيط الاستراتيجي،دار المناهج للنشر والتوزيع،الأردن،عمان.

١٨. محمد حنفي محمد نور تبيدي (٢٠١٠): أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء، رسالة دكتوراة، كلية العلوم الادارية، جامعة النيلين، الخرطوم.
١٩. محمد فاروق رضوان (٢٠١٢): استخدام الأوزان النسبية لعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: كمقترح للحد من معوقات تطبيق تحليل SWOT، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الانسانية، ع٣٣، ج١٠، مصر.
٢٠. نادية العارف (٢٠١٠): الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، الاسكندرية، مصر.
٢١. نانسي محمد فوزي (٢٠٠٨): رسالة دكتوراة، كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم.
٢٢. نعيم الظاهر (٢٠٠٩): الإدارة الاستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات)، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن.
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

23. Abayomi Olarewaju Adeoye and Ayobami Folarin Elegunde (2012): "Impacts of External Business Environment on Organizational Performance in the Food and Beverage Industry in Nigeria", School of Management, Information Technology and Governance, University of KwaZulu-Natal, Durban, South Africa., Journal of Arts and Social Sciences
24. Bayode Babatunde and Adebisi Adebola (2012): "Strategic Environmental Scanning and Organization Performance in a Competitive Business Environment" Economic Insights Trends and Challenges Vol. 16 ,No. 1
25. Gregory Dess, Lumpkin , Alan Esiner and Gerry McNamara (2012): "Strategic Management: Creating Competitive Advantage", mc craw- hill, USA.
99. Charles Hill and Gareth Jones (2010): "Strategic Management: an Integrated Approach, nine edition, Houghton Mifflin Company, USA,"
100. Harrison Jeffrey (2010): "Essentials of Strategic Planning in Healthcare", HAPChicago, First Edition, USA
26. Shawn Kendrick (2011): "The TOWS Matrix: Putting a SWOT Analysis into Action", Online Report available at: <http://www.volunteerhub.com/blog/thetows-matrix-putting-a-swot-analysis-into-action> Open Journal of Business and Management, Vol.2 No.3, July 25, 2014
27. Thomas Wheelen and Hunger David (2012): Strategic Management and Business Policy, 13th edition, person inc.