

التحليل الاستراتيجي كمدخل لزيادة الحصة السوقية في الشركات السياحية والفنادق المصرية

أحمد كرم النجار أسماء سعيد سلامة
ahmed_karam@tourism.suez.edu.eg asmaasaid_15@yahoo.com
قسم الدراسات الفندقية قسم الدراسات السياحية
كلية السياحة والفنادق - جامعة قناة السويس

الملخص

يهدف البحث إلى تقييم أوضاع التحليل الاستراتيجي في الشركات السياحية والفنادق المصرية وقياس أثره في زيادة الحصة السوقية. اعتمد البحث على ثلاثة مناهج أساسية هم الوصفي، والتحليلي، والتفسيري؛ تم إجراء الدراسة الميدانية باستخدام استمارة استقصاء وجهت إلى عينة عشوائية من العاملين في الوظائف الإدارية في الفنادق والشركات السياحية في مصر. توصلت نتائج البحث إلى وجود تأثير إيجابي للتحليل الاستراتيجي في زيادة الحصة السوقية في الفنادق والشركات السياحية في مصر، كما توصلت إلى أنه رغم حرص الفنادق والشركات السياحية على استخدام التقنيات الإدارية الحديثة كإحدى الوسائل للتواصل مع العملاء، ولا تمتلك الموارد المالية الكافية التي يمكن من خلالها توسيع نشاطاتها لتشمل جميع أنحاء الإقليم كما أشارت النتائج أيضاً إلى انتشار مفهوم التحليل الاستراتيجي أكبر في الفنادق منه في الشركات السياحية. يوصى البحث الفنادق والشركات السياحية في مصر بضرورة العمل على ترسيخ مفهوم التحليل الاستراتيجي خاصة في شركات السياحة لزيادة تقديم خدمات جديدة ومتميزة للعملاء، الاهتمام بالمعايير البيئية عند تقديم الخدمة لزيادة نسبة العملاء والتغلب على المشاكل التي تؤدي إلى عدم رضاهم.

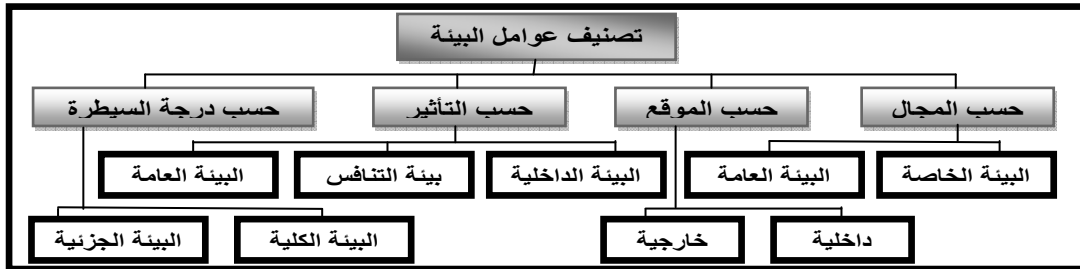
الكلمات المفتاحية: التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis، تحليل SWOT، الحصة السوقية Market Share.

الاستعراض المرجعي

يعد التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة من العوامل المهمة التي تحدد نجاحها فمنظمات اليوم تواجه بيئة أعمال داخلية على درجة عالية من التركيب والتغيير والتعقيد، هذا إلى جانب العوامل البيئية الخارجية الأخرى التي يؤدي تجاهلها عادة إلى تقليل فرص نجاح أي منظمة. ويعتبر أسلوب التحليل الاستراتيجي مدخلاً للمنظمات يمكنها من تحديد المشكلات التي يمكن أن تواجهها من خلال تحديد نقاط القوة والضعف من جهة والفرص والتحديات من جهة أخرى (الحسيني، 2000). هذا وتمثل زيادة الحصة السوقية أحد المؤشرات الفعالة التي تعزز مكانة المنظمة، إذ تسعى المنظمة إلى المحافظة على حصتها في السوق، بل وزيادتها من خلال تقديم المنتجات والخدمات المناسبة بجودة عالية وسعر مناسب وتقنيات تسويقية متنوعة وتطوير أنشطتها وفعاليتها بما يتناسب مع حاجات السوق وتوقعات العملاء؛ كما تحاول جاهدة لتكون قائدة في السوق من خلال امتلاك أكبر حصة سوقية مقارنة بالمنظمات الأخرى. ومن هنا يأتي هذا البحث عن أثر التحليل الاستراتيجي في زيادة الحصة السوقية للفنادق والشركات السياحية.

التحليل الاستراتيجي: المفهوم والأنواع Strategic Analysis

قبل التطرق لمفهوم التحليل لابد من تعريف بيئة المنظمة وتقسيماتها، حيث يوجد العديد من المفاهيم للبيئة تركز في إطارها العام على العوامل والظروف التي تقع خارج المنظمة؛ وأوضح (Lynch 2000) أن البيئة هي كل ما يحيط من متغيرات تؤثر في المنظمة. كما أشار (Daft 2001) إلى أنها جميع العوامل الواقعة خارج المنظمة وذات تأثير في أداؤها. هذا وتشتمل البيئة على مجموعة من التقسيمات (شكل، 1).



شكل (1) التقسيمات المتعددة لبيئة المنظمة.

المصدر: محمد (2016).

عرف الجادر (2007) التحليل الاستراتيجي بأنه تحليل وتشخيص العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة ومدى تأثيره في أهداف المنظمة وخياراتها الإستراتيجية. هذا ويساعد التحليل الاستراتيجي على فهم كيفية تأثير الأحداث الحالية والمستقبلية الداخلية والخارجية في المنظمة، والتي يمكن أن تؤثر في إنجاز النتائج المطلوبة وانتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى الرؤيا المستقبلية (Wheelen, 2010).

ويرتكز التحليل الاستراتيجي على ثلاثة مبادئ هي (1) مبدأ السلطة: تعتمد السلطة في أي منظمة على مجموعة المميزات التي يتميز بها فرد بعينه عن الآخرين، والتي تجعله يستحق أن يصبح قائداً. وهناك نوعان من السلطة، نوع يجعل من السهل التعامل مع البيئة الخارجية ويسمى بالبيئة الإلزامية، ونوع آخر تستطيع المنظمة من خلاله أن يكون لها مكانة خاصة مميزة عن غيرها من المنظمات ويضمن استقرارها ويعرف بالنسق المغلق؛ (2) مبدأ الشك: تحاط كل منظمة بمجموعة من الشكوك وهنا يظهر دور القائد في التنبؤ بحدوثها وذلك عن طريق مهاراته وعلاقاته؛ (3) مبدأ الفعل الملموس: يعنى قيام المدراء بمواجهة جميع المشكلات التي تتعلق بالمنظمة وتقديم المقترحات الخاصة بحلها بما يتفق مع مصلحة العاملين بها (خريش، 2011). أيضاً أشار سرير (2013) إلى أن التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة من أهم العمليات التي تقوم بها المنظمة سعياً منها للتعرف على الفرص والاستفادة منها، وكذا التهديدات التي تواجهها، إضافةً إلى استغلال نقاط القوة وإصلاح مواطن الضعف في أدائها الداخلي. وفي نفس السياق عرفه يوسف وأحمد (2016) بأنه تحليل لأهم المتغيرات التي تؤثر في مستقبل المنظمة في حدود البيئة الداخلية والخارجية لها بهدف التطوير وتحقيق التميز والوصول إلى أعلى معدلات التنافسية في بيئة الأعمال. بينما أوضح الحكيم و محمود (2017) أن التحليل الاستراتيجي أحد أركان التخطيط الإستراتيجي الذي يقوم بوضع صورة عن المنظمة وما تمتلكه من مميزات يمكن توظيفها لصالحها وما عليها من سلبيات تحاول التغلب عليها وخفضها لأدنى حد حتى تضمن تفوقها على المنافسين لها وذلك من خلال تقييم بيئتها الداخلية والخارجية وتحديد نقاط قوتها وضعفها ومعرفة الفرص والتهديدات التي تواجهها. من جماع ما سبق يعرف الباحثان التحليل الاستراتيجي إجرائياً بأنه عملية مستمرة تهدف إلى تحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات السياحية والفندقية لتحديد نقاط القوة والضعف بها وكيفية الاستفادة من الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات المحتمل حدوثها.

وهناك ثلاثة أنواع من التحليل الاستراتيجي (علوية، 2016 ؛ محمد، 2016 ؛ السامرائي و عائشة، 2018)، وهي:

1. تحليل SIMPEST: ويهتم بتحليل الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، العسكرية والتكنولوجية؛
2. التحليل الجيوستراتيجي: ويعنى بتحليل الظروف الجغرافية للدولة؛
3. تحليل SWOT: يتم في شكل جوانب القوة Strength، جوانب الضعف Weakness، الفرص Opportunities، التهديدات Threats، ويعتبر أهم أنواع التحليل الإستراتيجي لأنه يعطى نتائج دقيقة عن الظروف الخاصة والأوضاع بها، وهذا التحليل التي تعتمد عليه المنظمات في وقت أصبحت فيه المنافسة قوية على تقديم أفضل المنتجات والخدمات، ولذلك فهي تعتمد على الوصول إلى مجموعة عوامل رغبة منها في النجاح والتفوق وزيادة فرص نموها وبقائها في بيئة الأعمال التنافسية، وهذه العوامل هي: (أ) الوقت: يعنى السرعة في تقديم الخدمات والاستجابة لرغبات واحتياجات العملاء؛ (ب) الجودة: ملائمة الخدمات والمنتجات لتوقعات العميل والمواصفات الموضوعية لها سلفاً؛ (ج) الابتكار: البحث دائماً عن كل ما هو جديد ومراعاة التغيير في أدواق العملاء باستمرار؛ (د) الكلفة: من أهم العوامل التي قد تجعل العميل يتعامل مع منظمة أخرى منافسة، لذلك لا بد من خفض الكلفة مع التركيز على جودة المنتج أو الخدمة.

البيئة الداخلية للمنظمة: المفهوم والعوامل

تعطى البيئة الداخلية للمنظمة قدرات ومميزات تنافسية تجعل منها منظمة متفردة في أساليب وطرق عملها، وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها؛ وقد عرفها خبيزة (2012) بأنها تلك العناصر الموجودة داخل المنظمة، والتي تؤثر في تصميم الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية، ومن العناصر الداخلية الإستراتيجية، الموارد البشرية، التكنولوجية، الثقافة التنظيمية. أيضاً عرفها على (2018) بأنها القوى الداخلية التي تعمل داخل التنظيم ذاته. ولقد اختلف الكتاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد عوامل البيئة الداخلية، فقد حدد Porter (2001) أربعة عوامل ينصب عليها التحليل الداخلي للمنظمة هي الموارد البشرية، الاحتياجات المادية، الأنشطة الفرعية التي تتعلق بالبيئة التحتية للمنظمة، التطور التكنولوجي. وقد توصلت دراسة (Hussian, 2013 ؛ محمد، 2016) إلى أن عوامل تحليل البيئة الداخلية تنقسم إلى:

1. عوامل تسويقية (المزيج التسويقي): تعد الوظيفة التسويقية من الوظائف الأساسية في المنظمة حيث تعمل على تنظيم وتوقيت مستوى الطلب بشكل يساعدها على تحقيق أهدافها؛ ولابد للمنظمة من أن تقيم أربعة عناصر أساسية وهي استراتيجيات المنتجات، إستراتيجية السعر، إستراتيجية الترويج، إستراتيجية التوزيع لأنها تعتبر الجوانب التي تمثل عناصر المزيج التسويقي؛
 2. العوامل غير التسويقية (وظيفة تقديم الخدمة، الموارد المالية، الموارد البشرية، الثقافة التنظيمية) كما هو موضح بجدول (1).
 - وظيفة تقديم الخدمة (وظيفة الإنتاج والعمليات): يعمل نشاط الإنتاج في المنظمات الخدمية على خلق المنفعة الشكلية، حيث يوجد شيء له قيمة لم تكن موجودة من قبل، وقد يتم ذلك من خلال عمليات تحويلية أو تصنيع منتجات أو خدمات أو عمليات تجميعية أو إجراء بعض المعالجات الخدمية على المادة الخام، ومن ثم فإن إدارة الإنتاج والعمليات تعد النشاط الخاص بإدارة العملية التحويلية اللازمة لخلق المنفعة الشكلية (المغربي، 2012).
 - الموارد المالية: يهتم التمويل في المنظمة ببحث مصادره واستخدامها، وإجراء عمليات التخطيط المالي، الرقابة، وبحث موقف السيولة والربحية بالمنظمة (المغربي، 2012).
 - الموارد البشرية: يتمثل الهدف الرئيسي لوظيفة الموارد البشرية في تحسين درجة التوافق بين العاملين والوظائف، وكلما كان العاملون ملائمين لطبيعة العمل كلما تحسن أداؤهم (عطية، 2015).
 - الثقافة التنظيمية: تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والأعراف والأساليب والمعتقدات والرموز والشعائر والطقوس، التي تشكل قيم واتجاهات الأفراد بالمنظمة، وتؤثر في سلوكهم وأسلوبهم في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للمحافظة على بقاء واستمرار المنظمة، وتعد الثقافة التنظيمية نظاماً مركباً يتكون من ثلاثة عناصر، هي العنصر المعنوي المتمثل في مجموعة القيم والأفكار والمعتقدات، العنصر السلوكي المتمثل في التصرفات والقرارات، العنصر المادي المتمثل في الأشياء الملموسة مثل بيئة العمل المادية من المباني والأثاث (Elnagar, 2018).
- جدول (1) عوامل تحليل البيئة الداخلية من وجهة نظر مجموعة من الباحثين.

المدخل	الموارد	الجاهزية	القرارات	سلسلة القيمة	وظائف المنظمة	ثقافة المنظمة	التقني	الهيكلي
الحسيني (2000)	□				□	□	□	□
الجادر (2007)	□				□	□	□	□
المغربي (2012)					□			
سريز (2013)	□				□	□	□	□
جاد الرب (2016)	□			□		□	□	□

المصدر: الحكيم ومحمود (2017).

البيئة الخارجية للمنظمة: المفهوم والعوامل

تشمل البيئة الخارجية العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المنظمة، ولها تأثير شمولي أو جزئي في المنظمة، وعادةً ما تقع هذه المكونات والعناصر خارج إطار سيطرة الإدارة في الأمد القصير. وفي نفس السياق عرفها Rachid and Fadel (2013) ويتفق معه جاد الرب (2013) بأنها كل العناصر التي تقع خارج المنظمة مثل العوامل الاقتصادية والفنية والسياسية والديموقراطية والقانونية التي تؤثر في رسالة المنظمة وأهدافها.

خطوات التحليل الاستراتيجي

تمر عملية التحليل الاستراتيجي بخمس خطوات رئيسية (Kyriaki, 2015; Dess et al., 2005؛ محمد، 2016) وهي:

1. المسح/الفحص: بمعنى مسح البيئة الخارجية من أجل التعرف على الفرص والتهديدات المحتملة، لتتمكن من رسم الخطط المستقبلية للمنظمة. ويعد المسح البيئي مهماً وبشكل كبير بالنسبة للمنظمات التي تعمل ضمن بيئة متقلبة وهو غير مناسب للمنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة .

2. **القياس/المراقبة:** بمعنى تتبع الأحداث والتقلبات الخاصة في البيئة لتقييم التوجهات البيئية والتي تم اكتشافها من خلال عملية المسح البيئي، كما يشمل النشاط تأكيد الأحكام الأولية الصادرة من قبل الاستراتيجي على البيانات الغامضة التي تظهر من خلال المسح؛
3. **الذكاء التنافسي:** يسهم الذكاء التنافسي في دعم مدراء المنظمات لمعرفة بيئتهم التنافسية من خلال المقارنة المرجعية مع نقاط قوة وضعف منافسيهم للاستفادة منها في صنع القرارات الإستراتيجية، ومن ثم فإن الذكاء التنافسي يمكن المنظمة من تجنب المفاجآت عن طريق استباق تحركات المنافسين ، وقد تبنت شركة Major Airlines هذا المفهوم، إذ قامت بإجراء العديد من التغييرات في استراتيجيتها التنافسية استجابة لتحركات المنافسين وخاصة فيما يتعلق بتحديد الاستراتيجيات التسويقية كتخفيض أسعار تذاكر السفر وزيادة عدد الرحلات والتركيز على الحملات الترويجية؛
4. **التنبؤ :** يسعى المدراء الإستراتيجيون من خلال عمليات التنبؤ إلى تطوير توقعاتهم عما سيحدث في البيئة ومدى سرعته ونتيجة للتغيرات والتوجهات البيئية التي تم تشخيصها عن طريق عمليات المسح والقياس والذكاء الاستراتيجي؛
5. **التقييم:** هدف عملية التقييم هو تحديد مدى تأثير العوامل الإستراتيجية التي أفرزتها العمليات الأربع السابقة (المسح، القياس، الذكاء التنافسي، التنبؤ) وتوقيت حدوثها، إذ يتمكن المدراء من خلال عملية التقييم من بناء تصور واضح عن البيئة وبما يمتلكونه من بيانات كثيرة عنها يقومون بتحويلها إلى معلومات واضحة لتحديد مواطن التهديدات البيئية ومحاولة تجنبها وجوانب الفرص المتاحة والتي بإمكان المنظمة استثمارها.

الحصة السوقية

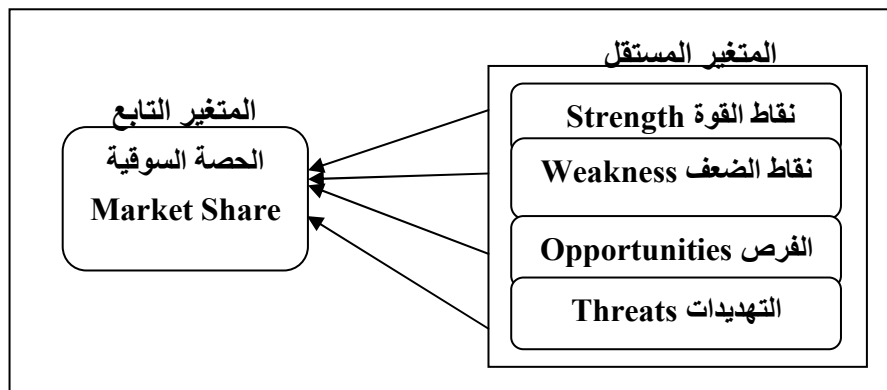
تتظر كثير من المنظمات إلى الحصة السوقية باعتبارها مؤشراً رئيسياً لأدائها المالي، وهي تفترض أن الزيادات في الحصة السوقية تؤدي إلى ربحية أعلى في الأجل الطويل. كما تعتبر الحصة السوقية مقياساً مهماً للأداء التسويقي الجيد، والتي يتم من خلالها التمييز بين المنظمات الناجحة والمنظمات غير الناجحة في نشاطها، أما حجم المبيعات لا يظهر مستوى أداء المنظمة نسبة إلى المنظمات المنافسة، لذلك فإن إدارات المنظمات بحاجة ماسة إلى متابعة حصتها في السوق (Elnagar, 2018; Kilter, 2003).

أوضح كل من (Kilter (2003) و محمد (2016) أن زيادة الحصة السوقية للمنظمة يمكن أن يتم من خلال: (1) تخفيض أسعار سلعها أو خدماتها لاجتذاب العملاء ذوى الوعي والحساسية للأسعار؛ (2) تقديم منتجات جديدة ذات صفة ابتكاريه من شأنها إشباع حاجات العملاء الجدد وتقديم قيمة أكبر لهم مقارنة بالمنافسين، ويؤدي هذا إلى حالة التحول من المنتجات القديمة إلى المنتجات الجديدة؛ (3) تقديم خدمات مختلفة مثل خدمات ما بعد البيع وخدمات التسليم السريع التي يطلبها العملاء أو حتى زيادة الطاقة الإنتاجية؛ (4) تعزيز وتطوير نوعية النشاطات التسويقية مثل إعداد برنامج تدريبية متميزة لتحقيق التطور النوعي لقوى البيع للتوجه نحو العميل.

أهداف البحث

1. تقييم أبعاد التحليل الاستراتيجي في الفنادق والشركات السياحية؛
2. قياس تأثير التحليل الاستراتيجي في زيادة الحصة السوقية في الفنادق والشركات السياحية المصرية؛
3. تقديم مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج البحث.

نموذج البحث



شكل (2): نموذج البحث

منهج البحث

اعتمد البحث على المنهج الوصفي في الاستعراض المرجعي لمفهوم التحليل الاستراتيجي وتوضيح أنواعه المتعددة وخاصة تحليل SWOT، خطواته، بالإضافة إلى مفهوم الحصة السوقية وكيفية تطبيقها، والمنهج التحليلي في الدراسة الميدانية التي استهدفت جمع البيانات الأولية عن مفهوم التحليل الاستراتيجي من واقع الفنادق والشركات السياحية المصرية، وأخيراً المنهج التفسيري في تفسير البيانات الإحصائية وتوضيح العلاقات المختلفة بين متغيرات البحث للوصول إلى استخلاص النتائج النهائية وتحقيق أهداف البحث.

استخدم البحث أسلوب الاستقصاء في جمع البيانات الميدانية من خلال استمارة استقصاء قُسمت إلى قسمين وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي "حيث (1) غير موافق جداً من 1 : 1.80، (2) غير موافق من 1.81 : 2.60، (3) محايد من 2.61 : 3.40، (4) موافق من 3.41 : 4.20، (5) موافق جداً أكبر من 4.20"؛ استهدف القسم الأول تحديد تحليل الاستراتيجي SWOT للفنادق والشركات السياحية المصرية، واستهدف القسم الثاني قياس الحصة السوقية لنفس العينة. تم تطبيق الدراسة الميدانية على عينة عشوائية بسيطة من العاملين بالوظائف الإدارية (الإدارة العليا والإداريين) بفنادق الخمس نجوم بمدينة شرم الشيخ والشركات السياحية في مصر. بلغ إجمالي عدد الاستثمارات الموزعة على العاملين في الوظائف الإدارية في 20 فندقاً، 10 شركات سياحية فئة أ في مصر 500 استثماراً، تحصل منها على عدد 230 استثماراً من الفنادق، 190 استثماراً من الشركات السياحية واستُبعد منها عدد 30 استثماراً غير مستوفاة، لبلغ إجمالي عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل 390 استثماراً بمعدل استجابة قدره 78% من إجمالي الاستثمارات الموزعة. تم تحليل البيانات الميدانية باستخدام برنامج SPSS V23 من خلال بعض الأساليب الإحصائية مثل معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha للتحقق من ثبات ومصداقية المقياس المستخدم، التحليل الوصفي باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي للتعرف على أهم نقاط القوة Strength وجوانب الضعف Weakness والفرص Opportunities والتهديدات Threats، معامل الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير التحليل الاستراتيجي، بالإضافة إلى اختبارى Mann-Whitney U للتعرف على مدى وجود أية فروق معنوية بين الفنادق والشركات السياحية وفقاً للتحليل الاستراتيجي والحصة السوقية.

اختبار الثبات والمصدقية Scale Reliability and Validity

تم إجراء اختبار معامل Cronbach's Alpha لتحديد مدى ثبات ومصداقية المقياس المستخدم ، أظهرت نتائج التحليل بالجدول (2) أن جميع أبعاد المقياس المستخدم تتمتع بدرجة عالية من الثبات والمصدقية، حيث تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ للأبعاد الخمسة من 0.879 : 0.923 ، وهذا يعني أن درجة معامل الصدق للمقياس مرتفعة إذ تراوحت بين 0.937 : 0.960 ، وبالتالي فجميعها أكبر من الحد الأدنى المقبول إحصائياً وهو 0.7 فأكثر.

جدول (2): نتائج إختبار الثبات والصدق لمقياس البحث.

البعاد	عدد المفردات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
نقاط القوة Strength	6	.91	.95
نقاط الضعف Weakness	6	.92	.96
الفرص Opportunities	6	.92	.95
التهديدات Threats	6	.91	.95
الحصة السوقية Market Share	8	.87	.93
جميع فقرات المقياس	32	.89	.94

النتائج والمناقشة

1. التحليل الوصفي لمتغيرات البحث

يوضح جدول (3):

- أن أجوبة عينة البحث بالفنادق والشركات السياحية لمتغير نقاط القوة Strengths جاءت موافقة على أن فقرات نقاط القوة تمثل قوة للمنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير "القوة" 4.13 بنسبة 82.6%، وانحراف معياري 0.981 مما يشير إلى تجانس الأجوبة. وكانت قيم الالتواء والتفرطح موجبة ولم تصل إلى

1.5 التي تعنى وجود تشتت كبير وانحراف واضح عن متوسطها. وهنا يؤكد كل من محمد (2016) و إسحاق (2017) أن جوانب القوة Strengths تمثل الأشياء المتوافرة في المنظمة والتي تسهم على نحو إيجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطى للمنظمة إمكانات جيدة تعزز من عناصر القوة لديها وتسهم في إنجاز العمل بمهارة عالية. ولتحديد نقاط القوة يجب على المنظمة أن تجيب عن الأسئلة الآتية: هل لدى المنظمة أية قدرات مميزة تجعلها قادرة على الصمود أمام المنافسة في السوق؟، ما الذي يجعل العملاء يختارون التعامل مع المنظمة على حساب منافسيها؟، هل تقدم المنظمة سلعاً وخدمات لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين حالياً ومستقبلاً؟.

- أن أجوبة عينة البحث بالفنادق والشركات السياحية لمتغير نقاط الضعف Weakness جاءت موافقة على وجود نقاط ضعف تمثل عائقاً تجاه المنظمة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لمتغير "الضعف" 3.47 بنسبة 69.3%، وانحراف معياري 0.876 مما يشير إلى تجانس الأجوبة، وكانت قيم الالتواء والتفرطح موجبة ولم تصل هذه القيم إلى 1.5 التي تعنى وجود تشتت كبير وانحراف واضح عن متوسطها. وهنا يؤكد كل من محمد (2016) و إسحاق (2017) إن جوانب الضعف Weakness تعد تمثل الجانب السلبي في عوامل البيئة الداخلية، إذ تسعى المنظمات للتقليل منها أو محاولة القضاء عليها من خلال استثمار نقاط القوة المتوافرة في أنشطتها أو الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، وللوقوف على مكامن الضعف في البيئة الداخلية، يجب على المنظمة الإجابة عن مجموعة من الأسئلة منها: هل هناك أي قصور في عمليات أو إجراءات المنظمة التي تؤثر في إنسانية العمل؟، بم تتميز المنظمات المنافسة عن المنظمة؟ وما أسباب تميزها؟، هل هناك أية مشكلات داخلية مستقبلية يجب على المنظمة أن تحتاط لها؟.

- جاءت أجوبة عينة البحث بالفنادق والشركات السياحية لمتغير الفرص Opportunities موافقة مما يدل على وجوب استغلال المنظمة لهذه الفرص، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الفرص 3.61 بنسبة 72.2%، وانحراف معياري 1.15 مما يشير إلى تجانس الأجوبة، وكانت قيم الالتواء والتفرطح موجبة ولم تصل إلى 1.5 والتي تعنى وجود تشتت كبير وانحراف واضح عن متوسطها. وهذا ما أكدته كل من محمد (2016) و إسحاق (2017) أن تمثل الأوضاع البيئية المفضلة للمنظمة، والتي يمكن أن تنتج عوائد لها، إذ تصرفت على نحو مناسب بخصوصها؛ وتقوم إدارة المنظمة عامة والتسويق خاصة بدراسة الفرص المتاحة في بيئتها حالياً ومستقبلاً والتي تتعلق بمجال نشاطها لتحديد الفرص التي يمكن الاستفادة منها، وما يفترض القيام به من قبل المنظمة، كما يجب على المنظمة أن تجيب عن مجموعة من الأسئلة: هل تستلزم هذه الفرص من المنظمة تعلم ميدان جديد؟، هل يوفر استثمار هذه الفرص المستلزمات المالية في المنظمة؟، ما الفرص المتاحة في السوق؟ وأين يمكن أن توجد؟، ما الذي تنتبأ به المنظمة في المستقبل والذي يمكن أن يرسم لها فرصاً جديدة؟.

- أما عن أجوبة عينة البحث بالفنادق والشركات السياحية لمتغير التهديدات Threats جاءت محايدة مما يدل على وجود بعض التهديدات التي تواجه المنظمة لذا يجب عليها تفاديها، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير 2.87 بنسبة 57.4%، وانحراف معياري 0.779 مما يشير إلى تجانس الأجوبة، وكانت قيم الالتواء والتفرطح موجبة ولم تصل هذه القيم إلى 1.5 التي تثبت وجود تشتت كبير وانحراف واضح عن متوسطها. يذكر كل من محمد (2016) و إسحاق (2017) إنه يمكن النظر إلى التهديدات البيئية في إطار كونها تمثل مع الفرص وجهين لعملة واحدة، ففي حال كون الفرص القطب الموجب، فإن التهديدات تمثل القطب السالب، وما يمثل لمنظمة معينة فرصة من المحتمل أن يكون تهديداً لمنظمة أخرى، وللوصول إلى تشخيص دقيق للتهديدات المحتملة يجب على المنظمة الإجابة عن الأسئلة الآتية: ما الذي يقوم به منافسون، ويؤدى إلى التأثير في بقاء المنظمة ونموها؟، هل توجد تغييرات في طلبات العملاء، وتتطلب إجراء تغييرات في سلع وخدمات المنظمة؟، هل ستلحق التغييرات التقنية الضرر بوضع المنظمة في السوق؟.

- جاءت أجوبة عينة البحث بالفنادق والشركات السياحية لمتغير الحصة السوقية Market Share مرتفعة مما يدل على أن المنظمة تستحوذ على قدر كبير من السوق وأنها تجذب أعداداً كبيرة من العملاء، كما أنها تستطيع أن تتوسع في المستقبل، حيث بلغ المتوسط الحسابي لمتغير الحصة السوقية 4.13 بنسبة 82.6%، وانحراف معياري 1.01 مما يشير إلى تجانس الأجوبة، وكانت قيم الالتواء والتفرطح موجبة ولم تصل هذه القيم إلى 1.5 التي تثبت وجود تشتت كبير وانحراف واضح عن متوسطها.

جدول (3): اختبار الإحصاءات الوصفية لمتغير التحليل الاستراتيجي والحصة السوقية.

الدرجة	التفرطح Kurtosis		الالتواء Skewness		Range	Maximum	Minimum	النسبة النئوية	المتوسط الحسابي Mean		المتغيرات
	Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Statistic	Statistic	Statistic	%	Std. Deviation	Statistic	
								82.6	.981	4.13	نقاط القوة Strengths
موافق	.24 7	.449	.124	1.12	4.00	5.00	1.00	81.2	1.08	4.06	1. تعتبر أسعار الخدمات المقدمة من قبل المنظمة منخفضة مقارنة بالمنافسين
موافق جداً	.24 7	1.29	.124	1.16	.004	.005	.001	84.6	.965	4.23	2. تحرص المنظمة على استخدام التقنيات الإدارية الحديثة
موافق	.24 7	1.03	.124	1.06	.004	.005	.001	82.4	.972	4.12	3. يوجد بالمنظمة فروع لديها القدرة على تقديم الخدمات في جميع أنحاء الإقليم
موافق	.24 7	.467	.124	.938	.004	.005	.001	80.2	.964	4.01	4. تمتلك المنظمة موارد مالية تمكنها من توسيع نشاطاته
موافق جداً	.24 7	.930	.124	.996	.004	.005	.001	87.4	.899	4.37	5. تقوم المنظمة بعمل برامج تدريبية للعاملين بصفة مستمرة
موافق	.24 7	1.21	.124	1.21	.004	.005	.001	79.2	.937	3.96	6. تحرص المنظمة على تطوير الثقافات والقيم لدى العاملين لتتسجم مع العملاء
								69.3	.876	3.47	نقاط الضعف Weakness
محايد	.24 7	.782	.124	.737	4.00	5.00	1.00	64.8	.614	3.24	7. تقدم المنظمة خدمات رخيصة ولكنها بجودة متدنية
موافق	.24 7	1.23	.124	1.30	4.00	5.00	1.00	68.2	.552	3.41	8. تواجه المنظمة مشكلات في استخدام التقنيات والعمليات التشغيلية الداخلية
موافق	.24 7	.983	.124	1.12	4.00	5.00	1.00	74	.798	3.70	9. تغطي خدمات المنظمة منطقة محلية واحدة فقط
محايد	.24 7	.967	.124	1.03	4.00	5.00	1.00	63.8	.720	3.19	10. تعاني المنظمة من النقص في مواردها المالية بما ينعكس على مستوى أدائها
موافق	.24 7	1.32	.124	1.41	4.00	5.00	1.00	78	.715	3.90	11. يوجد ضعف في الاهتمام بالبرامج التدريبية التي تقدم للعاملين
محايد	.24	.992	.124	1.16	4.00	5.00	1.00	67	.788	3.35	12. لا تتسجم الثقافات والقيم السائدة

بالمنظمة مع العملاء											
الفرص Opportunities											
	7							72.2	1.15	3.61	
موافق	.24 7	.176	.124	.933	4.00	5.00	1.00	75.2	1.14	3.76	13. تستغل المنظمة الاستقرار السياسي في توسيع نشاطاتها
موافق	.24 7	.901	.124	.705	4.00	5.00	1.00	74.4	1.22	3.72	14. تستطيع المنظمة استغلال الظروف الاقتصادية في استقرار نسبة الحجزات
محايد	.24 7	.786	.124	.630	4.00	5.00	1.00	65.6	1.16	3.28	15. يتم الاستفادة من ارتفاع معدل دخل الفرد في جذب العملاء
موافق	.24 7	.333	.124	.820	4.00	5.00	1.00	76.2	.982	3.81	16. تساعد القوانين المتعلقة بالرخص الممنوحة للمنظمة على تخفيض أسعار وتكلفة الخدمات المقدمة للعملاء
موافق	.24 7	.470	.124	.741	4.00	5.00	1.00	68.6	1.13	3.43	17. تسهم الإمكانيات المتاحة بالإقليم في الحصول على التقنيات المتقدمة لتقديم الخدمات والتواصل مع العملاء
موافق	.24 7	.328	.124	.857	4.00	5.00	1.00	73.6	1.27	3.68	18. توجد بعض المقومات المحيطة بالمنظمة والتي تمكنها من التحول إلى نظام البيئة الخضراء
								57.4	.779	2.87	التحديات Threats
محايد	.24 7	1.11	.124	1.25	4.00	5.00	1.00	62.2	.794	3.11	19. يؤثر عدم الاستقرار السياسي في توسيع نشاطات المنظمة
موافق	.24 7	1.42	.124	1.31	4.00	5.00	1.00	69	.770	3.45	20. تسهم الظروف الاقتصادية في الحد من الاستقرار في نسبة الحجزات
محايد	.24 7	1.27	.124	1.14	4.00	5.00	1.00	68.2	.812	3.40	21. يعمل انخفاض معدل دخل الفرد في انخفاض عدد العملاء
غير موافق	.24 7	1.36	.124	1.19	4.00	5.00	1.00	66.8	.752	2.34	22. تعمل قوانين الرخص على ارتفاع أسعار وتكلفة الخدمات المقدمة للعملاء
غير موافق	.24 7	1.19	.124	1.07	4.00	5.00	1.00	50.6	.719	2.53	23. انخفاض اعتماد المنظمة على التقنيات المتطورة نتيجة عدم وجودها في الإقليم
غير موافق	.24 7	1.23	.124	1.21	4.00	5.00	1.00	48	.860	2.40	24. توجد صعوبات كثيرة تحيط بالمنظمة تحد من القدرة على

التحليل الاستراتيجي كمدخل لزيادة الحصة السوقية في الشركات السياحية والفنادق المصرية

											التحول إلى البيئة الخضراء
											Market Share الحصة السوقية 4.13 1.01 82.6
موافق	.24 7	1.12	.124	1.13	4.00	5.00	1.00	80.6	.812	4.03	25. تحاول المنظمة باستمرار الاعتماد على البرامج التطويرية من أجل زيادة حصتها السوقية
موافق	.24 7	1.16	.124	1.10	4.00	5.00	1.00	83.4	.757	4.17	26. يتميز موقع المنظمة الخاص بالمساعدة على زيادة حصتها السوقية
موافق	.24 7	1.37	.124	1.30	4.00	5.00	1.00	81.6	.907	4.08	27. تستغل المنظمة الفرص البيئية لاستمرار النمو في السوق
موافق	.24 7	1.07	.124	1.21	4.00	5.00	1.00	80	.746	4.00	28. تدرس المنظمة حجم السوق الكلي عند إعداد خطتها التسويقية
موافق	.24 7	.866	.124	1.18	4.00	5.00	1.00	81	.695	4.05	29. تهتم المنظمة بالشكاوى المقدمة من العملاء
موافق جداً	.24 7	.824	.124	.810	4.00	5.00	1.00	84.4	.835	4.22	30. تتعامل المنظمة بشكل سريع مع المشاكل التي يواجهها العملاء
موافق	.24 7	1.22	.124	1.26	4.00	5.00	1.00	83.8	.868	4.19	31. تمتلك المنظمة علامة تجارية تميزها عن غيرها تسهم في جذب العملاء
موافق	.24 7	1.12	.124	1.32	4.00	5.00	1.00	85.8	.745	4.29	32. تمتلك المنظمة مهارات متميزة في إدارة العلاقات مع العملاء

2. اختبار علاقة الارتباط بين متغيرات البحث

أظهر التحليل الإحصائي الذي تم إجرائه باستخدام معامل ارتباط بيرسون النتائج الخاصة بعلاقة الارتباط بين متغير التحليل الاستراتيجي ومتغير الحصة السوقية؛ حيث يوضح جدول (4) وجود ارتباط معنوي بين جميع أبعاد متغير التحليل الاستراتيجي (نقاط القوة Strengths ، نقاط الضعف Weakness ، الفرص Opportunities ، التهديدات Threats) ومتغير الحصة السوقية Market Share، وتراوح معامل الارتباط بين 0.667 : 0.863 وذلك عند مستوى معنوية 0.01.

جدول(4): معاملات الارتباط بين متغيرات البحث.

نقاط القوة Strengths	نقاط الضعف Weakness	الفرص Opportunities	التهديدات Threats	الحصة السوقية Market Share
1				
.863	1			
.781	.711	1		
.804	.815	.763	1	
.754	.667	.759	.743	1

All Correlations are significant at 0.01 level.

3. تحليل معامل Mann-Whitney U للفروق الثنائية

تم إجراء تحليل معامل مان وتتي للتعرف على ما إذا كانت هناك أية فروق معنوية بين العاملين بالفنادق والشركات السياحية تجاه التحليل الاستراتيجي والحصة السوقية. حيث أظهرت نتائج جدول (5) أن مدى المتوسط الحسابي لأجوبة عينة البحث يميل نحو الفنادق (49.71) أكثر منه في الشركات السياحية (28.51) مما يدل على انتشار مفهوم التحليل الاستراتيجي بين الفنادق أكثر منه في الشركات السياحية .

جدول (5) تحليل الفروق Mann-Whitney U بين عينة الدراسة تجاه التحليل الاستراتيجي والحصة السوقية.

المتغير المستقل	أوجه الفروق بين عينة الدراسة		
	العاملون	عدد المفردات	مدى المتوسط
التحليل الاستراتيجي	الفنادق	220	49.71
	الشركات السياحية	170	28.51
	المعنوية		0.000

4. اختبار علاقة الانحدار بين متغيرات البحث

يوضح جدول (6) أن نتائج تحليل معامل الانحدار المتعدد بين التحليل الاستراتيجي Strategic Analysis طبقاً لتحليل SWOT والحصة السوقية Market Share للفنادق والشركات السياحية وهي على النحو التالي:

- توجد علاقة انحدار طردية ذات دلالة معنوية بين نقاط القوة Strengths والحصة السوقية Market Share (Sig = .000) ، حيث بلغ معامل الانحدار لهذه العلاقة (0.215 = β) ، وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل نقاط القوة Strength بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع "الحصة السوقية" بمقدار 0.215 وحدة، كما تؤكد إشارة معامل الانحدار الموجبة إلى أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة طردية، كما تبرهن قيمة اختبار $T = 2.75$ صحة وثبوت هذه العلاقة.
- توجد علاقة انحدار عكسية ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل "نقاط الضعف" Weakness والحصة السوقية Market Share (Sig = .000) ، حيث بلغ معامل الانحدار لهذه العلاقة (-0.152 = β) ، وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل "نقاط الضعف" Weakness بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى نقص "المتغير التابع" "الحصة السوقية" بمقدار (-0.152) وحدة، كما تؤكد إشارة معامل الانحدار السالبة أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة سالبة، كما تبرهن قيمة اختبار $T = -1.62$ صحة وثبوت هذه العلاقة.
- توجد علاقة انحدار طردية ذات دلالة معنوية بين "الفرص" Opportunities والحصة السوقية Market Share (Sig = .037) ، حيث بلغ معامل الانحدار لهذه العلاقة (0.110 = β) ، وهذا يعني أن زيادة المتغير المستقل "نقاط القوة" Strengths بمقدار وحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة المتغير التابع الحصة السوقية بمقدار 0.110 وحدة، كما تؤكد إشارة معامل الانحدار الموجبة أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة طردية، كما تبرهن قيمة اختبار $T = 2.09$ صحة وثبوت هذه العلاقة.

- توجد علاقة انحدار عكسية ذات دلالة معنوية بين المستقل "التحديات" Threats " والحصة السوقية" Market Share (Sig =.000) ، حيث بلغ معامل الانحدار لهذه العلاقة (-0.633) (β = -0.633) ، وهذا يعنى أن زيادة المتغير المستقل "التحديات" Threats بمقدار وحدة واحدة سيؤدى إلى نقص أداة المتغير التابع الحصة السوقية بمقدار (-0.633) وحدة، كما تؤكد إشارة معامل الانحدار السالبة أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة سالبة، كما تبرهن قيمة اختبار T = -10.16 صحة وثبوت هذه العلاقة.

جدول(6): أثر التحليل الاستراتيجي في زيادة الحصة السوقية

المتغير التابع (الحصة السوقية Market Share)						المتغيرات المستقلة
نوع التأثير	Sig.	T	β	nonstandardized Coefficient		
				Standardized	B	
				.856	2.27	Constant
إيجابي	.000	2.75	.215	.080	.221	نقاط القوة Strengths
سلي	.000	-1.62	-.152	.031	.050	نقاط الضعف Weakness
إيجابي	.037	2.09	.110	.026	.055	الفرص Opportunities
سلي	.000	-10.16	-.633	.053	.537	التحديات Threats
F = 124.3				R ² = .564		Sig. = .000

مما سبق يستنتج :

- أن هناك تأثيراً مباشراً للتحليل الاستراتيجي في زيادة الحصة السوقية في الفنادق والشركات السياحية في مصر .
 - أنه يوجد علاقة طردية بين أبعاد التحليل الاستراتيجي المتمثلة في نقاط القوة والفرص وبين زيادة الحصة السوقية.
 - أنه يوجد علاقة عكسية بين أبعاد التحليل الاستراتيجي المتمثلة في نقاط الضعف والتحديات وبين زيادة الحصة السوقية.
 - أن الفنادق والشركات السياحية موضع البحث تحرص على استخدام التقنيات الإدارية الحديثة كأحد الوسائل العامة للتواصل مع العملاء، ولكنها لا تمتلك الموارد المالية الكافية التي يمكن من خلالها توسيع نشاطاتها لتشمل جميع أنحاء الإقليم.

توصيات البحث

- في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث، يوصى العاملون في الوظائف الإدارية في الفنادق والشركات السياحية في مصر بـ:
 - العمل على ترسيخ مفهوم التحليل الاستراتيجي في الفنادق وفي الشركات السياحية بصفة خاصة من أجل زيادة الحصة السوقية، وضرورة دعم بعدى التحليل الاستراتيجي (نقاط القوة والفرص) حيث كانت علاقتهما طردية مع الحصة السوقية.
 - العمل على تقديم خدمات جديدة ومتميزة للعملاء.
 - الاهتمام بالمعايير البيئية عند تقديم الخدمة لزيادة نسبة العملاء والتغلب على المشكلات التي تؤدي إلى عدم رضاهم.
 - ضرورة استغلال الظروف الاقتصادية التي تسهم بشكل كبير في الحد من الاستقرار في نسبة الحجوزات من خلال زيادة الاهتمام بتحفيز العملاء بالعروض المختلفة لجذبهم.

مراجع باللغة العربية

- إسحاق، على(2017) أثر التحليل الاستراتيجي على كفاءة القرارات الإدارية : دراسة حالة بنك النيلين،رسالة ماجستير، جامعة النيلين،كلية الدراسات العليا،السودان .
 - الحسيني، فلاح حسن عداى (2000)، "الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها - مداخلها- عملياتها المعاصرة"، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
 - الحكيم،ليث ومحمود،حيدر(2017) أثر التحليل الاستراتيجي في مواجهة تحديات عمل مكاتب المفتشين العموميين:دراسة حالة في مكتب وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة، جامعة الكوفة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة الغرى للعلوم الاقتصادية والإدارية،المجلد 14،العدد(2).
 - سرير، سهام (2013)، "دور نظم المعلومات في تحليل الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة الشركة الأوراسية للغزل والأغذية"، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.

-
- الجادر، سبير عادل حامد (2007)، "العلاقة بين التحليل الاستراتيجي وإستراتيجية التحالف وأثرها في الأداء المنظمى: دراسة استطلاعية لأراء عينة من شركات الأعمار والإسكان"، رسالة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق.
 - خبيزة، أنفال حدة (2012)، "تأثير الهيكل المالي على إستراتيجية المؤسسة الصناعية: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب GMS بسكرة"، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
 - المغربي، عبد الحميد عبدالفتاح (2012)، "أثر نتائج تحليل الفرص والتهديدات على كفاءة وفاعلية تطوير الخطة الإستراتيجية لجامعة الطائف"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، كلية التجارة، جامعة المنصورة، المجلد 36، العدد 4، ص ص 1-17.
 - جاد الرب، سيد محمد (2013)، "إدارة الإبداع والتميز التنظيمي"، دار النهضة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
 - خريش، عبد القادر (2011)، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزني: (Michel Crozien)، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول + الثاني.
 - علوية، الهيم أحمد (2016)، أثر التحليل الاستراتيجي الإحصائي في الأداء الاستراتيجي والأمن القومي السوداني في الفترة من 1954-2015، رسالة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات الإستراتيجية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان.
 - على، آدم (2018)، أساليب التحليل الاستراتيجي للتكاليف ودورها في دعم القدرة التنافسية وخفض التكلفة: دراسة ميدانية على شركة الأمن الغذائي الصناعية، رسالة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان.
 - السامرائي، مهند وعائشة، العبيدي (2018)، أهمية التحليل الاستراتيجي في تصميم تكلفة المنتج باستعمال تقنيتي هندسة القيمة والمقارنة المرجعية: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لمنتجات الألبان/ أبو غريب، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54.
 - محمد، زيلا جمال (2016)، "أثر التحليل الاستراتيجي في زيادة الحصة السوقية: دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات التجارية، العدد 12، المجلد 13.
 - يوسف، كمال أحمد وأحمد، حافظ هارون، (2017) دور أدوات التحليل الاستراتيجي للتكاليف في تقويم الاقتصاد المالي للمنشآت الصناعية: دراسة حالة الشركات الصناعية في الخرطوم، مجلة الدراسات العليا، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، المجلد 7، العدد 26، السودان.
 - عطية، عماد (2015)، إستراتيجية مقترحة في ضوء التحليل الاستراتيجي SWOT لتفعيل دور كلية التربية في تحقيق أهدافها: دراسة على كلية التربية - جامعة أسوان، كلية التربية، جامعة سوهاج، المجلة التربوية، المجلد 41.

مراجع باللغة الإنجليزية

- Lynch, R., (2000), "Corporate Strategy", 2nd ed., Prentice-Hall, New York.
- Daft, R. L., (2001), "Organization Theory and Design", 7th ed., West Publishing Co., New York.
- Wheelen, A. S., (2010), "Internal and External Analysis", International Journal of Business and Economic Development, Vol.(2), No.(4), PP.(2-7).
- Porter, M.E. (2001), "Strategy and the internet, Harvard business review", Vol.(12), No.(1), PP.(63 -78).
- Kilter, P. (2003), "Marketing Management", 11th ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
- Dess, G.; Gregory M. and Robert F. (2005), "Strategic Management", 2nd ed., McGraw-Hill, Inc., New York.
- Kyriaki, A., (2015), "Strategic Analysis of the Greek Postal Market: a case study for Hellenic Post", Procedia - Social and Behavioral Sciences Vol., 175, PP.(464 - 472).
- Rachid, M. and El Fadel, G. (2013), "Comparative SWOT analysis of strategic environmental assessment systems in the Middle East and North Africa region", Journal of Environmental Management, Vol.(125), PP.(85-93).
- Elnagar, A.K. (2018), "The impact of total quality management and organizational culture on performance: an empirical study on some Egyptian hotels", PhD Dissertation, Faculty of Tourism & Hotels, Suez Canal University, Egypt.
- Hussian, S. (2013) Framework to dents information technology solutions that support knowledge management for E-Governance, Journal of thi-Qar university, Vol.8, No.2.

Strategic analysis as An entrance for increasing market share in Egyptian tourism companies and hotels

The research evaluates the dimensions of strategic analysis at Egyptian travel agents (category A) and hotels (5star), besides measuring its effect on enhancing the market share: A questionnaire was distributed to a random sample of administrative employees at the travel agents and hotels - The collected data were statistically processed. The results showed that despite the willingness of these organizations to use up-to date technology, they lack financial resources necessary to widen their activities. Also it is revealed that the concept (meaning) of strategic analysis was less tangible at the travel agents compared to hotels. Relevant recommendations are given.