

## السياسات التحفيزية لإدارة رأس المال الفكري كأداة لتعزيز القدرة التنافسية للقطاع السياحي: دراسة تطبيقية على إقليم قناة السويس

نادية حسين أحمد ماهر    نيفين جلال عيد    هالة صلاح غباغبى

كلية السياحة والفنادق ، جامعة قناة السويس

### الملخص

واجه القطاع السياحي في مصر العديد من التغيرات في بيئة العمل بشكل جعله يواجه منافسة شديدة لذا كان من الضروري تعزيز القدرة التنافسية للقطاع السياحي من خلال رأس مال فكري متميز . ويهدف البحث إلى تعزيز القدرة التنافسية للقطاع السياحي من خلال استخدام السياسات التحفيزية في إدارة رأس المال الفكري كأداة يمكن بها تحقيق ذلك. هذا وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات التحفيزية المستخدمة ورأس المال الفكري، وجودة الخدمات السياحية، الأداء المؤسسي، الهندرة. وبذلك يتضح أن استخدام السياسات التحفيزية في إدارة رأس المال الفكري تحقق تميزه وكذلك تدعم القدرة التنافسية للقطاع السياحي سواء في تحسين مستوى الأداء المؤسسي، مستوى جودة الخدمات، إعادة هندسة العمليات "الهندرة" ويوصي البحث بضرورة استخدام السياسات التحفيزية في إدارة رأس المال الفكري لما لها من عميق الأثر في تحقيق التميز للقطاع السياحي .

**الكلمات الدالة:** رأس المال الفكري ، القدرة التنافسية ، السياسات التحفيزية ، إقليم قناة السويس.

### مقدمة

يعتبر قطاع السياحة من أكثر القطاعات عرضة للتأثيرات الناجمة عن التغيرات في بيئة العمل، بشكل جعله يواجه منافسة شديدة. وفي ظل النظام العالمي الجديد وازدياد حدة المنافسة وانفتاح الأسواق، أصبحت إدارات القطاع السياحي تواجه العديد من التحديات، ولمواجهة هذه التحديات فإن القطاع السياحي يجب أن يركز على بناء وتعزيز القدرة التنافسية له بما يمكنه من تحقيق نمو عالي في الإنتاجية، وامتلاك المرونة الكافية لمواجهة التغير في حاجات العملاء، والقدرة على إظهار التفوق في الأداء مقارنة مع المنافسين، وكذلك القدرة على تحسين العمليات وتنويع المنتجات، وتخفيض التكاليف، أى امتلاك قدرات ومؤهلات أساسية تمكنه من الصمود أمام التيارات المنافسة، ولن يتحقق ذلك إلا بامتلاك رأس مال فكري متميز (إبراهيم ، 2005). ولقد تزايد الاهتمام برأس المال الفكري الذي يعبر عن الأصول غير الملموسة في القطاع السياحي، تنبع أهمية رأس المال الفكري من أهمية موقع الفئة الحاملة له، وهي فئة ذات تجارب عديدة، وذات معارف عالية لا تسمح للقطاع فقط بتجاوز مشكلات نموه بل وإدخال بعض التعديلات على أعماله ، وابتكار نماذج عمل جديدة تساعد على التكيف مع المحيط العام من جهة، والنمو والاستمرار والبقاء من جهة أخرى، وذلك بفضل قدراته الابتكارية والتنظيمية والإبداعية ودوره في إيجاد القيمة، وتحقيق التميز والريادة. كما أن الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري هي المحدد النهائي لأداء القطاع السياحي (الهلالى، 2011). تعتبر زيادة القدرة التنافسية أحد الدوافع إلى الاهتمام برأس المال الفكري. من هنا كان لزاماً على إدارات شركات السياحة أو الفنادق أو المطاعم والقرى السياحية ضرورة الاهتمام بإدارة وتطوير رأس المال الفكري من خلال امتلاك سياسات تحفيزية فعالة بمختلف المستويات الإدارية والتي يمكن أن تنتهجها إدارات القطاع السياحي للارتقاء بقيمة رأس المال الفكري بما ينعكس في النهاية على تعزيز القدرة التنافسية للقطاع السياحي .

### مشكلة الدراسة

على الرغم من التغير الكبير والسريع في شتي المجالات السياحية، إلا أن القطاع السياحي الذي يسعى للبقاء والنمو والازدهار لا يمكنه البقاء والاستمرارية دون مواكبة التطورات الحديثة وتحقيق الأسبقية في التطور والتقدم بما يحقق تميزه، خاصة في ظل الضغوط التي تفرضها بيئة العمل وظروف المنافسة، ويتوقف ذلك على مقدرة القائمين على القطاع السياحي على إدارة رأس المال الفكري لزيادة قدرته على التكيف مع الظروف والتحديات وزيادة القدرة التنافسية. لذا تقوم هذه الدراسة ببيان أثر السياسات التحفيزية في إدارة رأس المال الفكري على القدرة التنافسية للقطاع السياحي من خلال بيان أثر الاعتماد عليها في

رفع كفاءة رأس المال الفكري وتعزيز القدرة التنافسية سواء في تحسين مستوى جودة الخدمات السياحية المقدمة، والأداء المؤسسي، وإعادة هندسة العمليات تطبيقاً على إقليم قناة السويس.

### أهمية الدراسة

يستمد البحث أهميته من النتائج المتحققة من وراء زيادة الاهتمام باستخدام السياسات التحفيزية كوسيلة لإدارة رأس المال الفكري واستغلالها على النحو الأمثل ومقدار العائد المتوقع من وراء ذلك، وانعكاس ذلك على تعزيز القدرة التنافسية للقطاع السياحي، حيث أن الإدارة الناجحة لرأس المال الفكري أصبحت من أهم أسباب تعزيز ودعم القدرة التنافسية للقطاع السياحي في ظل المتغيرات التي تؤثر على بيئة العمل السياحي، والتي تستلزم من إدارات القطاع السياحي التغيير والتكيف معها، بل واستخدام رأس المال الفكري كوسيلة لاغتنام الفرص الموجودة في بيئة العمل الخارجية، فقد أصبح رأس المال الفكري المتميز ضرورة من الضروريات لمواجهة الكثير من المشكلات الداخلية والخارجية للقطاع السياحي بالإضافة إلى أنه بحق يمثل المصدر الرئيسي لدعم القدرة التنافسية.

### أهداف الدراسة

يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في بيان أثر الاعتماد على رأس المال الفكري المتميز من خلال استخدام السياسات التحفيزية كوسيلة في تعزيز القدرة التنافسية للقطاع السياحي في إقليم قناة السويس. وينبثق من ذلك عدة أهداف:

1. دراسة مفهوم ومكونات رأس المال الفكري في القطاع السياحي
2. تحديد مؤشرات القدرة التنافسية المستهدفة تعزيزها بالقطاع السياحي
3. دراسة وتحليل مفهوم وأهمية السياسات التحفيزية المؤثرة على رأس المال الفكري ودوره في دعم القدرة التنافسية للقطاع السياحي.

### فروض الدراسة

يقوم البحث على الفروض التالية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات التحفيزية المستخدمة في إدارة رأس المال الفكري ورأس المال الفكري.
- 2- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات التحفيزية المستخدمة في إدارة رأس المال الفكري والقدرة التنافسية ومؤشراتها (جودة الخدمات السياحية، الأداء المؤسسي، الهندرة).
- 3- لا يلعب رأس المال الفكري دور الوسيط بين السياسات التحفيزية في إدارة رأس المال الفكري والقدرة التنافسية ومؤشراتها.

### مجتمع الدراسة

اشتمل مجتمع الدراسة على شركات السياحة بإقليم قناة السويس، وتتنوع أعمالها ما بين سياحة داخلية وسياحة خارجية وسياحة دينية ونقل سياحي، واحتوائها على العديد من الوظائف. ومن خلال حصر عدد شركات السياحة في إقليم قناة السويس اتضح وجود 160 شركة بالإقليم (غرفة شركات السياحة، 2019). وقد تم إجراء هذه الدراسة على شركات السياحة نظراً للدور البالغ الأهمية التي تقدمه هذه الشركات في عمليات الحجز والسفر والسياحة والإقامة ووضع البرامج وتسييرها ووسائل النقل والتنفيذ الفعلي للبرنامج. وتم توزيع عدد 450 استمارة على عينة عشوائية من المديرين والعاملين بشركات السياحة في إقليم قناة السويس، وتم استرداد 403 استمارة، وتم الاعتماد على تحليل عدد 387 استمارة صالحة لتحليل بياناتها من إجمالي ما تم توزيعه من استمارات، حيث بلغت نسبة الاستجابة 89.6 % .

### الإطار النظري للدراسة

عرف رأس المال الفكري بأنه "يمثل القدرة العقلية على توليد الأفكار الجديدة، والمناسبة، والقابلة للتنفيذ، والتي تتمتع بمستوى عالي من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكوناته المختلفة للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها" (الهلال، 2011، ص 20). كما عرف بأنه "جزء من رأس المال البشري للمنظمة، يتكون من مجموعة العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية، وتنظيمية دون غيرهم، ولا

يرتكزون في مستوى إداري معين دون غيره، كما أنه لا يشترط توفر شهادة أكاديمية لمن يتصف به" (العجمي، بدرانة، 2010، ص45).

### ماهية رأس المال الفكري ومكوناته وأهميته

أما عن إدارة رأس المال الفكري يمكن النظر إليها على أنها استراتيجية النجاح في المستقبل، والتي تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في الموارد البشرية، حتى يمكن الاستثمار فيها واستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو مركز تنافسي أفضل (السعيد، 2008). يتكون رأس المال الفكري من ثلاث عناصر رئيسية كما هو موضح فيما يلي:

#### 1. رأس المال البشري

هو "المهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملون والمستخدمون بالقطاع السياحي" (عبد القادر، 2010، ص 70). ويمثل المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، أي أنه المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي منظمة أخرى غير التي يعمل بها (الليثي والشمري، 2008). كذلك مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة (العلي وآخرون، 2009). ويتكون رأس المال البشري من جزئين أساسيين جزء فطري وآخر مكتسب، أما الجزء الفطري فيعبر عن الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرية التي تولد مع الفرد، أما الجزء المكتسب وهو الجزء الأهم في رأس المال البشري إذ يعبر عن مجمل المهارات والكفاءات والمؤهلات والقدرات الجسمانية والخبرات والتجارب المكتسبة (المفرجي وصالح، 2007). وتتمثل أهمية رأس المال الفكري وفقاً لزوبير ووجدي (2011) في وضع استراتيجية العمل بالقطاع السياحي والتي تعد حجر الأساس لزيادة القدرات والخبرات والمهارات، إنجاز الأعمال الداخلية بكفاءة وفاعلية، وتحقيق القيمة المقترحة للعملاء، بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار.

#### 2. رأس المال الهيكلي (التنظيمي) في القطاع السياحي

هو عبارة عن كل ما يدعم رأس المال البشري ويتمثل في "المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات العمل بالمنشأة السياحية بالقطاع السياحي" (نجم، 2009، ص85). كما أنه يتمثل في نظام وهيكلي المنشأة، فامتلاك منشآت القطاع السياحي لمثل هذا النوع من رأس المال الفكري يجعل القطاع السياحي قادراً على توفير بيئة أعمال ملائمة وقادرة على استخدام رأس المال البشري والاستفادة من أقصى طاقاته (فلاق وبوقجاني، 2011). كما يتكون من مجموعة واسعة من براءات الاختراع، المفاهيم، النماذج، والحاسوب والأنظمة الحكومية التنفيذية وكلها تبتكر بواسطة العاملين ومالكي ومديري المنشأة السياحية بالقطاع السياحي (قشقش، 2014). وتكمن أهمية رأس المال الفكري كما ذكرها (زوبير وجدي، 2011) في: تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق الجودة العالية بالتكلفة المنخفضة، خفض زمن دورة العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية، تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد، رفع جدوى مستوى الإنتاج وخفض نسبة التلف أو المهدر.

#### 3. رأس مال العلاقات في القطاع السياحي

يعكس رأس مال العلاقات طبيعة العلاقات التي تربط المنشأة السياحية في القطاع السياحي بعملائها ومورديها ومنافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى خدمة أو منتج. لذلك هناك من عرف رأس مال العلاقات بأنه "يمثل العملاء والموردين والشركاء وأصحاب المصلحة الخارجيين الآخرين" (يوسف، 2005، ص61). كما عرف بأنه "القيمة التي يفرزها مستوى رضا العملاء وللاؤهم والموردين وثقتهم والجهات الأخرى وما استطاعت المنشأة السياحية من بنائه من علاقات متميزة مع كل تلك الأطراف" وقد يمثل العلاقة مع العملاء والموردين والمنشآت السياحية وقنوات السوق. (حسن، 2005، ص50). وقد أشار زوبير وجدي (2011) إلى أهمية رأس مال العلاقات في القطاع السياحي فيما يلي:

- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات وخدمات جديدة أو اختراق أسواق جديدة

- كسب عملاء جدد.
- زيادة قيمة العملاء عن طريق عمليات إدارة العملاء، عن طريق تعميق العلاقة مع الحاليين وتحسينها واستمرارها مع العملاء المحتملين.
- سرعة الاستجابة إلى طلبات العملاء وتلبية حاجاتهم.
- السعي وراء شراكة المنشأة السياحية في القطاع السياحي وفي المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية ومستدامة ومؤثرة مع العملاء وأصحاب المصالح المشتركة

#### أثر رأس المال الفكري في قيمة القطاع السياحي:

تعتمد قدرة القطاع السياحي على تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة، وعلى نوعية القيمة التي يرغب القطاع السياحي في تحقيقها من استثمار القطاع السياحي في رأس المال الفكري، وقد أشار صالح (2009) إلى تلك القيمة في تحقيق الأرباح، تحقيق الميزة التنافسية من خلال زيادة القدرة الإبداعية والابتكارية، تحسين العلاقات بين العملاء والموردين بالقطاع السياحي، تحسين اتجاهات العاملين والصورة الذهنية الخارجية لديهم ولدى العملاء، زيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي، حماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات المنظمة بالقطاع مع محاولة الاستحواذ لى ابتكارات المنافسين، إيجاد معايير في أسواق أو منتجات جديدة، تحديد أساس لتحالفات جديدة، إيجاد حواجز لدخول منافسين جدد.

#### أثر رأس المال الفكري على القدرة التنافسية

أصبحت المؤسسات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافس تسعى إلى كسب ميزة تنافسية عن غيرها من المنافسين وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل واستغلال الطاقة الفكرية والعقلية للعاملين حيث تؤدي إدارة رأس المال الفكري إلى جعل الأصول غير المادية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية وهو ما يتضح من خلال الدور الذي يؤديه كل مكون من مكونات رأس المال الفكري من خلال الاستغلال الأمثل لأدوات الإدارة الممكنة بما يرفع من قدراته وإمكانياته ويحقق الميزة التنافسية للقطاع السياحي(صالح،2009 )

#### السياسات التحفيزية

يعتبر نظام الحوافز في القطاع السياحي عنصراً رئيسياً في الاستثمار في رأس المال البشري حيث أنه يعتبر العامل الأول الذي يحافظ على ولاء العاملين للمنظمة. والحوافز هي مجموعة من الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية وجماعية أو فردية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى (شعبان، 2012) كما أن "الحوافز تمثل المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز" (ماهر، 2014، ص234). وقد حظي مفهوم الحوافز الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين، فالحوافز هي كل الأدوات والخطط والوسائل التي تستخدمها الإدارة لبدء سلوك ما أو إيقافه وتشجيعه أو تنشيطه أو توجيهه أو تغييره (دره والصبغ 2010). كذلك تعرف الحوافز على أنها "العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال المنوطة به على خير وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية" (الكلادة، 2011، ص181).

#### أهمية عنصر التحفيز

للتحفيز أهمية كبيرة خاصة في القطاع السياحي لما له من أثر في نفوس العاملين به وكذلك زيادة ارتباطهم وولائهم للمؤسسة التي يعملون بها فالتحفيز يحقق الآتي (الكلادة، 2011؛ الطائي والفضل والعبادي ، 2006):

- العمل على خفض معدل دوران العاملين وخفض نسبة الغياب.
- الإسهام بشكل كبير في تحقيق الأهداف حيث يعتبر التحفيز قوة دافعة للإنجاز وأحد أهم عوامل تحقيق الأهداف حيث أنهم يشعرون أنها أهدافهم
- تكوين سلوك أفضل للعاملين خاصة بتطبيق نظم التحفيز داخل القطاع بسبب حبهم لبيئة العمل.

- مولد رئيسي للطاقة حيث أن العاملين المحفزين تكون حالتهم البدنية والنفسية أفضل من شخص يفقد التحفيز.
- الزيادة في أرباح المنظمة من خلال الزيادة في الإنتاجية.
- زيادة مدخلات العاملين وإيجاد الشعور بالاستقرار والولاء للمؤسسة داخل القطاع السياحي.
- الإسهام في تخفيض تكلفة العمل في مؤسسات القطاع السياحي من خلال زيادة الاهتمام بنوعيته والحرص على تقليل الهدر بالوقت والموارد المستخدمة في الإنتاج.
- تلافى الكثير من مشاكل العمل مثل الغيابات ودوران العمل السلبي وانخفاض المعنويات وقلة الصراعات
- تحقيق الأهداف التي خطط لها العاملين أو رئيسهم أو المؤسسة أو القطاع ككل.
- تحقيق الطاقة والجودة في الإنتاج أى مقارنة مخرجات العمل اليومي إلى مدخلاتها قدر الإمكان.

#### أهداف الحوافز

تسعى نظم الحوافز في أي مؤسسة إلى تحقيق نوعين من الأهداف (العادلي والخزعلي، 2017): أهداف اقتصادية: حيث أن وضع النظام للحوافز في منظمة معينة يجب أن يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين لديها حيث تسعى المنظمة عن طريق الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين منتجاتها ونوعيتها التي تعود بالفائدة عليها وكذلك العاملين. أهداف معنوية: هو الهدف المتعلق بمشاعر العاملين وشعورهم بتحقيق الذات والتقدير، حيث أنه العنصر الأهم من عناصر الإنتاج والمتحكم في العملية الإنتاجية وعقلها المؤثر وهو المستهدف من وضع نظام للحوافز ولا بد لهذا النظام من المساهمة في إشباع رغباته وأحاسيسه ومشاعره واحتياجاته التي لا بد من فهمها للتعامل معه.

#### السياسات التحفيزية الحديثة في القطاع السياحي

يعتمد القطاع السياحي في تحفيز العاملين على اتباع سياسات واضحة تؤثر على أداء الأفراد وتكون محفزاً أكثر لتحسين أدائهم هذا وتعد السياسات الآتية أهم السياسات التحفيزية:

- 1- **سياسة الأجور:** أو الدخل وتتمثل في مجموعة المنافع الاقتصادية والاجتماعية والسيكولوجية التي يستفيد منها العامل سواء مباشرة كتعويض عن مساهمته (مجهوداته ، طاقته ، أفكاره) في المؤسسة ويمثل الأجر الجزء الأكبر من التعويضات الكلية التي يحصل عليها الفرد ويشمل كل ما يدفع للفرد بالساعة أو أسبوعياً أو شهرياً مقابل قيامه بالعمل (حمداوي، 2004). كما تهدف الى تحقيق " الرضا الوظيفي " لإبعاد الشكاوى والغياب والحوادث وتقليل معدل حالات ترك العمل والربط بين مستويات الأداء ومستويات الأجور وصولاً إلى ارتفاع مستوى أداء العاملين، وإحكام الرقابة على تكاليف الأداء ومن خلال تحديد مستويات الأجور وفقاً للمستويات التنظيمية وبدائيات ونهايات مستوى الأجر في المستوى الوظيفي(حجازي، 2006) .
- 2- **سياسة الترقية:** يقصد بها نقل الموظف من مركزه الوظيفي الحالي إلى مركز وظيفي أعلى يتيح له الحصول على مزايا مادية أكبر ووضع أدبي ومعنوي أفضل (أبو شيحة، 2000).
- 3- **التدريب المستمر والفعال :** وهو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لرفع مستوى أداء الفرد وإعادة تأهيلهم ومنع تقادم معارفهم ومؤهلاتهم ، زيادة الإنتاجية، رفع معنويات العاملين ، تخفيض حوادث العمل وتخفيض معدل تكراره ( ترشة، 2015).
- 4- **الإبقاء على الاتصال المستمر :** وهو تلك العملية المستمرة التي تتضمن قيام الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة ، تنتقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر بما يحقق الترابط والتعاون ويهيئ الانسجام بين العاملين بالمؤسسة ويكون محفز لتحسين الأداء (توفيق، 2004).
- 5- **سياسات تفويض السلطة:** ويقصد بها أن يقوم الرئيس الإداري بتحديد المهام الواجب عليه أن يقوم بها أحد مرؤوسيه وإعطائه السلطة اللازمة للقيام بهذا العمل ، أو جزء من عمل مفروض أو تعود القيام به ويتبع هذا منح المرؤوس الحق في اتخاذ القرارات وإصدار الأوامر لأفراد آخرين حتى يمكن القيام بهذا العمل ( ترشة، 2015).

### أثر السياسات التحفيزية على رأس المال الفكري

من خلال الدراسة وأهمية وأهداف السياسات التحفيزية يتضح أن السياسات التحفيزية الفعالة التي تتبعها المؤسسة أو القطاع، والتي يتم انتهاجها كسياسة تشغيلية، تحقق دعم وأثر كبير على رأس المال الفكري حيث يمثل الأداء معيار أساسي لمنح الحوافز ويتمثل ذلك في الآتي:

- تحسين أداء العاملين وزيادة الشعور لديهم بالرضا الوظيفي وبالتالي تحسين مستوى الأداء المؤسسي (تأثير على رأس المال البشري)
- تحقيق مرونة العمل بما يتناسب مع التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو خارجها وبالتالي المساهمة في رسم السياسات التنظيمية بالمؤسسة (تأثير على رأس المال الهيكلي)
- اتباع نظام حوافز مناسب وفعال وزيادة الإيرادات والنواتج (تأثير بخفض التكاليف وزيادة الربحية)
- بناء نظام اتصال فعال ومستمر يربط بين المستويات الإدارية وجميع الأفراد بما يحقق الترابط والتعاون وهيمنة الانسجام بين العاملين بالمؤسسة كحافز لتحسين الأداء (تأثير على رأس مال العلاقات الداخلية بالمؤسسة)
- إعطاء الفرص للإبداع والابتكار وتقوية العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم الإداري بالمؤسسة، مما يؤثر على دعم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحسين مستوى الأداء وجودة الخدمة وتحقيق المرونة في تشغيل وممارسات العمل.

### مؤشرات القدرة التنافسية في القطاع السياحي

وقد تم اختيار تلك المؤشرات تحديداً لما لها من دور هام وفعال في التأثير على القدرة التنافسية بالقطاع السياحي وسوف يتضح ذلك خلال الدراسة وقد سبقت دراسات أخرى في تحديد مؤشرات أخرى للقدرة التنافسية سواء بالربحية أو الإنتاجية أو السرعة في الإنتاج وتقديم الخدمة أو تقليل الجهد وخفض التكلفة، ولكن المؤشرات محل الدراسة هي أعم وأشمل في دعم القدرة التنافسية بالإضافة إلى ارتباطها برأس المال الفكري ومدى كفاءته، فكلما ارتفعت كفاءة رأس المال الفكري في المؤسسة ارتفع مستوى الأداء المؤسسي وارتفع مستوى جودة الخدمة وتيسرت سبل وضع السياسات الإدارية في عمليات التشغيل المؤسسي. حيث الأداء المؤسسي يشمل كافة التطورات التكنولوجية والتي تحقق السرعة وخفض التكاليف وتقليل الوقت والجهد وتكلفة الإنتاج والجودة والتي تضمن جودة إنتاج الخدمة ونظام وسياسة العمل الذي يحقق وجود سياسات تنسم بالمرونة واليسر في تسيير العمل مما يساعد في مواكبة تطورات العصر وتلبية احتياجات العملاء المستحدثة.

### إعادة هندسة العمليات (الهندرة)

إن الهندرة هي "مدخل يسعى إلى إحداث تغييرات جذرية في أساليب وطرق العمل بالمؤسسة لتناسب مع متطلبات هذا العصر" عصر السرعة والثورة التكنولوجية، ولقد أحدثت إعادة الهندسة ثورة حقيقية في عالم الإدارة الحديث بما تحمله من أفكار غير تقليدية ودعوة صريحة إلى إعادة النظر وبشكل جذري في كافة الأنشطة والإجراءات والاستراتيجيات التي قامت عليها الكثير من المؤسسات العاملة (نقابة الموارد البشرية، 2016، ص2). وبذلك يتضح أن الهندرة تمثل أحد مؤشرات القدرة التنافسية لما لها من دور في تطوير أسلوب الإدارة بما يساعد على مواكبة التطورات والثورة التكنولوجية وما تحمله من أفكار جديدة وغير تقليدية في كافة الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق التميز والسرعة في تلبية احتياجات العملاء وتفهم رغباتهم وبالتالي يدعم القدرة التنافسية للمؤسسة.

### الأداء المؤسسي

إن الأداء بالنسبة لأي مؤسسة يمثل "مفهوم جوهري فهو يعكس القدرة على الاستمرارية والبقاء، مقياس لمدى تحقيق الهدف الرئيسي" وعادة ما ترتبط كفاءة الأداء بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية المتوفرة في المنظمة وذلك عن طريق استخدام الأساليب المناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة لذا هي مبنية على أهداف واضحة وموضوعية قابلة للتنفيذ بهدف تحقيق أفضل مستوى، أي الاستخدام الأمثل لرأس مال المؤسسة الفكري، فالأداء مفهوم متطور، واسع ومحتوياته متجددة بتجدد مكونات المؤسسة على مختلف أنواعها (اليازجي، 2018، ص30). ويعد الأداء المؤسسي أحد مؤشرات القدرة التنافسية فهو

يعكس القدرة على الاستمرارية والبقاء ومقياس لمدى تحقيق الهدف الرئيسي وهو ما يحقق التميز في الأداء وتتمثل متطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة بأن تكون التوجهات الإدارية في المؤسسة مشتركة وقادرة على تحقيق أهدافها ، وتسعى لبناء وتنمية ثقافة تنظيمية تفضل فرص التميز والتفوق .

### جودة الخدمات السياحية

استخدم هذا المصطلح للدلالة على المنتج الجيد أو الخدمة الجيدة، لكن من الخطأ أن نعتقد أن المنتجات أو الخدمات ذات الجودة العالية هي فقط المنتجات أو الخدمات الأكثر تكلفة وإنما هي تلك المنتجات أو الخدمات التي تتناسب وحاجات وتوقعات العملاء من حيث الأداء المرتفع والتكلفة المنخفضة وتوفر المنتج أو الخدمة بالكمية المطلوبة والوقت المناسب وقد عرفت جودة الخدمة بأنها التوافق من أجل خدمة متطلبات الضيف أو قدرة الخدمة على تلبية احتياجات الضيوف كما هو متوقع كما عرفت جودة الخدمة من قبل Palmer " بأنها معيار لتسليم الخدمة التي تظهر من خلال توقعات الضيف والفرق بين توقعات الضيوف لأداء الخدمة المسبقة وتصوراتهم عن الخدمة المستلمة " ( الزعبي ونصار، 2018، ص3). تعد جودة الخدمات المقدمة من الركائز الأساسية التي يركز عليها العالم اليوم؛ لتشكيلها عاملاً أساسياً لنجاحها من خلال تقديم خدمات ترتقي لمستوى توقعات العملاء وظهرت العديد من التعريفات لباحثين في هذا المجال وصنفت على أنها من المفاهيم الصعبة؛ لتمتعها بخصائص صعبة القياس، وعدم ملموسيتها، إلا أن هناك اتفاق من قبل الباحثين على اعتبارها "مقارنة بين ما يريده ويتوقع العملاء، وبين التطابق مع الأداء الفعلي" ، (الجميلي، 2019، ص11). وتعتبر جودة الخدمة مؤشر مؤثر في القدرة التنافسية للقطاع السياحي باعتباره قطاع خدمي بالدرجة الأولى وقد تم اختياره كمؤشر للقدرة التنافسية لأن بارتفاع مستوى جودة الخدمة المقدمة للعملاء تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة بما يضمن الحفاظ على العملاء الحاليين واستقطاب عملاء جدد . فالسياح يحرصون على الحصول على "الخدمة" من الأماكن التي يكونون متأكدين من أنهم سيحصلون فيها على أعلى مستوى ممكن للجودة.

### البحث الميداني

#### تصميم استمارة الاستقصاء

شملت الاستمارة عدد من العبارات والبيانات العامة والوظيفية: شملت النوع، السن، المؤهل الدراسي، عدد سنوات الخبرة. اشتمل المحور الأول على السياسات التحفيزية في شركات السياحة. واشتمل هذا المحور على 11 عبارة تم إعدادها بالاعتماد على دراسة العازمي (2008) وعبد الرحمن (2013). تناول المحور الثاني الأداء المؤسسي لشركات السياحة. واشتمل هذا المحور على 25 عبارة تم تقسيمها إلى خمس أبعاد رئيسية هم الجانب المالي (5 عبارات)، والجانب التشغيلي (5 عبارات)، وأداء العاملين (5 عبارات)، وإجراءات العمل (6 عبارات)، والنمو والتطور (4 عبارات) تم إعدادها بالاعتماد على دراسة الطراونة (2010)؛ الطراونة (2013)؛ كروان (2017)؛ شرف الدين (2017) وعثمانة (2017).

تناول المحور الثالث جودة الخدمات السياحية في شركات السياحة. واشتمل هذا المحور على 50 عبارة تم تقسيمها إلى أربع أبعاد رئيسية هم التركيز على العملاء (10 عبارات)، والتركيز على تلبية احتياجات العاملين (16 عبارة)، والتركيز على تحسين العمليات (7 عبارات)، والتركيز على الاحتياجات الإدارية والتكنولوجية للمنافسة (17 عبارة) تم إعدادها بالاعتماد على دراسة عائش (2008)؛ وادي (2007) والعاجز (2008).

تناول المحور الرابع إعادة هندسة العمليات في شركات السياحة. واشتمل هذا المحور على 36 عبارة تم تقسيمهم إلى ثلاث أبعاد رئيسية هم تصميم الهيكل التنظيمي (12 عبارة)، وقدرات تكنولوجيا المعلومات (14 عبارة) وكفاءة وفاعلية العمليات الإدارية ومستويات الأداء (10 عبارات) تم إعدادها بالاعتماد على دراسة الأغا (2006)؛ داود (2009) والزهراني (2013). وقد تم تصميم الاستمارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي في جميع عبارات المحاور الأربعة، والذي يعتمد على وجود خمس درجات ما بين الموافقة وعدم الموافقة، حيث (5= موافق تماما، 1= غير موافق إطلاقاً).

### الأساليب الإحصائية المستخدمة

يوضح جدول رقم (1) الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل استثمارات الاستقضاء، والغرض من استخدامها، والبرنامج المستخدم في التحليل. (البرق، 2013؛ القهوجي، 2018).

#### جدول رقم (1) : الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

البرنامج المستخدم	الغرض من استخدامه	الأسلوب الإحصائي
SPSS V.25	اختبار الثبات والاعتمادية لمقاييس الدراسة	معامل الثبات والاعتمادية
SPSS V.25	لتحديد استجابات أفراد العينة تجاه عبارات استمارة الاستقضاء	التكرارات والنسب المئوية
SPSS V.25	لتحديد اتجاهات أفراد العينة تجاه عبارات استمارة الاستقضاء	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية
Amos V.21	لتحديد مدى تطابق نموذج الدراسة مع بيانات العينة	مؤشرات المطابقة
Amos V. 21	لتحديد علاقة وأثر المتغير المستقل على المتغيرات التابعة مع وجود متغير وسيط	أسلوب تحليل المسار
Amos V.21	لتحديد إذا ما كان للمتغير الوسيط دور في العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع	طريقة BOOTSTRAP

#### اختبار الثبات والاتساق الداخلي "ألفا كرونباخ"

يوضح جدول رقم (2) أن معامل الثبات لمتغير السياسات التحفيزية 0.785 وبلغت قيمة معامل الثبات لرأس المال الفكري 0.809، و0.836 للأداء المؤسسي، و0.781 لجودة الخدمات السياحية، و0.810 لإعادة هندسة العمليات، و0.812 للقدرة التنافسية. وهذه القيمة جميعها أكبر من القيمة المقبولة لمعامل الثبات والتي تبلغ 70%. وتدلل هذه القيم على أنها ذات دلالة مرتفعة وجيدة لأغراض البحث، بحيث يمكن الاعتماد عليها لقياس ما أعدت لأجله، كما يمكن من خلالها الاعتماد على نتائج الدراسة الميدانية في تعميم النتائج.

#### جدول رقم (2) قيمة معامل اختبار الثبات والاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)

عدد العبارات	قيمة ألفا كرونباخ	المتغيرات
11	0.785	السياسات التحفيزية
59	0.809	رأس المال الفكري
25	0.836	الأداء المؤسسي
51	0.781	جودة الخدمات السياحية
36	0.810	إعادة هندسة العمليات "الهندرة"
105	0.812	القدرة التنافسية

#### التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

##### السياسات التحفيزية

يوضح جدول رقم (3) وجود سياسات تحفيزية في شركات السياحة بدرجة نسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.61، والانحراف المعياري 1.16.



جدول رقم (3) مستوى السياسات التحفيزية لدى العاملين في شركات السياحة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجات الموافقة					العبارات	
		غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً		
1.14	3.57	70	22	38	133	124	ك	توجد سياسة واضحة للحوافز داخل الشركة
		18.1	5.7	9.8	34.4	32	%	
1.03	3.60	49	24	75	122	117	ك	هناك قبول لسياسة الحوافز المطبقة
		12.7	6.2	19.4	31.5	30.2	%	
1.13	3.61	51	27	77	98	134	ك	يتسم نظام الحوافز بالموضوعية
		13.2	7	19.9	25.3	34.6	%	
1.09	3.62	45	37	51	141	113	ك	يتم تنوع الحوافز بين مادية ومعنوية
		11.6	9.6	13.2	36.4	29.2	%	
1.05	3.63	51	28	64	113	131	ك	يتم منح الحوافز بصورة دورية
		13.2	7.2	16.5	29.2	33.9	%	
1.13	3.63	46	27	69	126	119	ك	يتم ربط منح الحوافز بالأداء وإنجاز الأهداف
		11.9	7	17.8	32.6	30.7	%	
1.15	3.70	51	31	33	140	132	ك	تساهم الحوافز في ابتكار طرق وأساليب جديدة لتطوير الأداء
		13.2	8	8.5	36.2	34.1	%	
1.03	3.53	56	37	58	119	117	ك	تتفق الحوافز والزيادات السنوية مع توقعات العاملين
		14.5	9.6	15	30.7	30.2	%	
1.06	3.65	51	37	35	137	127	ك	يشعر العاملون بعدالة توزيع الحوافز والمكافآت
		13.2	9.6	9	35.4	32.8	%	
1.08	3.63	46	53	20	146	122	ك	تشجع الشركة أسلوب التحفيز الجماعي
		11.9	13.7	5.2	37.7	31.5	%	
1.04	3.58	64	37	29	125	132	ك	تشجع الحوافز الجماعية على تقديم أفكار إبداعية
		16.5	9.6	7.5	32.3	34.1	%	
<b>1.16</b>	<b>3.61</b>	<b>مستوى السياسات التحفيزية لدى العاملين في شركات السياحة</b>						

يوضح جدول رقم (3) وجود سياسات تحفيزية في شركات السياحة بدرجة نسبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.61، والانحراف المعياري 1.16. كما يوضح جدول رقم (4) على تطابق النموذج خلال جميع المؤشرات المذكورة يتضح تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

جدول رقم (4) قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	مؤشر توكر لويس TLI	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المقارن CFI	مربع كاي المعياري Chi <sup>2</sup>
0.06	0.962	0.973	0.960	0.952	0.964	1.724

يوضح جدول (5) نتائج تحليل المسار لأثر السياسات التحفيزية على رأس المال الفكري في شركات السياحة، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من السياسات التحفيزية إلى رأس المال الفكري 0.795، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن السياسات التحفيزية تؤثر إيجابياً بنسبة 79.5% على تعزيز مستوى رأس المال الفكري في شركات السياحة. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.089. كما بلغت قيمة المحسوبة 6.22، وهي ذات معنوية.

جدول رقم (5) تحليل المسار لأثر السياسات التحفيزية على رأس المال الفكري

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
السياسات التحفيزية--> رأس المال الفكري	0.795	0.089	6.22	***	دعمت

يوضح جدول رقم (6) خلال جميع المؤشرات المذكورة تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

جدول رقم (6) قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

مربع كاي المعياري Chi <sup>2</sup>	مؤشر المطابقة المقارن CFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر توكر لويس TLI	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA
2.397	0.941	0.933	0.928	0.945	0.961	0.006

يوضح جدول (7) نتائج تحليل المسار لأثر السياسات التحفيزية على الأداء المؤسسي في شركات السياحة، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من السياسات التحفيزية إلى الأداء المؤسسي 0.677، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن السياسات التحفيزية تؤثر إيجاباً بنسبة 67.7% على دعم الأداء المؤسسي لشركات السياحة. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.148. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 9.77، وهي ذات معنوية.

جدول رقم (7) تحليل المسار لأثر السياسات التحفيزية على الأداء المؤسسي

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
السياسات التحفيزية--> الأداء المؤسسي	0.677	0.148	9.77	***	دعمت

يوضح جدول رقم (8) من خلال جميع المؤشرات المذكورة تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

جدول رقم (8) قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات

مربع كاي المعياري Chi <sup>2</sup>	مؤشر المطابقة المقارن CFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر توكر لويس TLI	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA
4.569	0.907	0.922	0.918	0.962	0.943	0.07

يوضح جدول (9) نتائج تحليل المسار لأثر السياسات التحفيزية علي جودة الخدمات السياحية في شركات السياحة، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من السياسات التحفيزية إلي جودة الخدمات السياحية 0.669، وهي ذات معنوية، وهذا يعني أن السياسات التحفيزية تؤثر إيجاباً بنسبة 66.9% علي تحسين مستوى جودة الخدمات السياحية في شركات السياحة. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.211. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 11.14، وهي ذات معنوية.

**جدول رقم (9) تحليل المسار لأثر السياسات التحفيزية علي جودة الخدمات السياحية**

المتغيرات	معاملات المسار المعيارية	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
السياسات التحفيزية---< جودة الخدمات السياحية	0.669	0.211	11.14	***	دعمت

يوضح جدول رقم (10) من خلال جميع المؤشرات المذكورة تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

**جدول رقم (10) قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات**

مربع كاي المعياري Chi <sup>2</sup>	مؤشر المطابقة المقارن CFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر توكر لويس TLI	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA
3.697	0.944	0.932	0.936	0.919	0.927	0.002

يوضح جدول (11) نتائج تحليل المسار لأثر السياسات التحفيزية على إعادة هندسة العمليات في شركات السياحة، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من السياسات التحفيزية إلى إعادة هندسة العمليات 0.691، وهي ذات معنوية ، وهذا يعني أن السياسات التحفيزية تؤثر إيجاباً بنسبة 69.1% على دعم إعادة هندسة العمليات في شركات السياحة. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.197. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 10.69، وهي ذات معنوية.

**جدول رقم (11) تحليل المسار لأثر السياسات التحفيزية علي إعادة هندسة العمليات "الهندرة"**

المتغيرات	المسار المعياري	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
السياسات التحفيزية---< إعادة هندسة العمليات	0.691	0.197	10.69	***	دعمت

يوضح جدول رقم (12) من خلال جميع المؤشرات المذكورة تطابق النموذج المقترح مع بيانات العينة.

**جدول رقم (12) قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات**

مربع كاي المعياري Chi <sup>2</sup>	مؤشر المطابقة المقارن CFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر توكر لويس TLI	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA
3.478	0.928	0.941	0.937	0.920	0.955	0.06

يوضح جدول (13) نتائج تحليل المسار لأثر السياسات التحفيزية على القدرة التنافسية في شركات السياحة، وقد بلغت قيمة تحليل المسار المعيارية من السياسات التحفيزية إلى القدرة التنافسية 0.696، وهي ذات معنوية ، وهذا يعني أن السياسات التحفيزية تؤثر إيجاباً بنسبة 69.6% علي تعزيز القدرة التنافسية لشركات السياحة. وبلغت قيمة الخطأ المعياري 0.206. كما بلغت قيمة ت المحسوبة 9.87، وهي ذات معنوية.

**جدول رقم (13) تحليل المسار لأثر السياسات التحفيزية على القدرة التنافسية**

المتغيرات	المسار المعياري	الخطأ المعياري S.E	قيمة ت C.R	مستوي الدلالة P Value	النتيجة
السياسات التحفيزية---< القدرة التنافسية	0.696	0.206	9.87	***	دعمت

يوضح جدول رقم (14) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos. وبالرجوع إلي شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول أن رأس المال الفكري يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين السياسات التحفيزية والأداء المؤسسي في شركات السياحة، ويرجع ذلك إلي أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (السياسات التحفيزية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) معنوية وهذا يعني وجود توسط للمتغير الوسيط (رأس المال الفكري)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (السياسات التحفيزية) والمتغير التابع (الأداء المؤسسي) معنوية وهذا يعني أن هناك توسط جزئي للمتغير الوسيط (رأس المال الفكري). ويوضح الجدول قيم معاملات التأثير المباشر بين المتغيرات المستقلة والوسيطه والتابعة، حيث بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للسياسات التحفيزية على رأس المال الفكري في شركات السياحة 0.795. وبلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للسياسات التحفيزية على الأداء المؤسسي 0.677. كما بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر لرأس المال الفكري على الأداء المؤسسي 0.815. وقد بلغ التأثير غير المباشر للسياسات التحفيزية على الأداء المؤسسي في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري كمتغير وسيط (جزئي) في تعزيز تأثير السياسات التحفيزية على الأداء المؤسسي لشركات السياحة.

**جدول رقم (14) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للسياسات التحفيزية على الأداء المؤسسي في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط**

قيم معامل التأثير غير المباشر	قيم معاملات التأثير المباشر	الأثر
**0.410	**0.795	أثر السياسات التحفيزية على رأس المال الفكري
	**0.677	أثر السياسات التحفيزية على الأداء المؤسسي
	**0.815	أثر رأس المال الفكري على الأداء المؤسسي
		أثر السياسات التحفيزية على الأداء المؤسسي في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط

يوضح جدول رقم (15) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر السياسات التحفيزية علي جودة الخدمات السياحية في وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط

**جدول رقم (15) قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات**

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	مؤشر توكر لويس TLI	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المقارن CFI	مربع كاي المعياري Chi <sup>2</sup>
0.009	0.951	0.936	0.929	0.974	0.922	3.674

يوضح جدول رقم (16) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos. وبالرجوع إلي شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول أن رأس المال الفكري يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين السياسات التحفيزية وجودة الخدمات السياحية في شركات السياحة، ويرجع ذلك إلي أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (السياسات التحفيزية) والمتغير التابع (جودة الخدمات السياحية) معنوية وهذا يعني وجود توسط للمتغير الوسيط (رأس المال الفكري)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (السياسات التحفيزية) والمتغير التابع (جودة الخدمات السياحية) معنوية وهذا يعني أن هناك توسط جزئي للمتغير الوسيط (رأس المال الفكري). ويوضح الجدول قيم معاملات التأثير المباشر بين المتغيرات المستقلة والوسيطه والتابعة، حيث بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للسياسات التحفيزية

علي رأس المال الفكري في شركات السياحة 0.795. وبلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للسياسات التحفيزية علي جودة الخدمات السياحية 0.669. كما بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر لرأس المال الفكري علي جودة الخدمات السياحية 0.827. وقد بلغ التأثير غير المباشر للسياسات التحفيزية علي جودة الخدمات السياحية في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط جزئي (0.398)، وهذا يعني أن السياسات التحفيزية تساهم في دعم تحسين مستوى جودة الخدمات السياحية بنسبة 39.8% من خلال وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري كمتغير وسيط (جزئي) في تعزيز تأثير السياسات التحفيزية علي جودة الخدمات السياحية.

**جدول رقم (16) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للسياسات التحفيزية علي جودة الخدمات السياحية في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط**

قيم معامل التأثير غير المباشر	قيم معاملات التأثير المباشر	الأثر
**0.398	**0.795	أثر السياسات التحفيزية علي رأس المال الفكري
	**0.669	أثر السياسات التحفيزية علي جودة الخدمات السياحية
	**0.827	أثر رأس المال الفكري علي جودة الخدمات السياحية
		أثر السياسات التحفيزية علي جودة الخدمات السياحية في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط

يوضح جدول رقم (17) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر السياسات التحفيزية علي إعادة هندسة العمليات في وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط.

**جدول رقم (17) قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات**

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	مؤشر توكر لويس TLI	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المقارن CFI	مربع كاي المعياري Chi <sup>2</sup>
0.001	0.955	0.973	0.964	0.991	0.974	1.319

يوضح جدول رقم (18) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos. وبالرجوع إلي شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول أن رأس المال الفكري يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين السياسات التحفيزية وإعادة هندسة العمليات في شركات السياحة، ويرجع ذلك إلي أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (السياسات التحفيزية) والمتغير التابع (إعادة هندسة العمليات) معنوية وهذا يعني وجود توسط للمتغير الوسيط (رأس المال الفكري)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (السياسات التحفيزية) والمتغير التابع (إعادة هندسة العمليات) معنوية وهذا يعني أن هناك توسط جزئي للمتغير الوسيط (رأس المال الفكري). ويوضح الجدول قيم معاملات التأثير المباشر بين المتغيرات المستقلة والوسيط والتابعة، حيث بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للسياسات التحفيزية علي رأس المال الفكري في شركات السياحة 0.795. وبلغت قيمة معاملات التأثير المباشر لرأس المال الفكري علي إعادة هندسة العمليات 0.691. كما بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للسياسات التحفيزية علي إعادة هندسة العمليات في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط جزئي (0.452)، وهذا يعني أن السياسات التحفيزية تساهم في دعم إعادة هندسة العمليات في شركات السياحة بنسبة 45.2% من خلال وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري كمتغير وسيط (جزئي) في تعزيز تأثير السياسات التحفيزية علي إعادة هندسة العمليات في شركات السياحة.

**جدول رقم (18) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للسياسات التحفيزية على إعادة هندسة العمليات في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط**

قيم معامل التأثير غير المباشر	قيم معاملات التأثير المباشر	الأثر
**0.452	**0.795	أثر السياسات التحفيزية على رأس المال الفكري
	**0.691	أثر السياسات التحفيزية على إعادة هندسة العمليات
	**0.776	أثر رأس المال الفكري على إعادة هندسة العمليات

يوضح جدول رقم (19) قيم مؤشرات جودة مطابقة نموذج تحليل المسار لأثر السياسات التحفيزية على القدرة التنافسية في وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط.

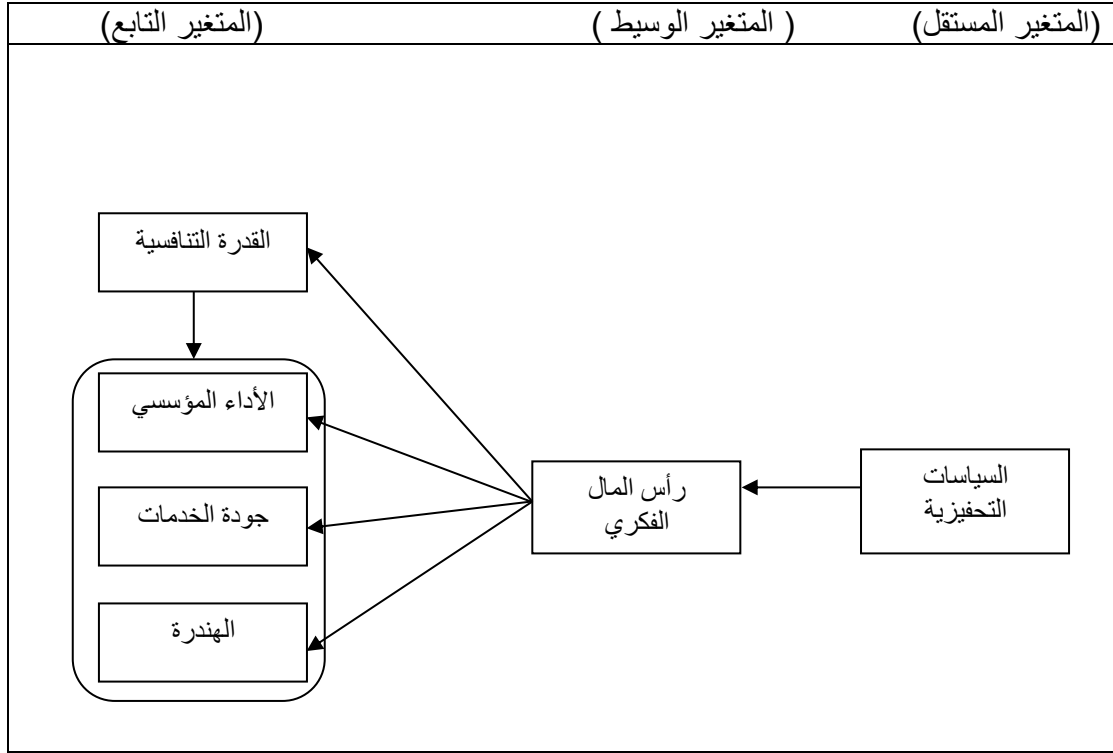
**جدول رقم (19) قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات**

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي RMSEA	مؤشر توكر لويس TLI	مؤشر المطابقة المتزايد IFI	مؤشر المطابقة المعياري NFI	مؤشر جودة المطابقة GFI	مؤشر المطابقة المقارن CFI	مربع كاي المعياري Chi <sup>2</sup>
0.07	0.936	0.975	0.946	0.930	0.917	3.041

يوضح جدول رقم (20) نتائج تحليل المسار بطريقة BOOTSTRAP باستخدام برنامج Amos. وبالرجوع إلي شروط استخدام هذه الطريقة، يتضح من الجدول أن رأس المال الفكري يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين السياسات التحفيزية والقدرة التنافسية في شركات السياحة، ويرجع ذلك إلي أن العلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل (السياسات التحفيزية) والمتغير التابع (القدرة التنافسية) معنوية وهذا يعني وجود توسط للمتغير الوسيط (رأس المال الفكري)، كما أن العلاقة المباشرة بين المتغير المستقل (السياسات التحفيزية) والمتغير التابع (القدرة التنافسية) معنوية وهذا يعني أن هناك توسط جزئي للمتغير الوسيط (رأس المال الفكري). ويوضح الجدول قيم معاملات التأثير المباشر بين المتغيرات المستقلة والوسيطه والتابعة، حيث بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للسياسات التحفيزية على رأس المال الفكري في شركات السياحة 0.795. وبلغت قيمة معاملات التأثير المباشر للسياسات التحفيزية على القدرة التنافسية 0.696. كما بلغت قيمة معاملات التأثير المباشر لرأس المال الفكري على القدرة التنافسية 0.819. وقد بلغ التأثير غير المباشر للسياسات التحفيزية على القدرة التنافسية في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط جزئي (0.399)، وهذا يعني أن السياسات التحفيزية تساهم في دعم القدرة التنافسية لشركات السياحة بنسبة 39.9% من خلال وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط، وهو ما يؤكد الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري كمتغير وسيط (جزئي) في تعزيز تأثير السياسات التحفيزية على القدرة التنافسية في شركات السياحة.

**جدول رقم (20) نتائج تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للسياسات التحفيزية على القدرة التنافسية في ظل وجود رأس المال الفكري كمتغير وسيط**

قيم معامل التأثير غير المباشر	قيم معاملات التأثير المباشر	الأثر
**0.399	**0.795	أثر السياسات التحفيزية على رأس المال الفكري
	**0.696	أثر السياسات التحفيزية على القدرة التنافسية
	**0.819	أثر رأس المال الفكري على القدرة التنافسية



شكل رقم (1) نموذج يوضح العلاقة بين المتغير المستقل (السياسات التحفيزية) والمتغير الوسيط (رأس المال الفكري) والمتغير التابع بمؤشراته (القدرة التنافسية للقطاع السياحي)

#### الخلاصة

تناول البحث السياسات التحفيزية كأحد وسائل إدارة رأس المال الفكري المؤثرة عليه في القطاع السياحي وتم التوصل إلى أن تحقيق التميز لرأس المال الفكري يكون بالاستغلال الأمثل للسياسات التحفيزية وهي تمثل وسيلة إدارية تستخدمها الإدارة لرفع قدرات رأس المال الفكري في إدارة مؤسسات القطاع السياحي بشكل مثمر مما يؤدي إلى دعم القدرة التنافسية للقطاع السياحي في الإقليم محل الدراسة. وقد تناول البحث الهندرة وجودة الأداء المؤسسي وكذلك جودة الخدمات السياحية كمؤشرات للقدرة التنافسية فنجد أن الهندرة مثلاً تعمل على التخلص من الروتين القديم والتحول إلى المرونة، تخفيض تكلفة الإنتاج أو أداء الخدمة، الجودة العالية في الأداء، سرعة الخدمة، إحداث التكامل بين مكونات العملية الواحدة، إلغاء المهام الغير ضرورية أو دمجها في عملية واحدة، إزالة العوائق بين فرق العمل وأنشطتهم. وبذلك لا يمكن تحقيق إعادة هندسة العمليات إلا من خلال رأس مال فكري متميز بما لديه من خبرات وقدرات ومهارات مختلفة ومتعددة حيث ضرورة وجود السياسات التحفيزية كوسيلة مؤثرة على أداء رأس المال الفكري بما يحقق تعزيز القدرة التنافسية للقطاع السياحي. وتتمثل متطلبات تحقيق التميز في الأداء المؤسسي وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة بأن تكون التوجهات الإدارية في المؤسسة قائمة على سياسات تحفيزية للعاملين بمستويات الإدارة، ويتجلى ذلك في ضرورة وجود رأس مال فكري متميز وقادر على تلبية احتياجات العملاء ويمثل الأداء المؤسسي مؤشر مهم من مؤشرات القدرة التنافسية فبجودته ترتفع القدرة التنافسية للمؤسسة، يتبين بذلك أن جودة مستوى الخدمة مرتبط أيضاً بمدى تميز رأس المال الفكري أي مدى قدرته على تحقيق حاجات ومتطلبات العاملين والعملاء من خلال سياسات تحفيزية فعالة وناجحة بشكل مستمر ومثمر وتعد جودة مستوى الخدمة مؤشر من مؤشرات القدرة التنافسية بالقطاع السياحي باعتباره قطاع خدمي بالدرجة الأولى.

#### النتائج

يعد رأس المال الفكري من أكثر الأصول قيمة في القرن 21 لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على القطاع السياحي، فضلاً عن أنه أصبح من أهم المؤشرات التي تعكس تطور

الفكر الإداري، فهو يعد من أهم الأعمال الإدارية، بل ربما يعتبر أفضل إستراتيجية لاستثمار الفئة المتميزة في القطاع السياحي. ومن أهم متطلبات تحقيق القدرة التنافسية للقطاع السياحي تحقيق الاستغلال الأمثل لكافة الوسائل التي تدعم قدرة رأس المال الفكري بالقطاع السياحي ومن أهمها السياسات التحفيزية. اتضح من خلال الدراسة البحثية أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين السياسات التحفيزية المستخدمة في إدارة رأس المال الفكري ورأس المال الفكري وكذلك القدرة التنافسية ومؤشراتها المختلفة سواء جودة الخدمات السياحية، الأداء المؤسسي، الهندرة، كما يلعب رأس المال الفكري دوراً وسيطاً جزئياً في العلاقة بين السياسات التحفيزية والأداء المؤسسي، وجودة الخدمات السياحية وإعادة هندسة العمليات والقدرة التنافسية.

#### أهم التوصيات

- أن يقوم القطاع السياحي بضرورة الأخذ في الاعتبار بأهمية استخدام السياسات التحفيزية داخلياً وخارجياً بوسائلها الحديثة وتفعيل دورها باعتبارها وسيلة ذات دلالة إحصائية معنوية في التأثير على رأس المال الفكري ، القدرة التنافسية، جودة الخدمة السياحية، تحسين مستوى الأداء المؤسسي في القطاع السياحي، إعادة هندسة العمليات.
- ضرورة الاهتمام والأخذ بنموذج الدراسة في عملية إدارة رأس المال الفكري كأداة لتعزيز القدرة التنافسية للقطاع السياحي في الإقليم محل الدراسة باعتباره نموذج فعال في تحقيق الهدف المرجو للقطاع السياحي وهو دعم القدرة التنافسية .
- ضرورة رفع قيمة الأداء المؤسسي، ورفع مستوى جودة الخدمة، وتحسين العمليات داخل القطاع السياحي وذلك بتوفير رأس مال فكري راض عن العمل الذي يقوم به وذات ولاء للمؤسسة التي يعمل بها من خلال السياسات التحفيزية التي تنتهجها المؤسسة .
- ضرورة قيام المؤسسات السياحية داخل إقليم قناة السويس بانتهاج السياسات التحفيزية كأحد وسائل إدارة رأس المال الفكري بما يدعم القدرة التنافسية لمنطقة إقليم القناة.

#### المراجع:

- إبراهيم، ليث سعد الله حسين، (2005)، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، دراسة استطلاعية في عينة من كليات جامعة الموصل، أطروحة دكتوراة العراق.
- أبو شيحة، نادر احمد، (2000)، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، دار صفاء، الأردن
- الأغا، مرام (2006) دراسة تطبيقية لإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) في المصارف في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة.
- البرق، عباس؛ المعلا، عايد وسليمان، أمل (2013) دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس (Amos)، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- ترشدة، سمية، (2015)، دور نظام الحوافز في تحسي أداء المؤسسة العمومية، دراسة حالة مديرية التجهيزات العمومية بالوادي، رسالة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر.
- توفيق ، عبد الرحيم ، (2004)، المناهج التدريسية المتكاملة (منهج تنمية الموارد البشرية والأفراد) ط 3 ،مركز الخبرات المهنية للإدارة مصر
- الجميل، أيسر حمد علي، (2019)، أثر جودة الخدمة على رضا العملاء بشركات التأمين في الأردن، رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- حجازي، محمد حافظ (2006)، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر.
- حسن، راوية، (2005)، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- حمداوي، وسيلة، (2004) ، إدارة الموارد البشرية، ط1 ، مديرية النشر الجامعية، قالد
- داود، حازم (2009) انعكاسات إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة) على جوانب النجاح المؤسسي في بلدية الخليل، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل.
- درة والصباغ ، عبد الباري إبراهيم، زهير نعيم، (2010)، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار الوائل، عمان، الأردن



- الزعيبي ونصار، علي فلاح مشرف ، نصار موسى، (2018)**، أثر جودة خدمات المطاعم السياحية على رضا الزبائن في منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة رسالة ماجستير في التسويق، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- الزهراني، حسين (2013)** دور الهندرة في تبسيط الإجراءات بالمؤسسة العامة للصناعات الحربية بالخرج، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- زويبير و جدي،محمد، شوقي (2011)**، الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الخامس بعنوان رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة عن 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر.
- السعيد، هاني محمد،(2008)**، راس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة دار السحاب للنشر والتوزيع ط1 ج.م.ع .
- السقا، منذر صبحي عبد الله، (2018)**، أثر المعايير الدولية لقياس أداء الإدارة العامة في تحسين الأداء المؤسسي الحكومي، دراسة تطبيقية على وزارة المالية الفلسطينية، رسالة ماجستير كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية، غزة.
- صالح، رضا إبراهيم، (2009)**، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة، الرياض، المملكة العربية السعودية 1-4 نوفمبر.
- الطائي والفضل والعبادي، (2006)**، حجيم يوسف، الحسين عبد مؤيد، فوزي هاشم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الوراق للطباعة والنشر، العراق.
- الطراونة، محمد (2010)** أثر سياسات الاختيار والتعيين على الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية علي العاملين بقطاع الصناعات الاستخراجية، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- الطراونة، محمد (2013)** أثر الشفافية الإدارية على الأداء المؤسسي في المملكة الأردنية الهاشمية: دراسة تطبيقية علي قطاع الصناعات الدوائية – شركة أدوية الحكمة، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي، جامعة أم درمان الإسلامية.
- العاجز، سناء (2008)** مدي تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على الأداء المالي في مؤسسات الإقراض النسائية في قطاع غزة من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة.
- العادلي والخزعلي، علي حسون كتاب، علي سعدون عبد الله، (2017)**، دور الحوافز المادية والمعنوية في تحسين أداء العاملين، رسالة دكتوراه، جامعة القادسية ، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق .
- عايش، شادي عطا محمد (2008)** أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة علي الأداء المؤسسي – دراسة تطبيقية علي المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية – غزة، فلسطين
- عبد القادر، ندى،(2010)**، إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة (المنطقة الجنوبية)، دراسات إدارية مجلد 3
- عثامنة، محمد (2017)** رأس المال الفكري وأثره في الأداء المؤسسي لشركات الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت.
- العجمي وبدرانه، حجاج مبارك ، حازم علي أحمد،(2010)**، مفهوم رأس المال الفكري وأهميته في مؤسسات التعليم العالي، من بحوث مؤتمر تطوير رأس المال البشري، وزارة الأوقاف والشئون الإسلامية، قطاع التخطيط والتطوير، الكويت 18- 20 يناير.
- العلي وآخرون عبد الستار،(2009)**، المدخل إلى إدارة المعرفة، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن
- فلاق و بوقحاني، محمد، جنات (2011)**، تطوير نموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس بعنوان رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة عن 13-14 ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلو التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر.
- قشقش ، خالد أحمد عبد الحميد (2014)** ، "إدارة رأس المال الفكري وعلاقته في تعزيز الميزة التنافسية دراسة تطبيقية على الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة " رسالة ماجستير ،جامعة الأزهر ،غزة ،فلسطين.
- القهوجي، أيمن وأبو عواد، فريال، (2018)**، دليل المبتدئين في استخدام التحليل الإحصائي باستخدام برنامج أموس (Amos)، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن.
- كروان، محمد (2017)** أثر متطلبات إدارة المعرفة علي الأداء المؤسسي للبنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية.

- الكلادة ، طاهر محمود، (2011)، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن.
- الليثي والشمرى، نادية، هاشم، (2008)، الاقتصاد المعرفي، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن
- المفرجي و صالح، عادل حرحوش، أحمد علي، (2007)، رأس المال الفكري طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه، القاهرة. المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- نجم، عبود نجم، (2009)، الإدارة والمعرفة الإلكترونية الاستراتيجية-الوظائف-المجالات، دار البازوري العلمية، عمان، الأردن.
- الهلالى،الهلالى الشربيني، (2011)، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية جامعة المنصورة العدد (22) يوليو 2011
- وادي، رشدي (2007) واقع تطبيق ابعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية – غزة.
- اليازجي، رونيت عمر، (2018)، أثر آليات حوكمة تكنولوجيا المعلومات على الأداء المؤسسي في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين
- يوسف، عبد الستار حسين، (2005)، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن.
- نقابة المتخصصين في إدارة الموارد البشرية ، (2016)
- <http://www>startimes.com /f .aspx>

## **Incentive policies for intellectual capital management as a tool to enhance competitiveness for the tourism sector: An applied study on the Suez Canal region**

**Nadia Hussein Maher    Nevin Jalal Eid    Hala Salah Gabagbi**  
Faculty of Tourism and Hotels - Suez Canal University

### **Abstract**

The tourism sector in Egypt has faced many changes in the business environment in such a way that it faces stiff competition, so it is necessary to enhance the competitiveness of the tourism sector through distinguished intellectual capital. The research aims to enhance the competitiveness of the tourism sector through the use of incentive policies in the management of intellectual capital as a tool by which to release it. The results of the study showed that the use of incentive policies in the management of intellectual capital achieves its distinction as well as supports the competitiveness of the tourism sector both in improving the level of institutional performance, the level of service quality, reengineering. The research recommends paying attention to incentive policies in the management of Intellectual capital.

**Keywords:** Intellectual capital, competitiveness, incentive policies, Suez Canal Region.