

## دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية في شركات السياحة المصرية

إسراء شعلان\* نشوي محمد طلعت\* نهلة نصار\*\* داليا مندور\*

\* كلية السياحة والفنادق، جامعة مدينة السادات  
\*\* كلية السياحة والفنادق، جامعة حلوان

### المخلص

يعد رأس المال الفكري أحد المكونات الهامة والأساسية في نجاح شركات السياحة خاصة في عصر التطور التكنولوجي واقتصاد المعرفة، حيث يمثل عنصر من عناصر الميزة التنافسية في بيئة العمل اليوم. ويهدف البحث إلي دراسة دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية في شركات السياحة المصرية. وتمثلت عينة الدراسة في المدراء بشركات السياحة المصرية فئة أ بالقاهرة الكبرى، حيث تم توزيع ١٥٠ استمارة استقصاء عليهم، وتم الاعتماد علي تحليل ١٣٥ استمارة صالحة للتحليل. توصلت الدراسة إلي أن هناك علاقة إيجابية بين مكونات رأس المال الفكري و تحقيق ميزة تنافسية بشركات السياحة المصرية، وأخيراً توصلت الدراسة إلي أن رأس المال الفكري يؤثر بنسبة ٦٧,٨% علي تحقيق الميزة التنافسية بشركات السياحة المصرية.

**الكلمات الدالة:** رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال العلاقات، الميزة التنافسية.

### مقدمة

تسعي شركات السياحة المصرية في ظل البيئة شديدة التنافسية إلي كسب ميزة تنافسية علي غيرها من شركات السياحة الأخرى، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد، حيث يؤدي استغلال هذه الطاقات دورا هاما في جعل الأصول غير المادية (رأس المال الفكري) ميزة تنافسية من خلال تدعيم الامكانيات والطاقات البشرية ومساعدتهم في اكتشاف مهاراتهم. يعد مفهوم رأس المال الفكري (IC) وهي اختصار لـ (Intellectual capital) من المفاهيم الحديثة حيث أصبح ينظر إليه بوصفه ممثلا حقيقيا لقدرة المنظمة علي المنافسة وتطور هذا المفهوم ليمثل القدرات العقلية التي تمتلكها شركات السياحة والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل شركات السياحة المنافسة فقد أصبح رأس المال الفكري يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلي موجودات شركات السياحة.

### مشكلة الدراسة

كثير من شركات السياحة المصرية تهمل أهمية رأس المال الفكري، و إدارته بشكل جيد، وقياسه وتنميته باعتباره المورد المهم والمؤثر في تحقيق كفاءة شركات السياحة وخبرتها التنافسية، وإهمال أثره علي الزيادة الإنتاجية للشركة ونموها الاقتصادي، وعدم قدرتها علي إيضاح العلاقة بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء وزيادة قدرة الشركة علي المنافسة، وعدم مراعاة الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين وكيفية اكتشافها واستثمارها والمحافظة عليها، كل هذه العوامل تؤثر سلبا علي وضع الشركة وإنتاجيتها وقدرتها علي المنافسة في ظل البيئة شديدة التنافسية. وتركز هذه الدراسة علي الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته في شركات السياحة المصرية مع الاعتراف المتزايد بأهميته التي تؤدي إلي تحسين الأداء وزيادة قدرة الشركة علي المنافسة وبالتالي تحقيق أهداف الشركة وكسب ميزة تنافسية علي غيرها من الشركات المنافسة.

### أهمية الدراسة

يكتسب البحث أهميته من أهمية موضوع رأس المال الفكري من حيث كونه يساهم في اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، هذه القدرات التي تمكنهم من إنتاج وإبداع خدمات سياحية جديدة لشركات السياحة وزيادة رضا العملاء وولائهم لشركة السياحة ومن ثم زيادة حصتهم السوقية من جهة وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، كما تكسبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها؛ حيث توظيف الأساليب الإدارية المعرفية الحديثة بطريقة فعالة في مجال إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته، وتحسين العلاقات مع العملاء والموردين من خلال تقديم خدمات سياحية متميزة، مما يساعد علي الإبداع والتفوق علي المنافسين.

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلي تحقيق الأهداف التالية :

- ١- إبراز مفهوم وأهمية رأس المال الفكري ودوره في شركات السياحة .
- ٢- تحديد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري .
- ٣- دراسة علاقة وتأثير رأس المال الفكري علي الميزة التنافسية بشركات السياحة.

## فرض الدراسة

يقوم البحث علي اختبار الفرض التالي :

"يؤدي زيادة الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة إلي تحقيق ميزة تنافسية لشركات السياحة المصرية".

## الإطار النظري للدراسة

### مفهوم رأس المال الفكري

إن التطورات المستمرة والتكنولوجيا المتقدمة أدت إلي تغييرات جوهرية في معدلات النمو الاقتصادي في العالم، حيث اتسع نطاق مفهوم رأس المال ليشمل مجمل الإمكانيات المادية والمالية والمعنوية والذهنية والثقافية المتاحة لشركات السياحة، كما لم يقتصر استخدام رأس المال كمفهوم اقتصادي علي بعض عوامل الإنتاج، كالأرض و العمالة و رأس المال، بل تم اقتباس ذلك المصطلح واستعماله في مجال العلوم الاجتماعية، تحت مايعرف برأس المال البشري الذي يشير إلي مجمل المهارات والخبرات والتعليم والمعرفة المتراكمة في العنصر البشري، وبعد التطور المستمر لهذا المفهوم تم التركيز علي رأس المال الفكري كأحد أهم الأصول غير المادية المؤثرة علي الميزة التنافسية للشركات السياحية، ونتيجة لهذه التطورات أصبحت العناصر غير الملموسة مثل المعرفة، ذات دور كبير حيث أصبح عنصر المعرفة عنصراً مهماً في تحقيق الميزة التنافسية لشركات السياحة (يحضية، ٢٠٠٤).

وفيما يلي مجموعة من التعريفات لرأس المال الفكري من وجهة نظر العديد من الباحثين:

" أن رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها ، وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة " . (Guthrie , 2001: p10) في حين عرف صالح ( ٢٠٠٩: ص٨) رأس المال الفكري بأنه "مجموعة الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة علي العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل والعلاقة مع العملاء، والتي تؤدي إلي الإنتاج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة وتدعم قدراتها التنافسية". أما البشدي (٢٠١٠: ص٣٢) فقد عرف رأس المال الفكري بأنه "مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها (المعرفة، المهارة، الخبرة، القيم) يمكن توظيفها و استثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة و تطوير مساحات إبداعها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً". بينما حدد الهلالي (٢٠١١:ص٢٣) تعريف رأس المال الفكري بأنه "مجموعة الأفكار و المعارف الإبداعية التي يمتلكها الأفراد، وتتطلق من فلسفة المجتمع، وتنسجم مع أهداف المؤسسة، و لا تتوافر لنظرائهم في المؤسسات المماثلة الأخرى ومن ثم تساهم في تطوير أداء المؤسسة، وتحقق لها عوائد مالية و معنوية تميزها عن غيرها من المؤسسات المناظرة " .

مما سبق يتضح أن معظم تعريفات المجموعتين ربطت بين ما يتضمنه رأس المال الفكري من أصول ومكونات وبين أنشطة خلق القيمة والقدرة التنافسية للشركات، فمعظم التعريفات لم تختلف فيما بينها بشكل جوهري فكلها أدخلت في التعريف المعرفة والإبداع والمهارات المتوفرة في الشركات من خلال مواردها البشرية، وما تملكه الشركة من هيكل تنظيمي وعلاقات خارجية وعملاء، ومدى قدرة رأس المال الفكري في إضافة قيمة مضافة للشركة وزيادة الأرباح وتعزيز التنافسية من خلال توسيع الحصة السوقية وتعظيم نقاط القوة وبالتالي تحقيق البقاء.

## الفرق بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري

جدول رقم (١) مقارنة بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي – غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول العاملين في الشركة
النماذج الممثلة	الآلة ، المعدات ، المباني	أفكار الأفراد ذو المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط تكوين الثروة	بالإستخدام المادي	بالتركيز والابتكار والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي /اليدوي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	له عمر مع تزايد القدرات الإبداعية
المحتوي	هو تكلفة	هو قيمة
الطبيعة	نقدي	غير مالي
الديمومة	وقتي	مستمر
الاستعمال	ينقص ويستهلك	يزيد بالاستعمال

المصدر: (ياسين، ٢٠٠٧، ص: ٢٧٦)

مكونات رأس المال الفكري : هناك تقسيمات عديدة تناولت عناصر ومكونات رأس المال الفكري، وفيما يلي استعراض لأهم تلك التقسيمات :

لقد قسم Guthrie & Petty (2000) عناصر رأس المال الفكري إلي:

الهيكل الداخلي ويتمثل في رأس المال المنظمي للشركات السياحية (الهيكلية)، الهيكل الخارجي ويتمثل في رأس المال عملاء الشركات السياحية (العلاقات)، وكفاءة العاملين ويتمثل في رأس المال البشري للشركات السياحية. في حين جاء تقسيم Malhorta (2003) لرأس المال الفكري إلي:

١- رأس المال البشري : ويشمل المعرفة، المهارات، الابتكارات وقدرة الأفراد العاملين علي إيجاد الحلول المناسبة لمتطلبات العملاء المتجددة.

٢- رأس المال الهيكلية : وهو يمثل "رأس المال التنظيمي + رأس المال السوقي"، وهو علي عكس رأس المال البشري حيث يمكن أن تملكه المنظمة.

- رأس المال السوقي : يمكن الإشارة إليه أيضا برأس المال العملائي، وهو يمثل القيمة المضافة في العلاقة بين المنظمة وعملائها.

- رأس المال التنظيمي : يتكون من "رأس المال العملياتي + رأس المال التجديد والتطوير".

٣- رأس المال العملياتي : وهي العمليات والأنشطة وكل ما يتعلق بالبنية التحتية لخلق الابتكار والمشاركة في المعرفة الإنتاجية.

٤- رأس المال التجديد والتطوير : وهو يعكس القدرات، الأبحاث والاستثمارات المستقبلية.

أما تقسيم Kok (2007) فأكد علي تقسيم عناصر رأس المال الفكري إلي : الهيكل البشري وتتمثل في الخبرات و المهارات التراكمية، والمعرفة الإنتاجية للشركات السياحية والقدرة علي حل المشكلات، الهيكل الداخلي ويمثل العلاقات التجارية للشركات السياحية وحقوق براءات الاختراع، و النظم وثقافة الشركة والبرامج الجاهزة وشبكات الأعمال والنظم، و الهيكل الخارجي ويتضمن قيم العلاقات الخاصة مع العملاء والموردين، وجميع التحالفات.

بينما جاء تقسيم Bhasin (2012) لعناصر رأس المال الفكري علي أنه مكون من، رأس المال البشري ويتمثل في المعرفة، المهارات، الخبرات والتدريب، رأس المال الهيكلي ويتمثل في الأنظمة، البراءات، قواعد البيانات والعلامات التجارية، رأس المال العملاء ويتمثل في علاقات العملاء، ولاء العملاء والأعمال المتكررة، ورأس المال العلاقات: ويتمثل في العلاقات مع الموردين و ثقته المستثمرين. ويتضح مما سبق بأن أغلب الباحثين اتفقوا علي أن رأس المال الفكري يمكن دمج مكوناته واختصارها في ثلاثة مكونات رئيسية هي:

رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقات. فهذا التقسيم الثلاثي يحقق مزايا عديدة لشركات السياحة أهمها ما يلي(العبيشي ، ٢٠١٠):

- ١- يساعد في إيضاح العناصر المختلفة التي تساعد علي تكوين بنود رأس المال الفكري بأكملها.
- ٢- يساعد في القياس المحاسبي لكل بند من بنود الأصول الفكرية.
- ٣- يوفر المؤشرات التي يستدل منها علي وجود أو عدم وجود رأس المال الفكري بشركات السياحة، فهذه المؤشرات الثلاثة تشير إلي أماكن تواجد رأس المال الفكري بشركات السياحة.

لذا لا بد من العمل علي تكامل تلك العناصر والاهتمام بكل المعلومات التي يحويها كل عنصر، والاستفادة منها لأنها تعمل علي تحقيق الميزة التنافسية التي تجعل شركات السياحة تتميز عن غيرها من الشركات المنافسة العاملة في نفس المجال، حيث تزيد من ربحيتها وإنتاجيتها وبالتالي من قيمتها السوقية.

#### أهمية رأس المال الفكري لشركات السياحة:

تتطلق أهمية رأس المال الفكري ابتداءً من أهمية موقع أصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم، إذ ذكرت هاتان الكلمتان في (٦١) آية موزعة علي (٤٣) سورة كريمة، أي بنسبة (٣٨%) من مجموع سور القرآن الكريم البالغ عدد (١١٤) سورة، وهي نسبة ليست بالقليلة وتشير إلي أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة عليهم إزاء الدين والدنيا (المفرجي و صالح ، ٢٠٠٧). يمثل رأس المال الفكري قوي علمية قادرة علي إدخال التعديلات الجوهرية علي كل أعمال شركات السياحة ويعتبر أفضل وسيلة لاستثمار الفئة المتميزة في المجتمع، وعلي هذا الأساس يمكن استعراض أهمية رأس المال الفكري كما وضحتها Harrison&Sulliva (2000) في تحقيق ميزة تنافسية أساسية لشركات السياحة، وبالتالي تحقيق الأرباح، وتحسين الإنتاجية، وزيادة الحصة السوقية وبناء مركز تنافسي قوي، والمحافظة علي ولاء العملاء .

لذلك يجب أن يحظي رأس المال الفكري بأهمية كبيرة بشركات السياحة المصرية، لأنه العامل الرئيسي للإبداع و الابتكار، لذلك علي شركات السياحة أن تعمل علي دراسة كيفية إدارة رأس المال الفكري بعد ما عملت علي بناءه وتوافره بها، وهذا من أجل ضمان استثماره الجيد والمحافظة عليه. فإدارة عناصر رأس المال الفكري هي عملية خلق للقيمة بشركات السياحة والتركيز علي توجيه النظر نحو المستقبل لأنه مع زيادة المعرفة تظهر الفرص التي يمكن الاستفادة منها (البلتاجي ، ٢٠١١).

وقد ذكر Marr et al. (2003) خمس خطوات توضح كيفية إدارة رأس المال الفكري بشركات السياحة، بإعتباره أهم مكون استراتيجي للأداء المنظمي الفعال لتحقيق الميزة التنافسية:

**الخطوة الأولى:** تركيز علي تحديد مصادر ومكونات رأس المال الفكري الذي يقود الأداء الاستراتيجي لشركات السياحة، وخاصة كل ما يتعلق بمصادر المعرفة كقوة محركة يعتمد عليها في التطور الاستراتيجي لشركات السياحة، كما وتعتبر هذه الخطوة مساعد رئيسي لرأس المال الفكري في خلق قيمة لشركات السياحة.

**الخطوة الثانية:** تركيز علي تصور لكيفية مساعدة رأس المال الفكري بكتلاً من مكوناته الثلاثة في تحقيق كافة الأهداف الاستراتيجية لشركات السياحة وخلق قيمة مضافة لها.

**الخطوة الثالثة:** تركيز علي قياس الأداء المنظمي للشركات السياحية من خلال قياس رأس المال الفكري، حيث قياس مدي مساهمته في تطور الأداء المنظمي والنجاح في تنفيذ الخطة الاستراتيجية.

**الخطوة الرابعة:** تركز علي تعزيز رأس المال الفكري باستخدام عمليات إدارة المعرفة لدراسة نتائج الخطوة السابقة، فإذا كانت افتراضات خلق القيمة خاطئة، ففي هذه الحالة يتم الرجوع إلي الخطوة الأولى والثانية مرة أخرى لإعادة تحديد دوافع النجاح الحقيقية.

**الخطوة الخامسة:** تركز علي التقارير الداخلية و الخارجية للأداء المنظمي بشركات السياحة، حيث تعتمد كفاءة الاداء المنظمي علي مدي توفر المعرفة لدي مواردها البشرية.

#### إدارة رأس المال الفكري لتحقيق ميزة التنافسية بشركات السياحة المصرية:

ذكر بوشعور وفلاق (٢٠١١) انه يتطلب لاعتماد مدخل إدارة رأس المال الفكري لبناء وتحقيق ميزة تنافسية للشركات السياحية التعامل مع ثلاثة معطيات أساسية وهي:

#### ١- تطبيق استراتيجية شركة السياحة:

ترتبط الاستراتيجية بوضع رسالة الشركة و أهدافها الأساسية في إطار الظروف البيئية وإمكانيات تلك الشركة، فالشركة التي تملك رؤية استراتيجية واضحة تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية علي غيرها من الشركات التي تفقر إلي هذه الرؤية.

ويري Kaplan & Norton (2001) بأن تحديد الاتجاه الاستراتيجي في أي شركة يبدأ أولاً بتحديد رسالة الشركة وفي إطار هذه الرسالة يتم تحديد لائحة القيم الأساسية التي تعمل عليها، ومن ثم رؤية الشركة المستقبلية وأخيراً تشتق الغايات والأهداف الاستراتيجية. فرسالة المنظمة هي "الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها و عملائها وأسواقها، بهدف بيان السبب الجوهرى لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها" (المغربي، ٢٠٠٣: ص ٧١).

ويؤكد الغالبى وإدريس (٢٠٠٩) علي ضرورة إشراك جميع العاملين بالشركة بالإضافة إلي الإدارة العليا وجهات خارجية أخرى ذات معرفة وعلاقة بأعمال شركة السياحة خاصة وأن هذا الأسلوب يوسع من المدارك ويجعل من رسالة الشركة أكثر شمولية ودقة وصدقاً في التعبير عن اتجاهات عملها المستقبلية وأساليب تطويرها. وعليه ذكر بن حبتور (٢٠٠٧) أنه يتطلب من الشركات السياحية عند صياغة وبلورة وتكوين رسالة الشركة، اكتشاف حاجات ورغبات العملاء، فمن المهم أن تحدد الحاجات التي تسعى لتحقيقها وإشباعها، وتحديد نوعية المجتمع المستهدف، أي تقسيم السوق إلي قطاعات يمكن خدمتها بكفاءة أكثر، تحديد الأسلوب المتبع، حيث تحديد التقنيات التي ستستخدمها شركات السياحة لإشباع حاجات العملاء ورغباتهم، وتحديد الغرض من وجود الشركة حيث من الضروري أن تضم رسالة شركات السياحة فقرة تعبر عن سبب وجودها وما تسعى إلي تحقيقه.

#### ٢- القدرة علي إدارة التغيير:

تحتم البيئة شديدة التنافسية ضرورة قيام شركات السياحة بتدعيم قدرتها علي إدارة التغيير بإيجابية، ويمكن أن يتحقق لها ذلك من خلال تحديد الأهمية النسبية للإبتكارات لديها، أو لحساب قيمة الأصول الفكرية للشركة، فالشركات التي تحرص علي زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تدرك تمام الإدراك اختلاف قيمة الأصول الفكرية، فبعض الأصول تحتاج لتنميتها والاستثمار فيها لزيادة القيمة المضافة التي تسعى إليها الشركة، وبعضها يحتاج لوقف الاستثمار فيه، أما البعض الآخر فقد لا يكون ذو قيمة علي الإطلاق. ويتمثل التحدي هنا في إيجاد طريقة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال مقدراتها ومعرفتها الأساسية. فتواجه شركات السياحة في الوقت الحالي العديد من التحديات المصيرية وخاصة في ظل التكتلات العالمية والعولمة (بوشعور وفلاق، ٢٠١١).

ومن المتوقع خلال الفترة القائمة أن تشتد حدة المنافسة حيث يكون البقاء للأفضل وللشركات التي طورت نفسها استعداداً لتلك المرحلة القادمة والتي سوف يكون فيها الاستمرارية لمن يقدم الخدمة الأفضل ولمن يمتلك الجودة من خلال الكوادر البشرية المدربة والإدارة الحديثة. ومن أهم التحديات التي تواجه شركات السياحة في الوقت الحالي والتي لا بد أن تضعها في الاعتبار عند وضع سياستها الإدارية هي:

#### أ- التجارة الإلكترونية:

في الوقت الحالي تتحول العديد من شركات السياحة إلى استخدام الوسائل الحديثة في أعمالها لتوسيع حجم السوق الذي تتعامل معه والوصول إلى أكبر عدد من العملاء بسهولة ويسر والسرعة في إنجاز الأعمال وجذب العملاء وراحتهم. ومن أهم التحديات التي تواجه شركات السياحة في ظل تطبيق التجارة الإلكترونية ما يلي (البطوطي، ٢٠١٠):

- تقليص دور الوسيط السياحي، حيث أن شركة السياحة هي الوسيط بين العملاء وموردي الخدمات السياحية والعملاء اليوم بعد المنافسة المعلوماتية والتغيرات التكنولوجية السريعة أصبحوا علي درجة من الوعي والخبرة عالية في التعامل مع أدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عند اختيارهم للخدمة أو المنتج السياحي مثل البحث عن الحجوزات بشكل سريع ومباشر مع موردي الخدمة السياحية ووكالات السياحة والسفر، حيث أصبح العميل اليوم أكثر معرفة بما يتناسب من الجودة مقابل ما ينفقه من وقت ومال مبدول يتفق مع اهتماماته الخاصة أيضا (عرفان، ٢٠١١). لذلك فقد لجأت العديد من شركات الطيران والفنادق إلى عمل مواقع لها علي شبكة الانترنت لتصل مباشرة إلى العملاء دون وساطة شركات السياحة، وأخذت تشجع البيع عن طريق شبكة الانترنت بتقديم عروض خاصة للعملاء وتخفيضات.

- التكتلات بين موردي الخدمات السياحية إلكترونياً، حيث يتم الاتفاق والتعاون بين العديد من شركات الطيران والفنادق علي البيع المتبادل لخدمات كل منها عن طريق إنشاء منظمة حجز مشتركة أو ربط أنظمة الحجز الخاصة بها مع بعضها البعض أو بوضع خدمات كل منها علي مواقع الأخرى علي شبكة الانترنت وتسويق المنتجين معاً وبحيث يستطيع العميل الحصول علي خدمات خاصة ومخفضة بالنسبة للسفر والإقامة وغيرها من الخدمات السياحية، بل وتقوم بعض هذه الخطوط بتحفيز المسافرين الدائمين وغالباً ما يكونوا من رجال الأعمال وذلك للسفر علي خطوط الشركة المتاحة لها الخطوط التحفيزية حيث يأخذ التحفيز عدة أشكال مثل أن تقوم شركة الطيران بتوفير غرف مجانية بالفنادق.

مما سبق يتضح أن شركات السياحة تواجه تحديات كبيرة في ظل الزيادة في استخدام التجارة الإلكترونية في تسويق وبيع المنتج السياحي بأشكاله، مما يحتم عليها الأخذ بالتكنولوجيا الحديثة والدخول بنشاطاتها إلي عالم التجارة الإلكترونية، وقد قامت العديد من الشركات في الأسواق الأوربية والأمريكية بتنفيذ ذلك بالفعل.

#### ب- جودة الخدمات السياحية:

حيث ارتفاع الخدمة السياحية إلي المستوي المتوقع من العملاء و ملائمتها للمقاييس المحددة سواء للسعر أو للأسواق الموجهة لها. فيجب النظر إلي الجودة علي أنها حالة رضا العملاء والعاملين معاً ، فهي السبيل المؤكد لرفع الانتاجية وزيادة الدخل في شركات السياحة. ففي ظل المنافسة العالمية الحالية لجذب الحركة السياحية سيكون المستقبل لمن يقدم خدمة أفضل ولمن يمتلك الجودة ويشبع رغبات العملاء، حيث أنها أصبحت معيار السبق والفوز بمستقبل أفضل في عالم السياحة ، مما يفرض علي إدارة شركات السياحة القيام بالآتي : استمرار شركات السياحة بتقديم خدماتها بنفس الجودة مع مرور الوقت، التأكد بصفة مستمرة من مدي ملائمة الخدمة السياحية لرغبات وحاجات العملاء للحفاظ علي مركزها التنافسي، التحسين المستمر للأداء علي مستوي الشركة بالكامل لتحقيق الرضا الكامل للعملاء، و الاهتمام بخدمات ما بعد البيع (عطا الله ، ٢٠١٢) .

#### ج - عناصر فقد المعرفة في شركات السياحة:

لقد أكد عرفان (٢٠١١) أن كثير من شركات السياحة تعاني من فقد المعرفة داخل الشركة في عدة صور مختلفة منها: تسرب العمالة الخبيرة بسبب اعتماد بعض من شركات السياحة علي عناصر محدودة من الخبرات القادرة علي قيادة نشاط الشركة، وهو ما قد يؤثر سلباً علي المدي البعيد إذا ما وجدت هذه الخبرات فرصة أفضل في مكان أفضل، غياب وجود نظام لحفظ المعرفة: بحيث يجعلها متاحة لكافة العاملين لكي يساهموا في زيادة القيمة المضافة لهذه المعارف وينتج عن ذلك فقدان كثير من المعارف التي اكتسبها هؤلاء العاملون سواء من خلال البرامج التدريبية أو الخبرات العملية، النقص في قاعدة البيانات: عدم وجود قاعدة بيانات ومعلومات لنشاط الشركة يعتبر عيباً خطيراً في الإدارة في يؤدي إلي فقدان كثير من الفرص السوقية المحتملة، وعدم التحديث المستمر لقاعدة البيانات:

صيانة قاعدة البيانات والمعلومات بشركات السياحة يحافظ بصفة مستمرة علي تحديث ثقافة ومعارف الشركة وذلك بالتخلص من قواعد البيانات القديمة واستبدالها بأخري حديثة تتفق مع إيفاق التطور المستمر.

### د- ظهور اتجاهات حديثة في التسويق:

فقد ذكرت عطالله (٢٠١٢) الآتي: التسويق الجماعي الدولي بمعنى اتحاد مجموعة من الدول المتجاورة جغرافياً في حملات تنشيطية وتسويقية وإعلانية واسعة، التسويق القطاعي داخل الدول وظهر هذا الاتجاه في بعض المناطق السياحية داخل الدولة الواحدة فهناك تسويق عام للدولة وهناك تسويق لمنطقة أو قطاع كبير، وسيطرة فن الإعلام ووسائل الإيهار التكنولوجية واستخدام الشعارات الجذابة علي الإعلان السياحي الذي ينتجه خبراء متخصصون وشركات الإعلام والعلاقات العامة الكبرى والتسويق. كما ذكرت أنه لمواجهة هذه التحديات يستلزم من شركات السياحة ضرورة الاستعداد جيداً وتأهيل وإعداد الكوادر البشرية القادرة علي إدارة صناعة السياحة بالمفاهيم الحديثة. كما يجب أن تكون دائماً في قلب التطورات العالمية وأن تكون الإدارة قادرة علي تهيئة وتعزيز التنافسية وهذه الإدارة سماتها: إدارة تتوجه برغبات وتوقعات العملاء في الأسواق المستهدفة، إدارة تغرس ثقافة وسلوكيات الجودة بين العاملين، إدارة تزي في البحوث والتطوير سناً أساسياً لتحليل عناصر التكلفة وخفضها وتحسين الجودة والتميز، إدارة تزرع في العاملين روح الفريق كأساس لفاعلية الأداء، إدارة تدعم وتطور العلاقات المشتركة بين شركات السياحة وموردي الخدمات في الأسواق الخارجية، و إدارة تنظر لمواردها وعناصر البشرية ك رأس مال فكري يحقق لها ميزة تنافسية محلية وعالمية.

### ٣- إدارة رأس المال الفكري وبناء التوحد الاستراتيجي لشركات السياحة المصرية:

فكما ذكر بوشعور وفلاق (٢٠١١) أن مفهوم التوحد الاستراتيجي يشير إلي درجة مشاركة جماهير الشركة سواء كانوا داخل الشركة كالعاملين) أو خارجها كالعملاء، أصحاب الأسهم وغيرهم في مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بالشركة. فالعنصر الأساسي لتحديد الأصول الفكرية هو ربطها بهدف الشركة واستراتيجيتها، فلا فائدة من الأصول الفكرية والمعلومات المعرفية بدون ربطها بهدف الشركة وإلا فتصبح بيانات فقط لا فائدة منها.

أن تحقيق تنافسية شركات السياحة ليست فقط في أن رأس المال الفكري يجب إدارته ولكن أيضاً في كيفية إدارته، فرأس المال الفكري للشركة يعكس الأصول المعرفية غير الملموسة والتي تتركز كلها حول المعلومات والمعرفة فتقوم إدارة رأس المال الفكري باكتشاف وتنظيم رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، ورأس مال العلاقاتي وكيف يتم دمجه معاً كأصول معرفية للشركة، فمن خلال التعاون والتكامل بين مكونات رأس المال الفكري الثلاثة يمكن حصول التميز للعملاء والعاملين والشركة معاً وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية لشركات السياحة المصرية.

الإدارة الجيدة لرأس مال الشركة الفكري وتقسّم إلي ثلاث أقسام متعاونه في اتخاذ القرار مع الإدارات العليا وهي :

#### أ- إدارة رأس المال البشري المميز :

إن الاستثمار في الموارد البشرية يتم من خلال مجموعة من السياسات التي تتبعها الشركة في إدارتها لمواردها البشرية، وتركز هذه السياسات علي حصول الشركة علي الأفراد المتمسكين بالكفاءة والقدرة علي إنجاز العمل بالشكل المطلوب، والعمل علي تحفيزهم بالتعويضات والمكافآت لتطوير مهاراتهم وأدائهم بشكل أفضل مما هو متوفر لدي الموارد البشرية في الشركات المنافسة. كما ذكر الكبيسي (٢٠٠٥) أن إدارة الموارد البشرية من المصطلحات الأكثر شيوعاً خلال عقد التسعينات والتي لاتزال تحظى بالانتشار والقبول لدي الباحثين، وقد يرجع ذلك إلي إبراز الموارد البشرية كطاقة وكمورد أساسي في الشركات تفوق أهميته الموارد المادية والاقتصادية التي تدخل في عملية الإنتاج، إضافة إلي إسهام هذا المصطلح في توظيف المعرفة المتاحة عن العاملين ودوافعهم وسلوكياتهم وسبل تعديلها وتطويرها.

### ب- إدارة رأس المال الهيكلي المميز:

رأس المال الهيكلي لشركات السياحة هو رأسمالها الذي لا يمكن للعاملين أو المديرين بها نقله عندما يغادرون من الشركة إلى المنزل أو إلى أي مكان آخر خارج الشركة. يعبر رأس المال الهيكلي للشركة عن نظام وهيكل الشركة. فهو كما عرفه Grantham (2000: p198) "مجموعة الاستراتيجيات والهياكل والنظم والإجراءات التي بموجبها تتمكن المنظمة من إنتاج وتسليم المنتجات إلى العملاء".

فإدارة رأس المال الهيكلي تهتم بموجودات الشركة المعرفية التي تدعم رأس مالها البشري وتساعد على تحسين وتطوير الأداء وتحويل المعرفة إلى قيمة مضافة للشركة وبالتالي تحقيق التنافسية. فكما ذكر جاد الرب (٢٠٠٩) أن لإدارة رأس المال الهيكلي بشكل فعال على شركات السياحة وضع استراتيجيات جديدة تستطيع من خلالها زيادة الاستثمار في الأصول المعرفية مثل إعادة تشكيل قنوات التوزيع وتحديد قنوات جديدة لتوزيع المنتجات والخدمات السياحية للوصول إلى معدلات مضاعفة من العوائد، كما تقوم بعض الشركات الآن ببناء فريق متكامل لتوثيق المعلومات والنتائج وكيفية التعلم منها في تنمية أعمالها وخدماتها وإدارتها، فهذه المعرفة يمكن الاستفادة منها عبر قواعد البيانات الداخلية للشركة كما يمكن نشرها عالمياً، وحماية حقوق الملكية الفكرية وحماية الشركة من التهديدات وعمليات التشويه والتزييف الخارجي للمعرفة والمعلومات.

### ج- إدارة رأس المال العلاقات المميز:

وتعكس هذه الإدارة مدي قوة العلاقة التي تربط شركات السياحة بعملائها ومورديها، فمن أهم أهداف شركات السياحة التي تسعى إلى تحقيقها دخول أسواق جديدة أو اكتساب حصص سوقية إضافية والحصول على عملاء مميزين وأوفياء وتلبية حاجات العملاء المتغيرة، ويتحقق لها ذلك من خلال الدراسات السوقية والبحوث والتسويق الفعال، ومهما كلف الأمر على شركات السياحة فإن العوائد مضمونة وإيجابية على قيمة الشركة وتحقيق الميزة التنافسية. وقد ذكر السيسي (٢٠٠٧) أن نجاح شركات السياحة يتوقف على ثقة عملائها، فهم يعتبروا المستشار السياحي الأول لهم. كما أضاف حلمي (٢٠١٥) أن توثيق الصلة بالعملاء القدامى ومحاولة جذب ثقتهم ورضاهم واستمرار إرتباطهم بالشركة يدعم تكرار المبيعات أو الحصول على عملاء جدد من طرفهم.

فيعتبر رأس المال الفكري هو القوة الكامنة وراء التنافس والتميز في الأداء للشركات السياحية. وعليه فإنه يتوجب على الشركات السياحية أن تتبنى الآليات والمداخل الأساسية لإدارة رأسمالها الفكري بالشكل الذي يساعدها في تحقيق القيمة للشركة وما يترتب عليها من أثر في تحقيق الميزة التنافسية، وأيضاً التركيز على كيفية المحافظة على رأس المال الفكري واستثماره حتى تتفوق على منافسيها. فيمثل رأس المال الفكري مصدر دائم لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركات السياحة.

### الدراسة الميدانية

**منهجية الدراسة:** تتمثل منهجية الدراسة في طرق جمع البيانات المطلوبة للدراسة، طبيعة وحجم العينة، أداة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

#### ١- طرق جمع البيانات:

وقد تم الاعتماد على أسلوب الدراسة النظرية والميدانية والتحليلية لتحقيق أهداف الدراسة كما يتضح على النحو التالي:

#### أ- البيانات الثانوية:

اعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري للدراسة على المجلات العلمية والدوريات والأبحاث العلمية المتخصصة المنشورة وغير المنشورة والكتب العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.

#### ب – البيانات الأولية:

تم الاعتماد هنا على أسلوب قوائم الاستبيان لجمع البيانات الأولية اللازمة لإجراء وإتمام الدراسة الميدانية.

٢- **طبيعة وحجم العينة:** حاولت الدراسة الالتزام بالقاعدة الإحصائية المتعارف عليها بألا يقل حجم العينة في الدراسة عن الميدانية عن ٢ - ٥ % من المجموع الكلي، وألا تقل مفردات العينة التجريبية عن ثلاثين مفردة لضمان دقة النتائج وإمكانية استخدام أساليب التحليل الإحصائي، لأنه كلما زاد حجم العينة كلما تم التوصل إلي نتائج أكثر دقة وتعبيراً عن الواقع. لذا لقد تم حصر عدد الشركات السياحية الموجودة في جمهورية مصر العربية من واقع الإحصائيات الخاصة بوزارة السياحة لسنة ٢٠١٥ وتبين من الحصر أن إجمالي شركات السياحة المصرية هو ١٣٠٢، ومنهم ١٢٤٠ شركة سياحة فئة أ. تم توزيع عدد ١٥٠ استمارة استبيان علي مديري شركات السياحة المصرية فئة أ بالقاهرة الكبرى، وتم استرجاع ١٥ استمارة غير صالحة للتحليل الإحصائي، بحيث أصبح عدد الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي هو ١٣٥ استمارة.

٣- **أداة الدراسة:** تكونت استمارة الاستبيان من ثلاث أقسام رئيسية :

■ **القسم الأول:** يتكون من البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة ويتكون من ٥ فقرات.  
 ■ **القسم الثاني:** تناول محاور رأس المال الفكري واشتملت على (٢٠) فقرة موزعة على ثلاث محاور فرعية كالتالي:-

✓ المحور الأول: رأس المال البشري ويشتمل على (٧) فقرات.

✓ المحور الثاني: رأس المال الهيكلي ويشتمل على (٦) فقرات.

✓ المحور الثالث: رأس المال العلاقات ويشتمل على (٧) فقرات.

■ **القسم الثالث:** تناول فقرات الميزة التنافسية، واشتملت على (١٥) فقرة وزعة على خمس محاور فرعية كالتالي:-

✓ المحور الأول: الكفاءة ويشتمل على (٣) فقرات.

✓ المحور الثاني: الجودة ويشتمل على (٣) فقرات.

✓ المحور الثالث: الاستجابة السريعة للعملاء ويشتمل على (٣) فقرات.

✓ المحور الرابع: الابتكار ويشتمل على (٣) فقرات.

✓ المحور الخامس: الحصة السوقية ويشتمل على (٣) فقرات.

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبانة حسب الجدول رقم (٢)

جدول رقم (٢) درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا أوافق بشده
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

٤ : الأساليب الإحصائية المستخدمة

٤-١ : ثبات فقرات الإستبانة **Reliability**:

٤-١-١ **معامل الصدق Validity:** ويقصد به أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه ويمكن حسابه رياضياً من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

٤-١-٢ **معامل ثبات ألفا كرونباخ Reliability:** ويقصد به استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أى أنه يعطى نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة ولإجراء إختبار الثبات لأسئلة الاستبانة نستخدم إحدى معاملات الثبات مثل معامل ألفا كرونباخ. ومعامل الثبات يأخذ قيم تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة هذا المعامل تساوى الصفر والعكس صحيح حيث إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوى الواحد الصحيح. وعليه فإنه كلما إقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد الصحيح دل ذلك على وجود ثبات في البيانات (استجابات أفراد العينة). تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ باستخدام برنامج (SPSS VR 24).

## جدول رقم (٣) معاملات الثبات والصدق لمحاور الدراسة

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد الفقرات	
٠,٨٥٤	٠,٧٣٠	٧	رأس المال البشري
٠,٨٤٤	٠,٧١٣	٦	راس المال الهيكلي
٠,٩١٣	٠,٨٣٣	٧	راس المال العلاقات
٠,٩٥١	٠,٩٠٤	١٥	الميزة التنافسية
٠,٩٧٠	٠,٩٤٠	٣٥	الاستبانة الكلية

ويتضح من الجدول السابق رقم (٣) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبانة وكانت جميعها أكبر من (٠,٦٠) حيث تراوحت قيم معاملات الثبات لمحور أبعاد رأس المال الفكري بين (٠,٧١٣ - ٠,٨٣٣) وهي نسب مرتفعة تعطي ثقة لدى الباحث في النتائج التالية، كما تبين وجود صدق عال لهذه المحاور فقد كانت قيم الصدق جميعها مرتفعة حيث تراوحت قيم معاملات الصدق بين (٠,٨٤٤ - ٠,٩١٣) كما بلغت قيم معاملات الثبات لمحور الميزة التنافسية ٠,٩٠٤ بمعامل صدق ٠,٩٥١ وهي نسبة مرتفعة تعطي ثقة لدى الباحث في النتائج التالية، وعلى مستوى الاستبانة فقد بلغ معامل الثبات (٠,٩٤٠) وهي درجة ثبات مرتفعة جدا تشير الى صلاحية الاستبانة والأخذ بنتائج الدراسة كما أن معامل الصدق قد بلغ (٠,٩٧٠) وهي درجة مصداقية عالية تشير الى الفهم الجيد لفقرات الاستبانة من قبل أفراد العينة محل البحث والدراسة.

٢-٤ المقاييس الأساسية : سيتناول الباحث المقاييس الأساسية لمحاور الدراسة ومتغيراتها من خلال التعرف على اتجاهات الآراء لدى أفراد العينة بالنسبة لفقرات محاور الدراسة والأهمية النسبية لها.

## ١-٢-٤ : رأس المال البشري

## جدول رقم (٤) المقاييس الأساسية لفقرات محور رأس المال البشري

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
٧٢,٠٠	٢٩,٤٣	١,٠٥٩	٣,٦٠٠	الشركة توفر للعاملين بها دورات تدريبية لزيادة معارفهم .
٦٤,٥٩	٣٢,٧٥	١,٠٥٨	٣,٢٣٠	للشركة القدرة علي الاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات والمعارف المتنوعة.
٦٠,٤٤	٣٤,٨٨	١,٠٥٤	٣,٠٢٢	لدي العاملين بالشركة خبرة طويلة في مجال الاعمال المخصصة لهم .
٦٧,٥٦	٣١,٥٠	١,٠٦٤	٣,٣٧٨	لدي العاملين بالشركة القدرة على توليد الأفكار والابداع في العمل .
٦٣,٨٥	٣٥,٣٨	١,١٣٠	٣,١٩٣	لدي الشركة سياسة تشجع العاملين علي الإبداع والتطوير بشكل مستمر .
٦٩,٠٤	٣٤,٠١	١,١٧٦	٣,٤٥٢	للعاملين بالشركة القدرة على التكيف مع ضغوط العمل و تحمل مسؤوليات أكبر .
٨٤,٥٩	١٨,٢٥	٠,٧٢٢	٤,٢٣٠	للعاملين بالشركة القدرة علي إنجاز الأعمال بشكل جماعي .
٦٨,٨٧	١٨,٨٦	٠,٦٤٩	٣,٤٤٣	رأس المال البشري

ويوضح الجدول السابق (٤) بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لفقرات محور رأس المال البشري وأيضا المحور الكلي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة والموافقة الى حد ما لفقرات المحور حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (٣,٠٢ – ٤,٢٣) للفقرات (لدي العاملين بالشركة خبرة طويلة في مجال الاعمال المخصصة لهم، للعاملين بالشركة القدرة علي إنجاز الأعمال بشكل جماعي) وقد أظهرت النتائج وجود تشتت عال لبعض الفقرات حيث تراوحت قيم معاملات الاختلاف بين (١٨,٢٥ – ٣٥,٣٨) بأهمية نسبية تراوحت بين (٤٤,٦٠%، ٨٤,٨٧%) . أما على مستوى المحور الكلي (رأس المال البشري) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٣,٤٤) بانحراف معيارى يساوى (٠,٦٤٩) بمعامل اختلاف ١٨,٨٦% وتشير النتائج إلى أن آراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة على أهمية محور رأس المال البشري بدرجة اتفاق بلغت ٨١,١٤% كما بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (٦٨,٨٧%) وهى نسبة جيدة.

#### ٤-٢-٢ رأس المال الهيكلي

جدول رقم (٥) المقاييس الأساسية لفقرات محور رأس المال الهيكلي

الأهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
٦٠,٤٤	٣٧,١٥	١,١٢٣	٣,٠٢٢	لدي الشركة امكانية تزويد العاملين بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل .
٦٥,٩٣	٣٦,٣٣	١,١٧٩	٣,٢٩٦	لدي العاملين بالشركة القدرة علي تبادل البيانات والمعلومات.
٧٣,٣٣	٢٥,١٦	٠,٩٢٢	٣,٦٦٧	لدي الشركة سياسة واضحة للحفاظ علي العاملين المتميزين.
٦٦,٦٧	٢٧,٦٧	٠,٩٢٢	٣,٣٣٣	لدي الشركة هيكل تنظيمي مرن يتطور بشكل مستمر مع البيئة التنافسية المحيطة .
٦٩,٧٨	٢٩,٠٦	١,٠١٤	٣,٤٨٩	لدي الشركة إدارة تهتم بمراجعة وتقييم العمليات الادارية بشكل مستمر .
٦٨,٨٩	٣٢,٤٤	١,١١٧	٣,٤٤٤	لدي الشركة رؤية مستقبلية واضحة للعاملين.
٦٧,٥١	٢٠,٠١	٠,٦٧٦	٣,٣٧٥	راس المال الهيكلي

ويوضح الجدول السابق (٥) بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لفقرات محور رأس المال الهيكلي وأيضا المحور الكلي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة والموافقة الى حد ما لفقرات المحور حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (٣,٠٢ – ٤,٢٣) للفقرات (لدي الشركة امكانية تزويد العاملين بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل، لدي الشركة سياسة واضحة للحفاظ علي العاملين المتميزين) وقد أظهرت النتائج وجود تشتت عال لبعض الفقرات حيث تراوحت قيم معاملات الاختلاف بين (٢٥,١٦ – ٣٧,٥١) بأهمية نسبية تراوحت بين (٤٤,٦٠%، ٧٣,٣٣%) .

أما على مستوى المحور الكلي (رأس المال الهيكلي) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٣,٣٨) بانحراف معيارى يساوى (٠,٦٧٦) بمعامل اختلاف ٢٠,٠١% وتشير النتائج إلى أن آراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة إلى حد ما على أهمية محور رأس المال الهيكلي بدرجة اتفاق بلغت ٧٩,٩٩% كما بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (٦٧,٥١%) وهى نسبة جيدة.

## ٤-٢-٣ رأس المال العلاقات

جدول رقم (٦) المقاييس الأساسية لفقرات محور رأس المال العلاقات

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
٦٨,٤٤	٣٤,٣٣	١,١٧٥	٣,٤٢٢	لدي الشركة نظام متبع للتعرف على احتياجات العملاء المتنوعة والمتغيرة .
٦٩,٤٨	٣٠,٤٢	١,٠٥٧	٣,٤٧٤	الشركة توفر لعملائها امكانية طلب الخدمات الكترونيا .
٦٤,٥٩	٣١,٨٦	١,٠٢٩	٣,٢٣٠	لدي العاملين بالشركة القدرة علي حل مشاكل العملاء في أقل وقت ممكن.
٧١,٥٦	٢٨,٠٥	١,٠٠٣	٣,٥٧٨	للشركة قاعدة بيانات كاملة تجدد باستمرار حول الموردين .
٦٨,٣٠	٣٢,٤٧	١,١٠٩	٣,٤١٧	لدي العاملين بالشركة القدرة علي التعامل مع شكاوي الموردين .
٦٠,٨٩	٣٥,٨٦	١,٠٩٢	٣,٠٤٤	للشركة علاقات طويلة المدي مع مورديها.
٦١,٣٣	٣٨,٤٦	١,١٧٩	٣,٠٦٧	لدي الشركة سياسة التحالف مع شركات أخرى من أجل إنجاز أعمالها .
٦٦,٣٧	٢٣,٢٩	٠,٧٧٣	٣,٣١٩	راس المال العلاقات

ويوضح الجدول السابق (٦) بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لفقرات محور رأس المال العلاقات وأيضا المحور الكلي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية نجد أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة والموافقة الى حد ما لفقرات المحور حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (٣,٠٤ - ٣,٥٧) للفقرات (للشركة علاقات طويلة المدي مع مورديها، للشركة قاعدة بيانات كاملة تجدد باستمرار حول الموردين) وقد أظهرت النتائج وجود تشتت عال لبعض الفقرات حيث تراوحت قيم معاملات الاختلاف بين (٢٨,٠٥ - ٣٨,٤٦) بأهمية نسبية تراوحت بين (٦٠,٨٩% ، ٧١,٥٦%).

أما على مستوى المحور الكلي (رأس المال العلاقات) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (3.32) بانحراف معياري يساوي (٠,٧٧٣) بمعامل اختلاف ٢٣,٢٩% وتشير النتائج إلى أن آراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة إلى حد ما على أهمية محور رأس المال العلاقات بدرجة اتفاق بلغت ٧٦,٧١% كما بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (٦٦,٣٧%) وهي نسبة جيدة.

## ٤-٢-٤ الميزة التنافسية

جدول رقم (٧) المقاييس الأساسية لفقرات محور ميزة التنافسية

الاهمية النسبية	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة
٦٤,٠٠	٣٣,٢٤	١,٠٦٤	٣,٢٠٠	للشركة استراتيجيات محددة لتحسين كفاءة أداء العاملين بها.
٦٢,٦٧	٣٤,٨٣	١,٠٩١	٣,١٣٣	لدي الشركة سياسة لخفض تكاليف الإنتاج .
٦٠,١٥	٣٦,٩٠	١,١١٠	٣,٠٠٧	الشركة قادرة علي دراسة آراء و مقترحات العاملين ذوي الخبرة .
٦٢,٢٧	٢٨,٨٤	٠,٨٩٨	٣,١١٤	التكلفة
٦٤,٠٠	٣٤,٩٥	١,١١٨	٣,٢٠٠	لدي الشركة مقاييس لجودة للخدمات المقدمة للعملاء.
٦١,٠٤	٤١,٦٦	١,٢٧١	٣,٠٥٢	الشركة قادرة علي التنافس في مجال جودة الخدمات المقدمة للعملاء .

٧٤,٦٧	٢٦,٠٢	٠,٩٧١	٣,٧٣٣	للشركة رؤية واضحة للعمل من اجل الحصول علي جوائز الجودة والتميز.
٦٦,٥٧	٢٧,٧٧	٠,٩٢٤	٣,٣٢٨	الجودة
٦٢,٨١	٣٧,٣٤	١,١٧٣	٣,١٤١	للشركة القدرة علي الاستجابة السريعة لحاجات العملاء والتعامل معها.
٦٠,٥٩	٣٧,١٦	١,١٢٦	٣,٠٣٠	لدي العاملين بالشركة القدرة علي اختزال وقت تقديم الخدمة.
٦٥,٦٣	٣٦,٩٨	١,٢١٣	٣,٢٨١	للشركة قسم مختص ضمن هيكلها التنظيمي لدراسة اراء و مقترحات العملاء.
٦٣,٠١	٣٠,٦٦	٠,٩٦٦	٣,١٥١	الاستجابة السريعة للعملاء
٧٣,٦٣	٢٤,٧٦	٠,٩١١	٣,٦٨١	لدي الشركة نظام حوافز يدعم ويشجع السلوكيات الابتكارية للعاملين.
٦٦,٦٧	٢٧,٦٧	٠,٩٢٢	٣,٣٣٣	للعاملين بالشركة القدرة علي ابتكار خدمات اضافية مميزة للعملاء.
٦٨,٥٩	٢٩,٧١	١,١٠٩	٣,٤٣٠	توفر الشركة خدمات يصعب علي المنافسين تقليدها.
٦٩,٦٣	٢٢,٠٩	٠,٧٦٩	٣,٤٨	الابتكار
٦٦,٥٢	٣٤,٤٢	١,١٤٥	٣,٣٢٦	لدي الشركة نصيب من السوق السياحي أعلى من منافسيها.
٦٢,٢٢	٣٦,٧٧	١,١٤٤	٣,١١١	الشركة قادرة علي عمل دراسات مسح وبحوث سوق بشكل دوري.
٦٦,٠٧	٢٨,٧١	٠,٩٤٨	٣,٣٠٤	تقوم الشركة دائما بتحليل نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.
٦٤,٩٤	٢٥,٧٣	٠,٨٣٦	٣,٢٤٧	الحصة السوقية
٦٥,٢٨	٢١,٧٣	٠,٧٠٩	٣,٢٦٤	الميزة التنافسية

ويوضح الجدول السابق (٧) بعض المقاييس الإحصائية الأساسية لأبعاد محور الميزة التنافسية وأيضاً المحور الكلي ومن خلال قيم المتوسطات الحسابية نجد:

١- **التكلفة** : أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة الى حد ما لفقرات المحور حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (٣,٠٠ – ٣,٢٠) لفقرات (الشركة قادرة علي دراسة اراء و مقترحات العاملين ذوي الخبرة، للشركة استراتيجيات محددة لتحسين كفاءة أداء العاملين بها) وقد أظهرت النتائج وجود تشتت عال لبعض الفقرات حيث تراوحت قيم معاملات الاختلاف بين (٣٣,٢٤ – ٣٦,٩٠) بأهمية نسبية تراوحت بين (٦٠,١٥%، ٦٤,٠٠%). أما على مستوى المحور الكلي (التكلفة) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٣,١١) بانحراف معياري يساوي (٠,٨٩٨) بمعامل اختلاف ٢٨,٨٤% وتشير النتائج إلى أن آراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة إلى حد ما على أهمية محور الكفاءة بدرجة اتفاق بلغت ٧١,١٦% كما بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (٦٢,٢٧%) وهي نسبة جيدة.

٢- **الجودة**: أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة الى حد ما لفقرات المحور حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (٣,٠٥ – ٣,٧٣) لفقرات (الشركة قادرة علي التنافس في مجال جودة الخدمات المقدمة للعملاء، للشركة رؤية واضحة للعمل من اجل الحصول علي جوائز الجودة والتميز) وقد أظهرت النتائج وجود تشتت عال لبعض الفقرات حيث تراوحت قيم معاملات الاختلاف بين (٢٦,٧٢ – ٤١,٦٦) بأهمية نسبية تراوحت بين (٦١,٠٤%، ٧٤,٦٧%). أما على مستوى المحور الكلي (الجودة) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٣,٣٢) بانحراف معياري يساوي (٠,٩٢٤) بمعامل اختلاف ٢٧,٧٧% وتشير النتائج إلى أن آراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة إلى حد ما على أهمية محور الكفاءة بدرجة اتفاق بلغت ٧٢,٢٣% كما بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (٦٦,٥٧%) وهي نسبة جيدة.

٣- **الاستجابة السريعة للعملاء** : أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة الى حد ما لفقرات المحور حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (٣,٠٣ – ٣,٢٨) لفقرات (لدي العاملين

بالشركة القدرة علي اختزال وقت تقديم الخدمة، للشركة قسم مختص ضمن هيكلها التنظيمي لدراسة اراء ومقترحات العملاء) وقد أظهرت النتائج وجود تشتت عال لبعض الفقرات حيث تراوحت قيم معاملات الاختلاف بين (٣٦,٩٨ - ٣٧,٣٤) بأهمية نسبية تراوحت بين (٦٠,٥٩% ، ٦٣,٦٣%). أما على مستوى المحور الكلي (الاستجابة السريعة للعملاء) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٣,١٥) بانحراف معياري يساوي (٠,٩٦٦) بمعامل اختلاف ٣٠,٦٦% وتشير النتائج إلى أن آراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة إلى حد ما على أهمية محور الكفاءة بدرجة اتفاق بلغت ٦٩,٣٤% كما بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (٦٣,٠١%) وهي نسبة جيدة.

٤- الابتكار : أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة الى حد ما لفقرات المحور حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (٣,٣٣ - ٣,٦٨) للفقرات (للعاملين بالشركة القدرة علي ابتكار خدمات اضافية مميزة للعملاء، للشركة نظام حوافز يدعم ويشجع السلوكيات الابتكارية للعاملين) وقد أظهرت النتائج وجود تشتت عال لبعض الفقرات حيث تراوحت قيم معاملات الاختلاف بين (٢٤,٧٦ - ٢٩,٧١) بأهمية نسبية تراوحت بين (٦٦,٦٧% ، ٧٣,٦٣%). أما على مستوى المحور الكلي (الابتكار) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٣,٤٨) بانحراف معياري يساوي (٠,٧٦٩) بمعامل اختلاف ٢٢,٠٩% وتشير النتائج إلى أن آراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة إلى حد ما على أهمية محور الكفاءة بدرجة اتفاق بلغت ٧٧,٩١% كما بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (٦٩,٦٣%) وهي نسبة جيدة.

٥- الحصة السوقية : أن آراء أفراد العينة قد اتجهت جميعها نحو الموافقة الى حد ما لفقرات المحور حيث تراوحت قيم الوسط الحسابي بين (٣,١١ - ٣,٣٢) للفقرات (الشركة قادرة علي عمل دراسات مسح وبحوث سوق بشكل دوري، لدي الشركة نصيب من السوق السياحي أعلي من منافسيها) وقد أظهرت النتائج وجود تشتت عال لبعض الفقرات حيث تراوحت قيم معاملات الاختلاف بين (٢٨,٧١ - ٣٦,٧٧) بأهمية نسبية تراوحت بين (٦٢,٢٢% ، ٦٦,٥٢%). أما على مستوى المحور الكلي (الحصة السوقية) فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٣,٢٤) بانحراف معياري يساوي (٠,٨٣٦) بمعامل اختلاف ٢٥,٧٣% وتشير النتائج إلى أن آراء أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة إلى حد ما على أهمية محور الكفاءة بدرجة اتفاق بلغت ٧٤,٢٧% كما بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (٦٤,٩٤%) وهي نسبة جيدة.

أما علي مستوي المحور الكلي الميزة التنافسية فقد تبين أن متوسط آراء أفراد العينة بلغ (٣,٢٦) بانحراف معياري يساوي (٠,٧٠٩) بمعامل اختلاف ٢١,٧٣% وتشير النتائج إلي أن أفراد العينة اتجهت نحو الموافقة إلي حد ما علي أهمية محور الميزة التنافسية بدرجة اتفاق بلغت ٧٨,٢٧% كما بلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (٦٥,٢٨%) وهي نسبة جيدة.

#### معاملات الارتباط باستخدام معامل ارتباط بيرسون

تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة، وذلك للتعرف علي قوة واتجاه ومعنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة، فكلما اقتربت قيمة معامل الارتباط من الواحد الصحيح كلما دل ذلك علي قوة الارتباط بين المتغيرين والعكس، وتدل الإشارة الموجبة علي أن العلاقة طردية، وتدل الإشارة السالبة علي ان العلاقة عكسية.

#### أولاً:- الارتباط بين رأس المال البشري والميزة التنافسية

جدول رقم (٨) مصفوفة الارتباط بين رأس المال البشري وبين الميزة التنافسية

رأس المال البشري		
٠,٥٩١	الميزة التنافسية	معامل ارتباط بيرسون
٠,٠٠٠		المعنوية

يوضح الجدول رقم (٨) علاقة الارتباط بين رأس المال البشري وبين الميزة التنافسية وقد تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة (٠,٩٩) بلغت قيمة الارتباط ٠,٥٩١ وهو ارتباط ايجابي متوسط. ومن ثم فقد تم قبول الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وبين الميزة التنافسية لشركات السياحة المصرية .

### ثانياً: الارتباط بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية

جدول رقم (٩) مصفوفة الارتباط بين رأس المال الهيكلي وبين الميزة التنافسية

رأس المال الهيكلي		
٠,٧٩٢	الميزة التنافسية	معامل ارتباط بيرسون
٠,٠٠٠		المعنوية

يوضح الجدول رقم (٩) علاقة الارتباط بين رأس المال الهيكلي وبين الميزة التنافسية وقد تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوى ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة (٠,٩٩) بلغت قيمة الارتباط ٠,٧٩٢ وهو ارتباط ايجابي قوى. ومن ثم فقد تم قبول الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي وبين الميزة التنافسية لشركات السياحة المصرية ومن ثم فقد تحققت أولى شروط تحليل الانحدار لدراسة الأثر.

### ثالثاً: الارتباط بين رأس المال العلاقات والميزة التنافسية

جدول رقم (١٠) مصفوفة الارتباط بين رأس المال العلاقات وبين الميزة التنافسية

رأس المال العلاقات		
٠,٧٧١	الميزة التنافسية	معامل ارتباط بيرسون
٠,٠٠٠		المعنوية

يوضح الجدول رقم (١٠) علاقة الارتباط بين رأس المال العلاقات وبين الميزة التنافسية وقد تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوى ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة (٠,٩٩) بلغت قيمة الارتباط ٠,٧٧١ وهو ارتباط ايجابي قوى. ومن ثم فقد تم قبول الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقات وبين الميزة التنافسية لشركات السياحة المصرية ومن ثم فقد تحققت أولى شروط تحليل الانحدار لدراسة الأثر.

### رابعاً: الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري والميزة التنافسية

جدول رقم (١١) مصفوفة الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري وبين الميزة التنافسية

راس المال العلاقات	راس المال الهيكلي	رأس المال البشري	الميزة التنافسية	
٠,٧٧١	٠,٧٩٢	٠,٥٩١	١,٠٠٠	الميزة التنافسية
٠,٤٩٧	٠,٥٤٧	١,٠٠٠	٠,٥٩١	رأس المال البشري
٠,٦٧٩	١,٠٠٠	٠,٥٤٧	٠,٧٩٢	راس المال الهيكلي
١,٠٠٠	٠,٦٧٩	٠,٤٩٧	٠,٧٧١	راس المال العلاقات

يوضح الجدول رقم (١١) علاقة الارتباط بين أبعاد رأس المال الفكري وبين الميزة التنافسية وقد تبين أن هناك علاقة ارتباط معنوى ذات دلالة احصائية عند مستوى ثقة (٠,٩٩) تراوحت قيم الارتباط بين ٠,٥٩١ و ٠,٧٩٢ وهى ارتباطات ايجابية بين متوسطة وقوى. ومن ثم فقد تم قبول الفرض القائل بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال الفكري وبين الميزة التنافسية .

جدول رقم (١٢) معاملات نموذج انحدار عناصر رأس المال الفكرى على الميزة التنافسية

معامل تضخم التباين	المعنوية	اختبارات	المعاملات غير المعيارية		النموذج		
			Beta	الخطأ المعيارى			
	٠,٨٦٨	٠,٤٠٥ -		٠,١٨٧	٠,٠٧٦ -	الثابت	3
٢,٠٨٠	٠,٠٠٠	٦,٨٨٤	٠,٤٣٩	٠,٠٦٧	٠,٤٦١	راس المال الهيكلي	
١,٩٣٥	٠,٠٠٠	٦,٤٤٤	٠,٣٩٦	٠,٠٥٦	٠,٣٦٤	راس المال العلاقات	
١,٤٩٠	٠,٠٠٥	٢,٨٤٦	٠,١٥٤	٠,٠٥٩	٠,١٦٨	رأس المال البشري	

وبنتائج الجدول رقم (١٢) تكون معادلة انحدار رأس المال الفكرى على تحقيق ميزة تنافسية كما يلي:

$$\text{الميزة التنافسية} = ٠,٠٧٦ - ٠,٤٦١ (\text{راس المال الهيكلي}) + ٠,٣٦٤ (\text{راس المال العلاقات}) + ٠,١٦٨ (\text{رأس المال البشري})$$

وهذا يشير إلى أنه كلما زاد رأس المال الهيكلي بمقدار وحدة واحدة ارتفع معها مستويات الميزة التنافسية بمقدار (٠,٤٦١) أيضا كلما زاد رأس المال العلاقات بمقدار وحدة واحدة ارتفع معها مستويات تح الميزة التنافسية بمقدار (٠,٣٦٤) و كلما زاد رأس المال البشري بمقدار وحدة واحدة ارتفع معها مستويات الميزة التنافسية بمقدار (٠,١٦٨)

وبدراسة الأهمية النسبية لأبعاد رأس المال الفكرى فقد أظهرت النتائج أن رأس المال الهيكلي جاء فى المرتبة الأولى من حيث الأهمية بنسبة بلغت ٤٢,٢ % يلى ذلك فى المرتبة الثانية رأس المال العلاقات بنسبة بلغت ٣٦,٨ % ثم فى المرتبة الأخيرة جاء محور رأس المال البشري بنسبة ٢١% قد أظهرت النتائج أن رأس المال الهيكلي جاء فى المرتبة الأولى من حيث الأهمية، يلى ذلك فى المرتبة الثانية رأس المال العلاقات، ثم فى المرتبة الأخيرة جاء محور رأس المال البشري.

ومن ثم فقد تم التحقق من صحة الفرض القائل يؤدي الاهتمام برأس المال الفكرى إلى تحقيق الميزة التنافسية لشركات السياحة المصرية.

## مناقشة النتائج والتوصيات

### مناقشة النتائج

يمثل رأس المال الفكرى المتميز قيمة كبيرة لشركات السياحة ؛ حتى تنجح فى بيئة العمل العالمية شديدة التنافسية، نظراً لأنه يتضمن السياسات المتميزة للشركة وخططها وثقافتها وإمكانياتها ورؤيتها المستقبلية لوضع الشركة فى سوق العمل (رأس المال الهيكلي)، بالإضافة إلى اهتمام شركات السياحة بعملائها ومورديها والسعي لإرضائهم وكسب ولائهم و توثيق علاقات قوية متميزة معهم (رأس المال العلاقات)، وكذلك العنصر البشري (رأس المال البشري) بما يمتلكه من مهارات وخبرات وقدرات تؤهله لإنجاز كافة الأعمال المطلوبة على أكمل وجه.

إذا ما امتلكت أي شركة سياحة رأس مال فكري متميز وعلى قدر كبير من الكفاءة، فإنها تستطيع زيادة مبيعاتها وأرباحها، وتحسين سمعتها فى السوق، والاستحواذ على نصيب جيد من السوق وتحسين الأداء الوظيفي للشركة ككل ومن ثم تحسين الانتاجية، كل ذلك يؤدي فى النهاية إلى زيادة القدرة التنافسية لشركات السياحة المصرية، فقد اتفقت نتائج هذه الدراسة تماماً مع دراسة (Sharabati et al. , 2010) من حيث وجود علاقة قوية بين مكونات رأس المال الفكرى ككل وأداء الشركات (مع اختلاف الصناعة المتناولة)، لكن اختلفت النتائج مع نفس الدراسة و دراسة (شعبان، ٢٠١١) فى أن الشركات تعتبر رأس المال العلاقات أهم مكون من مكونات رأس المال الهيكلي ويليه رأس المال البشري، بينما كان لرأس المال الهيكلي التأثير الأضعف فى الأداء.

حيث أثبتت الدراسة أن رأس المال الهيكلي أهم مكون من مكونات رأس المال الفكري في شركات السياحة بأهمية نسبية بلغت ٤٢,٢%، ثم رأس المال العلاقات بأهمية نسبية بلغت ٣٦,٨%، وأخيراً رأس المال البشري بأهمية نسبية بلغت ١٢%.

وقد توصلت الدراسة لعدد من النتائج الهامة، والتي تمثل قيمة بالنسبة لأي شركة سياحة تريد تحقيق ميزة تنافسية لها في الأسواق المحلية والعالمية معاً.

١- تمتلك شركات السياحة رأس مال بشري متميز، حيث تري هذه الشركات ضرورة توفير دورات تدريبية لزيادة معارف العاملين ومساعدتهم علي توليد الأفكار والإبداع في العمل بشكل مستمر ولزيادة قدراتهم علي التكيف مع ضغوط العمل وتحمل مسؤوليات أكبر والقدرة علي إنجاز الأعمال بشكل جماعي فتزيد من خبرتهم في مجال الأعمال المخصصة لهم ومن ثم تستطيع الشركة الاحتفاظ بالعاملين ذوي المهارات والمعارف المتنوعة.

٢- لدي شركات السياحة رأس مال هيكلية متميز وقوي، حيث يوجد لدي شركات السياحة سياسات واضحة للحفاظ علي العاملين المتميزين، و رؤية مستقبلية واضحة للعاملين، وهيكل تنظيمي مرن يتطور مع البيئة التنافسية المتجددة باستمرار، كما يضم هذا الهيكل إدارة مختصة بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر و يشجع العاملين علي تبادل البيانات والمعلومات (المعرفة) فيما بينهم، بالإضافة إلي إمكانية الشركة علي تزويد العاملين بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل بشكل أكثر كفاءة.

٣- تتميز شركات السياحة بامتلاك رأس مال علاقات متميز، حيث تسعى الشركات دائماً للتميز من خلال الاهتمام باحتياجات العملاء المتنوعة والمتغيرة ودراستها، والسعي لجذبهم وتوفير امكانية تلبية طلباتهم إلكترونياً وحل مشاكلهم في أقل وقت ممكن ، بالإضافة إلي الاهتمام بالموردين وإنشاء قواعد بيانات تجدد باستمرار عنهم، تساعد الشركة في استمرار علاقاتهم بالموردين فترة أطول ، كما تتبني الشركات سياسة التحالف مع الشركات الأخرى من أجل إنجاز أعمالهم والتأكد باستمرار من سير البرنامج السياحي الذي يتم تنفيذه في احسن صورة وتحسين علاقات الشركة بالعملاء والموردين.

٤- تمتلك شركات السياحة رأس مال فكري متميز و قوي قادر علي الابداع والابتكار وتحقيق التميز في بيئة العمل شديدة التنافسية، وجاء رأس المال الهيكلي كأهم مكون من مكونات رأس المال الفكري في شركات السياحة بأهمية نسبية بلغت ٤٢,٢%، ثم رأس المال العلاقات بأهمية نسبية بلغت ٣٦,٨%، وأخيراً رأس المال البشري بأهمية نسبية بلغت ١٢%.

٥- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد رأس المال الفكري الثلاثة وتحقيق الميزة التنافسية، حيث يوجد ارتباط طردي قوي بقيمة ٠,٥٩١، بين رأس المال البشري وتحقيق الميزة التنافسية وهو ارتباط إيجابي متوسط، وبقيمة ٠,٧٩٢، بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية وهو ارتباط إيجابي قوي، وبنسبة ٠,٧٧١، بين رأس المال العلاقات وتحقيق الميزة التنافسية وهو أيضاً ارتباط إيجابي قوي .

٦- يؤثر رأس المال الفكري بنسبة ٦٧,٨% علي تحقيق الميزة التنافسية بشركات السياحة المصرية، ومن ثم يمثل رأس المال الفكري دوراً هاماً في تحقيق ميزة تنافسية لشركات السياحة المصرية.

#### التوصيات

- ١- علي شركات السياحة المصرية ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري علي انه مورد رئيسي و استراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها الشركة، والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر، والتأكيد علي أهميته و دوره في نجاح شركات السياحة وتحقيق الميزة التنافسية لها ، وضرورة تشجيع التعاون وإقامة المزيد من التحالفات الاستراتيجية والاحتفاظ بها، ومحاولة الاستفادة من إمكانياتهم وخبراتها وبما يسهم في تعزيز رأس مال الفكري لدي الشركة.
- ٢- ضرورة أن تحرص الشركة علي مشاركة العاملين فيها بالقيام بأعمال متنوعة من أجل زيادة خبراتهم العملية، بما ينعكس علي تعزيز رأس المال البشري لدي الشركة وبشكل يسهم في تحقيق الميزة التنافسية لها، وضرورة أن تقوم الشركة بدعم وتشجيع عمليات الابداع والابتكار وذلك من خلال تجريب الأفكار والحلول الابتكارية التي يقدمها العاملون ووضعها موضع التنفيذ.

٣- ضرورة أن تدرك الإدارة العليا مكانة ودور المعرفة في الشركة، وكيف يسهم انتقال المعرفة ومشاركتها بين العاملين في تطوير وتحسين اداءهم، وضرورة تحديد الموقع الملائم لإدارة المعرفة ضمن الهيكل التنظيمي للشركة وكذلك تحديد عناصر إدارة المعرفة التي تتناسب مع حجم الشركة وامكانياتها وتكون قادرة علي تحقيق الميزة التنافسية لها وبما يسهم في تعزيز رأس المال الفكري لدي الشركة.

#### الدراسات المستقبلية المقترحة:

١- المعوقات وأوجه القصور في إدارة رأس المال الفكري في شركات السياحة المصرية وأثرها علي تعزيز الميزة التنافسية.

٢- أثر إدارة رأس المال الفكري علي الأداء لشركات السياحة المصرية.

٣- استخدام نظم حديثة لقياس وتقييم قيمة رأس المال الفكري محاسيبياً وحساب العائد من استثماره.

#### المراجع

##### المراجع العربية

البشري، صلاح الدين (٢٠١٠). مساهمة رأس المال الفكري – إدارة الجودة الشاملة في إمكانية تطبيق دراسة استطلاعية لاراء معينة من المدراء في الخاص في مجموعة مختارة من شركات القطاع – محافظة أربيل ، رسالة دكتوراه منشورة ، جامعة سانت كليمنتس العالمية .  
البطوطي، سعيد (٢٠١٠). شركات السياحة ووكالات السفر، مكتبة الانجلو المصرية، جمهورية مصر العربية.

البلتاجي، يسري (٢٠١١). المحاسبة عن عناصر رأس المال الفكري في ظل استخدام نظام القياس المتوازن للاداء مع تطبيق علي صناعة الأدوية في مصر ، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد ٢ ، المجلد ٤٨ ، الجزء الثاني ، جامعة الاسكندرية ،مصر .

السيبي، ماهر عبدالحالق (٢٠٠٧). شركات السياحة ووكالات السفر – الاطار العلمي والمجال التطبيقي، الناشر: المؤلف نفسه ، جمهورية مصر العربية.

العبيشي، محمد بن عبدالله (٢٠١٠) . نموذج مقترح لقياس وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاتصالات السعودية ، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة ، العدد ٧ ، جامعة الأزهر، مصر .

الغالبي، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد صبحي (٢٠٠٩). الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، ط ٢ ، دار وائل للنشر، عمان – الأردن .

الكبيسي، عامر (٢٠٠٥). إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المملكة العربية السعودية.

المفرجي، عادل حرحوش وصالح، أحمد علي (٢٠٠٧). رأس المال الفكري : طرق قياسه والمحافظة عليه ، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جمهورية مصر العربية.

المغربي ، عبدالحמיד عبدالفتاح (٢٠٠٣). الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، المنصورة – جمهورية مصر العربية .

الهلالى ، الهلالى الشربيني (٢٠١١). إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة بحوث التربية النوعية ، عدد ٢٢ ، جامعة المنصورة ، مصر .

بن حبتور، عبدالعزيز صالح (٢٠٠٧). الادارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، ط٢، دار المسيرة ، عمان.

بوشعور، حريري و فلاق، صليحة (٢٠١١). رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية لمنظمات الاعمال، بحث منشور عن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف ، الجزائر.

جاد الرب، سيد محمد (٢٠٠٩). مؤشرات ومعايير قياس وتقييم الأداء- مدخل استراتيجي للتحسين المستمر والتميز التنافسي ، دار الفكر العربي ، جمهورية مصر العربية.

صالح، رضا إبراهيم (٢٠٠٩). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، بحث منشور عن المؤتمر الدولي للتنمية الادارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، المحور الرابع: إدارة المعرفة ودورها في تطوير الاداء الحكومي ،المملكة العربية السعودية .  
شعبان، مصطفى رجب علي (٢٠١١). رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال – دراسة حالة، رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.  
عرفان، أحمد (٢٠١١). تطبيق إدارة المعرفة لتطوير أداء شركات السياحة المصرية، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية السياحة والفنادق، جامعة حلوان.  
عطا الله ، نشوي (٢٠١٢). المكاتب السياحية ، المؤسسة المصرية للتسويق والتوزيع، جمهورية مصر العربية.  
ياسين، سعد غالب (٢٠٠٧). إدارة المعرفة : المفاهيم والنظم و التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن.  
يحضية، سملالي (٢٠٠٤). التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية ، مجلة العلوم الانسانية ، العدد السادس ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر.

#### المراجع الاجنبية

Bhasin, M. (2012). "Measurement and disclosure of intellectual capital in a developing country: An exploratory study". **Australian Journal of Business and Management Research**, 2(8)63-75.  
Grantham, Charles E. (2002). "Maximizing Human Capital", people soft, Inc.  
Guthrie, J. (2001), "Measurement and Reporting of Intellectual Capital", Journal of Intellectual Capital, 2(1)27-41.  
Guthrie, J.and Petty, R. (2000),"Intellectual Capital literature review: Measurement, Reporting and Management ", Journal of Intellectual capital, 1(2)155-176.  
Harrison, S. and Sullivan, P. (2000). "profiting from Intellectual Capital Learning from Leading Companies", Journal of Intellectual Capital, 1(1)33-46.  
Kaplan, R. and Norton, D. (2001). "**The strategy focused Organization: How Balanced scorecard companies thrive in the new business environment**", Harvard Business School Publishing Co., England.  
Kok, A., (2007). "Intellectual Capital Management as Part of Knowledge Management Initiatives at Institutions of Higher Learning", the electronic Journal of Knowledge Management, 5(2)181-192.  
Malhotra, Y. (2003). "**Measuring knowledge assets of a nation: knowledge systems for development** ". Working Paper for the invited key note presentation, New York, United Nations.  
Marr, B., Gupta, O., Pike, S. and Roos, G., (2003). "Intellectual capital and Knowledge Management effectiveness", Management Decision, 41(8)771-781.  
Ministry of Tourism, (2015). General department for information & statistics, Egypt.  
Sharabati, A., Jawad, S.and Bontis, N., (2010). "Intellectual Capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan", Management Decision, 48(1)105-131.

## **The role of the Intellectual Capital in achieving competitive advantage in Egyptian Travel Agencies**

### **Abstract**

Intellectual capital is one of the important and essential components for the success in Egyptian travel Agencies, especially in the era of technological development and knowledge economy. Intellectual capital helps travel agencies achieving competitive advantage in today`s business environment. The research aims to indicate the role of intellectual capital in achieving competitive advantage in Egyptian travel agencies. The research results show that travel agencies have a unique intellectual capital, and there is a positive relationship between intellectual capital components, and achieving competitive advantage in Egyptian travel agencies. Finally the study found that intellectual capital affects the achieving competitive advantage in Egyptian travel agencies by 67.8%.

**Keywords:** intellectual capital, human capital, structure capital, relation capital, competitive advantage.