

## الهدم الخلاق كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة في شركات السياحة المصرية

بسام سمير الرميدي<sup>١</sup>

<sup>١</sup> كلية السياحة والفنادق- جامعة مدينة السادات

### الملخص

تعمل شركات السياحة المصرية في بيئة عمل سريعة التغيير وشديدة التنافسية، مما يجعل بقاء واستمرار هذه الشركات مرتبطاً بمدى قدرتها علي مواجهة تحديات بيئة العمل، والوفاء بمتطلباتها المتغيرة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ويعد تطبيق الهدم الخلاق أحد المداخل الهامة لبقاء واستمرار شركات السياحة في بيئة العمل، بل واكتساب ميزة تنافسية مستدامة تميزها عن المنافسين. وهدفت هذه الدراسة إلي بيان أثر تطبيق مدخل الهدم الخلاق علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لشركات السياحة فئة "أ". وقد اعتمدت الدراسة الميدانية علي تحليل ٢٧٣ استمارة استقصاء من أصل ٣١٧ استمارة تم توزيعها علي عينة عشوائية من مديري شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة والجيزة. توصلت الدراسة إلي أن هناك علاقة طردية بين عناصر الهدم الخلاق المتمثلة في التفكير الإستراتيجي، إدارة التغيير، الإبداع، والثقافة التنظيمية وبين استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة فئة "أ". كما توصلت الدراسة إلي تأثير تطبيق عناصر الهدم الخلاق بنسبة ٧٠,٨% علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في هذه الشركات.

**الكلمات الدالة:** الهدم الخلاق، التفكير الإستراتيجي، إدارة التغيير، الإبداع، الثقافة التنظيمية، الميزة التنافسية المستدامة.

### المقدمة

تواجه الشركات العديد من التحديات والصعوبات في بيئة العمل اليوم، والتي أدت إلي زيادة حدة المنافسة بسبب التغيير السريع، التطورات التكنولوجية الهائلة، سرعة تقليد المنتجات والخدمات، زيادة عدد المنافسين، والانفتاح والعولمة، مما انعكس علي قدرة بعض هذه الشركات علي البقاء والاستمرار في سوق العمل (الدوري، ٢٠٠٨). وقد سعت هذه الشركات إلي إحداث عدد من التغييرات اللازمة لمواجهة هذه التحديات، حيث بدأت بتغيير ممارساتها وإستراتيجياتها، وإعادة التفكير مرة أخرى في أسلوب العمل، ولجأت إلي تبني بعض المفاهيم الإدارية الجديدة (عبينة والطويل، ٢٠٠٩). كما أن النجاح والتميز في بيئة العمل شديدة التنافسية يمكن أن يتحقق من خلال تبني بعض المداخل واضحة الأبعاد والتي تساعد الشركات علي البقاء والاستمرارية، بل والتميز علي المنافسين أيضاً، ومن بين هذه المداخل ما يسمى بـ "الهدم الخلاق" (الدوري، ٢٠٠٨)، والذي صاغه العالم الاقتصادي الكبير "شومبر" في كتابه الاشتراكية والديمقراطية عام ١٩٤٢ (كسية، ٢٠١٥). ويرفض هذا المدخل الجمود والروتين الذي تعمل به بعض الشركات، ويتجه دائماً إلي التطوير والتحسين المستمر لواقع الشركات والارتقاء بها من خلال التفكير الإستراتيجي وإدارة التغيير والإبداع وامتلاك ثقافة تنظيمية متميزة (الدوري، ٢٠٠٨)، ويترتب علي ذلك تغيير الطرق والهيكل التقليدية والقديمة بطرق وهيكل جديدة تستطيع التكيف مع التغييرات في بيئة العمل وتتفق مع متطلبات السوق الجديدة (الطراونة والصرابرة، ٢٠١٢). وقد أكد Hart and Milstein (١٩٩٩) علي أن الشركات التي تنتج وتتميز في سوق العمل المتقلب هي الشركات التي تنجح في تقديم خدمات أفضل من المنافسين، اكتساب المزيد من المهارات والخبرات الجديدة في سوق العمل، وكذلك استخدام أحدث أنواع التكنولوجيا. وتهدف هذه الدراسة إلي التعرف علي اثر تطبيق عملية الهدم الخلاق علي تحقيق شركات السياحة فئة "أ" للميزة التنافسية المستدامة.

### مشكلة الدراسة

تواجه شركات السياحة المصرية العديد من التحديات في بيئة العمل سريعة التغيير وشديدة التنافسية، بجانب العديد من المتطلبات التي فرضتها التطورات التكنولوجية، العولمة، التحول إلي اقتصاد المعرفة، والتغييرات في رغبات وحاجات العملاء علي شركات السياحة من أجل البقاء والاستمرار في سوق العمل السياحي وامتلاك ميزة تنافسية لأطول فترة ممكنة. لذا تناقش هذه الدراسة الهدم الخلاق كأحد المداخل التي تساعد شركات السياحة علي الوفاء بمتطلبات بيئة العمل المتغيرة ومواجهة تحدياتها من خلال أربع عناصر تتمثل في التفكير الإستراتيجي وإدارة التغيير والإبداع والثقافة التنظيمية، وأثر ذلك علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لهذه الشركات.

## أهمية الدراسة

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال المزايا العديدة التي يحققها تطبيق مدخل الهدم الخلاق والتي من ضمنها ضمان استدامة الميزة التنافسية علي المدى البعيد لشركات السياحة، تشجيع الإبداع والابتكار، وزيادة مرونة وكفاءة وفاعلية هذه الشركات، حيث يترتب علي تطبيقها تغيير الممارسات والهيكل الإدارية التقليدية والقديمة بأخرى حديثة تواكب التغيرات الحادثة في بيئة العمل، إدخال أحدث أنواع التكنولوجيا في العمل، وخلق خدمات سياحية جديدة أكثر جاذبية.

## أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلي تحقيق ما يلي:

- ١- إبراز مفهوم و أهمية تطبيق الهدم الخلاق وعناصره في شركات السياحة.
- ٢- استكشاف العلاقة بين عناصر الهدم الخلاق (التفكير الإستراتيجي، وإدارة التغيير، والإبداع، والثقافة التنظيمية) والميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة.
- ٣- دراسة أثر تطبيق عملية الهدم الخلاق علي استدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة.

## الإطار النظري

### ١/ عملية الهدم الخلاق

#### ١/١ مفهوم الهدم الخلاق

ظهر مصطلح الهدم الخلاق علي يد شومبتر عام ١٩٤٢، وقد صاغ هذا المفهوم لتفسير سلوك الاقتصاديات الرأسمالية في ذلك الوقت ( Schumpeter, 1954; Huang, 2005; Fan et al., 2008; Halpern, 2009; Sullivan, 2010; Bosma et al., 2011; Turnheim and Geels, 2012; Weis, 2016; Kivimaa and Kern, 2016; Scardovi, 2016). وللتعبير أيضاً عن مصير الاقتصاديات القائمة بعد إدخال ثورة الإبداع (Qun et al., 2012). ويُطلق علي الهدم الخلاق أيضاً "عاصفة شومبتر" (Tülüce and Yurtkur, 2015). وقد سُميت هذه العملية بالهدم الخلاق لأنها تمثل عملية هدم كبيرة يليها عملية بناء أكثر قوة وتميز وحادثة، ويتلاءم مع متغيرات بيئة العمل (الدوري، ٢٠٠٨؛ الطراونة والصريرة، ٢٠١٢). ويوضح جدول رقم (١) بعض مفاهيم الهدم الخلاق:

#### جدول رقم (١) مفاهيم الهدم الخلاق

المؤلف	التعريف
Maya, 2003	قيام الشركات بتطوير الابتكار في المنتجات والعمليات أكثر من الشركات التي تستخدم أساليب تقليدية عفا عليها الزمن، ويؤدي ذلك إلي احتكار هذه الشركات السوق لأنها شركات أكثر إبداعاً.
الدوري، ٢٠٠٨	قدرة الشركة علي التأقلم والتكيف مع ظروف البيئة التنافسية المحيطة حتي تستطيع البقاء والاستمرار في بيئة العمل، وذلك من خلال استبعاد أنماط التنظيم القديمة بنظم جديدة ومبتكرة.
الطراونة والصريرة، ٢٠١٢	قيام المنظمة بتطويرات جديدة في العمل، والتخلص من طرق العمل القديمة، وإحلال الهياكل التنظيمية الجديدة المتطورة محل الهياكل التقليدية. كما أن عملية إعادة التطوير والتخلص تتم من خلال الهدم ولكن بطريقة إبداعية وخلاقة تعتمد علي المنطق العلمي والكمي للتطوير.
كسبة، ٢٠١٥	مجموعة الإجراءات التي تهدف إلي تبني الأفكار والمقترحات الإبداعية والخلاقة، وكذلك التحول والتطوير التنظيمي، وفي نفس الوقت التخلص من الأفكار والعمليات الإدارية والتكنولوجية التقليدية.

المصدر: من إعداد الباحث

## ٢/١ أهمية تطبيق عملية الهدم الخلاق في شركات السياحة

يرتبط مفهوم الهدم الخلاق بالتطور التكنولوجي (Carayannis et al., 2014; Kivimaa and Kern, 2016)، التأقلم مع متطلبات ومهام العمل الجديدة، وتوفير المعلومات المطلوبة (Bögenhold, 2004). وقد أشار شومبتر إلي أن السعي لزيادة الفائض أو الربح هو الدافع للاستثمار في تكنولوجيا المعلومات (Huang et al., 2007).

ويشير الهدم الخلاق إلي تغيير كل ما هو قديم بكل ما هو جديد (Spencer and Kirchhoff, 2006; Swift, 2008; Nightingale, 2015; Weis, 2015)، وهذا يساعد علي دخول بعض الشركات في المنافسة إذا ما نجحت في تطبيق ذلك، وفي نفس الوقت تراجع بعض الشركات القائمة في السوق وذلك بسبب ظهور السلع والخدمات الجديدة، التكنولوجيا المتطورة، ظهور أنواع جديدة من الشركات، والمنافسة القائمة علي التكلفة والجودة (Spencer and Kirchhoff, 2006). ويحقق تطبيق عملية الهدم الخلاق العديد من المزايا منها ما يلي:

- ضمان استدامة الميزة التنافسية علي المدى البعيد للشركة ككل (قرشي، ٢٠٠٨؛ الطراونة والصرايرة، ٢٠١٢؛ Tülüce and Hart and Milstein, 1999; Rothaermel, 1999; Yurtkur, 2015).
- التخلص من الروتين والبيروقراطية في العمل عن طريق الإبداع (Anderson, 2012 and Weis, 2015).
- تغير الميزة التنافسية للشركات بأخرى جديدة تعتمد علي منتجات وخدمات جديدة، عمليات وأنشطة جديدة، تكنولوجيا جديدة، ونظام إداري جديد (Rothaermel, 1999).
- زيادة تركيز إستراتيجيات الشركات علي سرعة تطوير منتجات وخدمات جديدة تتميز عن المنافسين (Guiltinan, 2009).
- المرونة في التكيف والتوافق مع متغيرات البيئة التنظيمية كإطار لتطوير الأعمال التي تركز علي تلبية احتياجات المستقبل (الدوري، ٢٠٠٨؛ الطراونة والصرايرة، ٢٠١٢).

وقد أشار Hart and Milstein (١٩٩٩) إلي أن الهدم الخلاق لن يحقق النتائج المرجوة في الشركات التي تعتمد علي التحسينات التدريجية، ولكن يتطلب الأمر سرعة حذرة في التحسين والتطوير حتى تستطيع هذه الشركات مجاراة كافة التغيرات في بيئة العمل.

## ٣/١ عناصر الهدم الخلاق في شركات السياحة

### ١/٣/١ التفكير الإستراتيجي

يعد التفكير الإستراتيجي أحد المداخل الهامة لفهم وتوقع المستقبل، وتحديد متطلبات العمل وتلبيتها بشكل يساعد الشركات علي الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق، وكذلك مواجهة التحديات والتغيرات السريعة والمستمرة (سلطان، ٢٠٠٦؛ Aswad, 2013). وقد أشار كلاً من العشي (٢٠١٣، ١٧) ويوسف (٢٠١٥، ١٢) إلي أن التفكير الإستراتيجي هو الإجراءات التي تتخذها المنظمة للاستفادة من العمليات الإدارية والأنشطة الإجرائية ومواجهة الطوارئ والأزمات، وكذلك تكوين رؤية مختلفة لعوامل الشركة الداخلية المتغيرة والعوامل الخارجية المحيطة بها حتي تستطيع التكيف مع التغيير المطلوب في سوق العمل، وفي نفس الوقت ضمان استخدام كافة إمكانيات الشركة بكفاءة وفاعلية من أجل المستقبل مع الاستفادة من تجارب الماضي. فيما يري توفيق (٢٠٠٤، ٣٣) أن التفكير الإستراتيجي هو "كافة المعلومات والمعارف والخبرات التي تتميز بها إدارات الشركات وكذلك العاملين فيه، وقدرتهم علي الاستفادة منها في تحديد الفرص المتاحة أمام الشركة في بيئة العمل، وكذلك حصر التحديات التي تواجهها من أجل ضمان البقاء والاستمرار لأطول فترة ممكنة". ويساعد التفكير الإستراتيجي علي زيادة قدرة الشركة علي دراسة اتجاهات العمل البديلة، وتحديد الخيارات المتاحة علي أساس وضع الشركة الحالي والتي يمكن أن يكون لها أهمية كبيرة في مستقبل الشركة (العشي، ٢٠١٣).

## ٢/٣/١ إدارة التغيير

يشير التغيير إلى ضرورة التحرك من الوضع الحالي للمنظمة إلي وضع أكثر فاعلية ومرونة من أجل زيادة قدرة الشركة علي المنافسة والنجاح والاستمرارية. وتعني إدارة التغيير قدرة الشركة علي مواجهة التغييرات الجديدة في بيئة العمل، وتسخير كافة إمكانياتها للتكيف مع تلك التغييرات، واستغلال جميع الفرص المتاحة، والتخلص من أي تهديد يواجهها (مرزوق، ٢٠٠٦). أضاف عبيد (٢٠٠٩) أن التغيير التنظيمي هو التعديل المقصود والسريع في أسلوب وسياسات الشركة، وكذلك تعديل أهداف وإستراتيجيات الشركة من أجل تعديل أوضاعها لتتوافق مع التغييرات الجديدة في بيئة العمل ومتطلباتها، بالإضافة إلي إمكانية تحديث أساليبها وإجراءاتها الإدارية وخلق أنشطة وخدمات جديدة تحقق للشركة الميزة التنافسية. ووفقاً لـ Gaunya (٢٠١٤) فإن التغيير الناجح هو المدخل المنظم للتغيير في الأفراد، فرق العمل، والشركات التي تريد التحول من الوضع الحالي إلي الوضع المستقبلي المرغوب. ويحقق التغيير العديد من المزايا للشركات منها جعل الشركات أكثر كفاءة وفاعلية (Gaunya, 2014)، تنمية القدرة علي الابتكار (عبيد، ٢٠٠٩)، زيادة الرغبة في التحسين والتطوير المستمر (أحمد، ٢٠٠٨)، التكيف مع متغيرات بيئة العمل، والوصول إلي مستويات أداء عالية (الرقب، ٢٠٠٨).

## ٣/٣/١ الإبداع

أشار أبو الخير (٢٠١٣) والشاعر (٢٠١٦) إلي أن الإبداع هو قدرة العاملين علي إنتاج وتقديم شئ مختلف وأصيل سواء لأول مرة، أو عن طريق الاستقادة من الأفكار القديمة وتطويرها في شكل جديد لم يسبق التفكير أو التطرق إليه. وأضاف عبد القادر وآخرون (٢٠١٣) أن الإبداع هو قدرة الشركة علي طرح خدمات ومنتجات جديدة، وتحديث الخدمات المنتجات الحالية، وكذلك تحسين قدراتها الإنتاجية والإدارية حتي يمكن الوفاء بمتطلبات العملاء بالشكل الأمثل. ويعد الإبداع المصدر الرئيسي للميزة التنافسية في القرن الحادي والعشرين (Agbor, 2008)، حيث يساعد في التأقلم مع المتغيرات المختلفة في بيئة العمل بنجاح (Anand and Saraswati, 2014). وقد ازدادت أهمية الإبداع مع ظهور مصطلح الهدم الخلاق علي يد شومبتنر، حيث يساعد علي نجاة الشركات التي تعمل في بيئة شديدة التنافسية (Lindgren and Abdullah, 2013).

## ٤/٣/١ الثقافة التنظيمية

يقصد بالثقافة التنظيمية القيم الكامنة، والمعتقدات، والمبادئ التي تعد أساس لإدارة الشركة، فضلاً عن مجموعة من الممارسات الإدارية والسلوكيات التي تعزز هذه المبادئ علي مستوي الشركة (Xiao, 2008). ويرى العتيبي (٢٠١٢) أن الثقافة التنظيمية هي الممارسات والإجراءات التي تمثل قيم وأخلاقيات وسلوكيات الشركة والعاملين بها والتي تميزها عن غيرها من المنافسين سواء في أسلوب التعامل أو التفكير أو كيفية تناول المشكلات وحلها. وللثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في شركات السياحة حيث أنها تساعد علي خلق ميزة تنافسية مستدامة بشرط أن تكون الثقافة التنظيمية للشركة ذات قيمة وقابلة للتكيف والتأقلم مع متغيرات بيئة العمل (Kangas, 2009; Khan, 2011)، وتساعد أيضاً في تحقيق الفاعلية التنظيمية، تحقيق الجودة الشاملة (سميع، ٢٠١٠)، تحديد النمط الإداري المطبق في الشركة (متولي، ٢٠٠٦)، ودعم عمليات التحسين والتطوير وتأكيد نجاح التغيير (العيان، ٢٠٠٤؛ عصفور، ٢٠١٢).

## ٢/ الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة

## ١/٢ مفهوم الميزة التنافسية المستدامة

تعمل شركات السياحة في بيئة عمل تتطلب ضرورة التفكير في التعامل مع التغييرات المستمرة والسريعة من خلال تكثيف الجهود الجادة والمستمرة بهدف البقاء والاستمرار في بيئة العمل وكسب ميزة تنافسية، وضمان استمرارية هذه الميزة لأطول فترة ممكنة فيما يعرف بـ "الميزة التنافسية المستدامة". ويوضح جدول رقم (٢) بعض مفاهيم الميزة التنافسية المستدامة:

### جدول (٢) مفاهيم الميزة التنافسية المستدامة

المؤلف	المفهوم
Allen, 2007	قدرة الشركة على التميز على منافسيها والبقاء أطول فترة ممكنة.
Mellory, 2010	إستراتيجية خلق القيمة الفريدة والتميزة والتي تحقق منافع طويلة الأجل للشركة عن طريق اعتمادها على الموارد الداخلية والقدرات والخبرات المتميزة التي تمتلكها الشركة والتي لا تتوفر لدي المنافسين.
Vinayan et al., 2012	شعور العميل باختلاف بين الخدمة المقدمة له من الشركة ونفس الخدمة التي يقدمها المنافسين.
الطائي والسبعواوي، ٢٠١٢	كل ما يصعب على المنافسين تقليده سواء قدرات وخبرات ومعارف العاملين، وكذلك إمكانيات وموارد الشركة، بالإضافة إلي تميز منتجات وخدمات الشركة مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تتمتع الشركة بقدرة تنافسية قوية في السوق تستحوذ من خلالها على حصة سوقية عالية في بيئة العمل.
جربي، ٢٠١٣	قدرة الشركة على التطوير والتحديث المستمر لخدماتها ولمنتجاتها وتقديمها في صورة مختلفة عن منافسيها، وتمتعها بالأداء العالي في خدمة عملائها والبيئة المحيطة لأطول فترة.

المصدر: من إعداد الباحث

### ٢/٢ أهمية الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة

تعد الميزة التنافسية المستدامة النموذج المتطور للميزة التنافسية التي تسعى الشركات لتحقيقها في بيئة العمل شديدة التنافسية، لأنها تضم العناصر والوسائل التي تضمن استمرارية الحفاظ على هذه الميزة لفترة أطول من المنافسين (الدوري وبوسالم، ٢٠١١). وقد أكد كلاً من علي (٢٠١٣) ومحمد (٢٠١٦) على أن القدرات والإمكانيات المتميزة المتاحة لدي الشركات لن تمثل ميزة تنافسية مستدامة لهذه الشركات إلا إذا توفر فيها شرطين أساسيين هما الاستمرارية وعدم القابلية للتقليد من المنافسين، فالشركات التي تحقق ميزة تنافسية مستدامة هي التي ستنجح في تطبيق إستراتيجية لخلق القيمة لا يستطيع المنافسين تقليدها (Hoffman, 2000; Ramadan, 2009; Wu, 2010; Vinayan et al., 2012).

وتحقق الميزة التنافسية المستدامة عدد من المزايا للشركات منها تحديد مدي توافر عناصر النجاح الأساسية بالمقارنة مع المنافسين والعمل على توفيرها، وكذلك تجنب تطبيق الإستراتيجيات التي يتطلب نجاحها توافر نقاط قوة غير متوفرة لدي الشركة (محسن والدعيمي، ٢٠١٢). أشار وسيلة (٢٠١٢) إلي أن الشركات التي تمتلك ميزة تنافسية مستدامة يكون معدل أرباحها أكبر من متوسط الصناعة، وتمتلك ميزة تنافسية مستدامة عندما تتوفر لديها القدرة على الحفاظ على معدل أرباحها لعدد من السنوات.

### ٣/٢ مصادر تحقيق الميزة التنافسية في شركات السياحة

- هناك العديد من المصادر التي تستطيع من خلالها الشركات تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مثل:
- المهارات والخبرات والقدرات المتميزة التي تمتلكها، والعمل على تطويرها وتحسينها بشكل لا يستطيع المنافسين تقليده (رؤوف وحمد، ٢٠١٠؛ الدوري وبوسالم، ٢٠١١؛ جربي، ٢٠١٣؛ Bharadwaj et al., 1993; Hoffman, 2000; Matthews and Shulman, 2005).
  - امتلاك فرق العمل المتميزة، فالعمل الجماعي يحقق ميزة لا يستطيع المنافسين تقليدها، نظراً لاختلاف أسلوب العمل بين الأفراد ومهاراتهم وخبراتهم (جربي، ٢٠١٣).
  - امتلاك موارد وإمكانيات (مالية، تكنولوجية، بشرية، إدارية ... الخ) لا تتوفر لدي المنافسين (رؤوف وحمد، ٢٠١٠؛ Hoffman, 2000).
  - توفر ثقافة تنظيمية قوية ومتميزة لدي الشركة (Reed et al., 2000).
  - تشجيع تطبيق التعلم التنظيمي بشكل أسرع من المنافسين (Dobre, 2011; Kumar et al., 2011; Alharthi, 2012).

## ٤/٢ آليات تطوير الميزة التنافسية المستدامة

إن الشركات التي تحقق ميزة تنافسية في بيئة العمل تصبح موضع اهتمام جميع المنافسين للوصول إليها والتفوق عليها بشتي الطرق، ومن ثم فإن تحقيق الشركة لميزة تنافسية لا يعد فرصة بقدر ما هو تهديد للشركة ووضعها، وبالتالي يجب علي هذه الشركات العمل علي تحسين وتحديد وتطوير ميزتها باستمرار، فالشركة المتميزة هي التي تتمكن من اكتشاف وإدراك المصدر الحقيقي للميزة التنافسية المستدامة (محسن والدعيمي، ٢٠١٢). وهناك بعض الآليات التي تساعد الشركات علي تطوير الميزة التنافسية المستدامة منها ما يلي:

- تشجيع التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية لكل عمليات الشركة، وكذلك تحفيز العاملين علي الإبداع والابتكار.
- سرعة التكيف والتأقلم مع متغيرات بيئة العمل (علي، ٢٠١٣).
- الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا في كل أعمال الشركة (Dehning and Stratopoulos, 2003).
- تطوير وتحسين الخدمات والمنتجات الحالية بتكلفة أقل وبشكل دائم، واستحداث خدمات جديدة أكثر جاذبية.
- الاستثمار البشري وتطوير مهارات وقدرات العاملين.
- تحسين الصورة الذاتية للشركة (محسن والدعيمي، ٢٠١٢).
- تطوير علاقة الشركة بعملائها، وتحقيق رضائهم وولائهم باستمرار، بجانب اكتساب عملاء جدد (البكري، ٢٠١٣).

## ٣/ الدراسة الميدانية

### ١/٣ منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة علي استخدام المنهج الكمي لمعالجة وتفسير البيانات الأولية التي تم جمعها من أفراد العينة ببعض الطرق الإحصائية لاستخلاص النتائج واقتراح بعض التوصيات.

### ٢/٣ أداة جمع البيانات

تم تصميم استمارة استقصاء كأداة لجمع البيانات الأولية، وتم تقسيمها علي النحو التالي:

- **البيانات العامة:** وتضمنت النوع، الوظيفة.
- **المحور الأول:** يدور حول عناصر الهدم الخلاق ومدى تبني شركات السياحة لها، وتم تقسيمه علي النحو التالي:
  - أولاً: يتناول مدى تبني مديري شركات السياحة للتفكير الإستراتيجي، ومقسم إلي خمس أبعاد: البعد الأول (النظرة الشمولية للشركة)، البعد الثاني (التفكير المركز نحو الهدف)، البعد الثالث (التفكير في الوقت المناسب)، البعد الرابع (تطوير الافتراضات المبنية علي ظروف البيئة المحيطة)، البعد الخامس (الفرص الذكية). وقد تم الاستعانة بدراسة كل من الفراء (٢٠٠٩)؛ ترغيني (٢٠١٥)؛ Liedtka (١٩٩٨)؛ Nafie (٢٠٠٦) في إعداد عبارات هذا العنصر.
  - ثانياً: يتناول مدى تطبيق شركات السياحة لإدارة التغيير، وتم الاستعانة بدراسة أبو حسنين (٢٠١٥) وكسبة (٢٠١٥) في إعداد عبارات هذا العنصر.
  - ثالثاً: يتناول الإبداع في شركات السياحة، ومقسم إلي سبع أبعاد: البعد الأول (الطلاقة)، البعد الثاني (الأصالة)، البعد الثالث (المرونة)، البعد الرابع (الحساسية بالمشكلات)، البعد الخامس (الاحتفاظ بالاتجاه)، البعد السادس (التحليل والربط)، البعد السابع (المخاطرة). وقد تم الاستعانة بدراسة كل من أبو هين (٢٠١٠)؛ خلف (٢٠١٠)؛ شقورة (٢٠١٢)؛ أبو الخير (٢٠١٣)؛ الزاملي (٢٠١٣)؛ عوض (٢٠١٣)؛ أبو عفش (٢٠١٤)؛ علي والحاكم (٢٠١٥)؛ أبو ناموس (٢٠١٦)؛ الشاعر (٢٠١٦) في إعداد عبارات هذا العنصر.
  - رابعاً: يتناول مدى امتلاك شركات السياحة لثقافة تنظيمية متميزة، ومقسم إلي أربع أبعاد: البعد الأول (المشاركة)، البعد الثاني (التناسق والتكامل)، البعد الثالث (التكيف)، البعد الرابع (المهمة). وقد تم الاستعانة بدراسة كلا من Fey and Denison (٢٠٠٣) و Xiao (٢٠٠٨) في إعداد عبارات هذا العنصر.

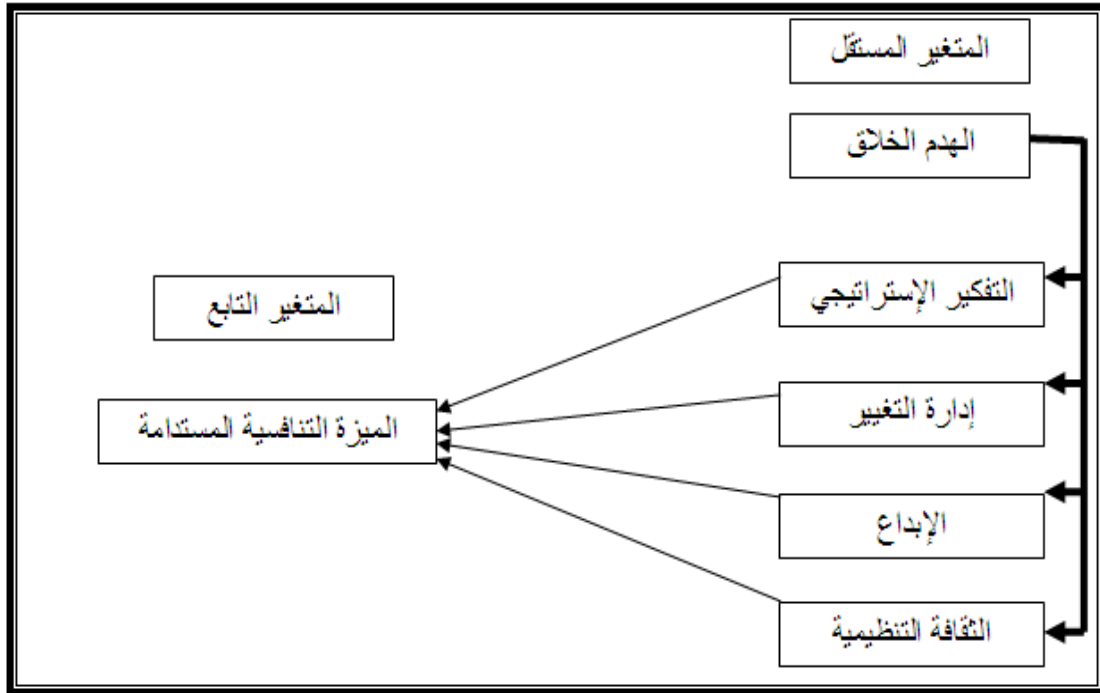
- المحور الثاني: يتناول مدى تحقيق شركات السياحة لميزة تنافسية مستدامة، ومقسم إلى أربع أبعاد: البعد الأول (الجودة المتميزة)، البعد الثاني (الكفاءة المتميزة)، البعد الثالث (الإبداع المتميز)، البعد الرابع (الاستجابة المتميزة). وقد تم الاستعانة بدراسة كل من الدوري وبوسالم (٢٠١١)؛ شعبان (٢٠١١)؛ علي (٢٠١٣) في إعداد عبارات هذا المحور. وقد تم تصميم الاستمارة باستخدام مقياس ليكرت الخماسي، والذي يعتمد علي وجود خمس درجات ما بين الموافقة وعدم الموافقة.

### ٣/٣ طبيعة وحجم العينة

تمثلت عينة الدراسة في شركات السياحة فئة "أ" بالقاهرة والجيزة، والبالغ عددهم ١٢٤٠ شركة طبقاً لما هو وارد بدليل شركات السياحة المصرية ٢٠١٥ (Tourism in Figures, 2015)، وتم توزيع ٣١٧ استمارة علي مديري شركات السياحة فئة "أ" عن طريق المقابلة المباشرة والبريد الإلكتروني و Google Drive، وبلغ معدل الاستجابة ٢٧٣ استمارة بنسبة ٨٦,١% .

### ٤/٣ نموذج الدراسة المقترح

تم مراجعة العديد من الدراسات التي تناولت الهدم الخلاق، التفكير الإستراتيجي، إدارة التغيير، الإبداع، الثقافة التنظيمية، والميزة التنافسية المستدامة للوصول إلي نموذج الدراسة المقترح مثل دراسة ترغيني (٢٠١٥)؛ كسبة (٢٠١٥)؛ الشاعر (٢٠١٦)؛ Fey and Denison (٢٠٠٣)؛ Xiao (٢٠٠٨)؛ Liedtka (١٩٩٨). ويوضح شكل رقم (١) نموذج الدراسة المقترح:



المصدر: إعداد الباحث

شكل (١) نموذج الدراسة المقترح

### ٥/٣ فروض الدراسة

تقوم الدراسة علي الفروض التالية:

- ف (١): يؤثر تطبيق عملية الهدم الخلاق علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة.
- ف (١/١): يؤثر التفكير الإستراتيجي علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة.
- ف (٢/١): تؤثر إدارة التغيير علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة.
- ف (٣/١): يؤثر الإبداع علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة.
- ف (٤/١): تؤثر الثقافة التنظيمية علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة.

### ٦/٣ الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل

تم إخضاع البيانات للتحليل الإحصائي واختبار صحة الفروض باستخدام حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS Version 25، وتم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:  
 - اختبار صدق المقياس باستخدام معامل "ألفا كرونباخ Alpha Cronbach".  
 - لمعرفة إذا ما كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا تم استخدام اختبار التوزيع الطبيعي (كولموجروف - سميرونوف وشابيرو - ويلك).  
 - التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.  
 - تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل ارتباط سبيرمان.  
 - اختبار الانحدار المتعدد (يستخدم في حالة وجود أكثر من متغير مستقل ومتغير واحد تابع).

### ٧/٣ تحليل ومناقشة النتائج

#### ١/٧/٣ صدق المقياس باستخدام (معامل "ألفا كرونباخ" Alpha Cronbach)

يُقصد به أن هذا المقياس سيعطي نفس النتائج تقريباً إذا ما أُعيد تطبيقه مرة أخرى علي أفراد العينة بشرط توافر نفس الظروف. وتم استخدام معامل ألفا كرونباخ للتعرف علي ثبات المقياس، وبلغ معامل الثبات لجميع المتغيرات أكثر من ٨٢%، وهي نسبة أكبر من النسبة المقبولة والتي يبلغ مقدارها ٧٠%، وتعتبر هذه القيم مقبولة بالشكل الذي يعكس توافر الاعتمادية والثقة بمتغيرات الدراسة، وتدعم هذه النتائج الثقة في متغيرات الدراسة، وتؤكد صلاحيتها لمراحل التحليل التالية.

#### ٢/٧/٣ اختبار التوزيع الطبيعي

استخدم الباحث اختبار كولموجروف - سميرونوف وشابيرو - ويلك لمعرفة إذا ما كانت استجابات أفراد العينة علي أسئلة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لتحديد إذا ما كان البحث سيستخدم الاختبارات المعلمية أو الاختبارات اللامعلمية. ويوضح جدول رقم (٣) أن P. Value تساوي ٠,٠٠٠، وهي أقل من ٠,٠٥، مما يدل علي أن استجابات أفراد العينة تجاه أسئلة الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء علي ذلك سيتم استخدام الاختبارات اللامعلمية التي تستخدم في حالة عدم اعتدالية التوزيع الطبيعي للبيانات ووجود بيانات ترتيبية، حيث يعتبر مقياس ليكرت المستخدم في أسئلة الدراسة مقياساً ترتيبياً.

#### جدول (٣) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (كولموجروف - سميرونوف وشابيرو- ويلك)

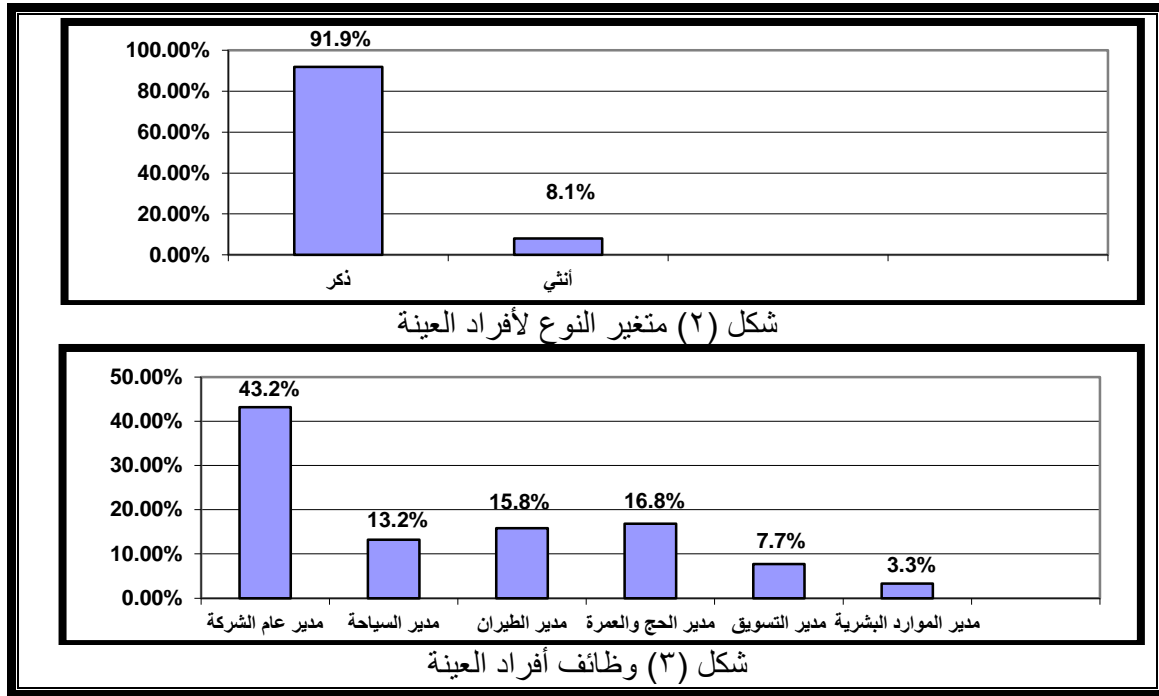
المتغير	كولموجروف - سميرونوف		شابيرو - ويلك	
	إحصائية الاختبار	درجة المعنوية	إحصائية الاختبار	درجة المعنوية
التفكير الإستراتيجي	٠,٢٦٣	٠,٠٠٠	٠,٩٠٦	٠,٠٠٠
إدارة التغيير	٠,١٨٧	٠,٠٠٠	٠,٩٤١	٠,٠٠٠
الإبداع	٠,١٢٥	٠,٠٠٠	٠,٩٦٨	٠,٠٠٠
الثقافة التنظيمية	٠,١٦٨	٠,٠٠٠	٠,٩٤٩	٠,٠٠٠
الهدم الخلاق	٠,١٣١	٠,٠٠٠	٠,٩٦٨	٠,٠٠٠
الميزة التنافسية المستدامة	٠,١٤٩	٠,٠٠٠	٠,٩٥٣	٠,٠٠٠

### ٤/٧/٣ التحليل الوصفي لمحاور الدراسة

#### البيانات العامة

يوضح شكل رقم (٢) متغير النوع بالنسبة لأفراد العينة، حيث نجد أن نسبة الذكور من أفراد العينة بلغت ٩١,٩%، في حين بلغت نسبة الإناث ٨,١%. كما يوضح شكل رقم (٣) وظائف أفراد العينة، ونجد أن ٤٣,٢% من أفراد العينة يشغلون وظيفة مدير عام الشركة، و ١٦,٨% يشغلون وظيفة مدير الحج والعمرة، و ١٥,٨% يشغلون وظيفة مدير الطيران، و ١٣,٢% يشغلون وظيفة مدير السياحة، و ٧,٧% يشغلون وظيفة مدير التسويق، وأخيراً ٣,٣% يشغلون وظيفة مدير الموارد البشرية.





### المحور الأول: عناصر الهدم الخلاق

#### جدول (٤) مدى تبني شركات السياحة لعناصر الهدف الخلاق

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد	عناصر الهدم الخلاق
٠,٦٨	٣,٨٩	البعد الأول: النظرة الشمولية للشركة	أولاً: التفكير الإستراتيجي
٠,٧٦	٤,٠٩	البعد الثاني: التفكير المركز نحو الهدف	
١,٠٨	٤,٠٦	البعد الثالث: التفكير في الوقت المناسب	
٠,٧٧	٣,٩٩	البعد الرابع: تطوير الافتراضات المبنية علي ظروف البيئة المحيطة	
٠,٤٧	٤,٢١	البعد الخامس: الفرص الذكية (مستوي الانفتاح علي فرص وتجارب جديدة)	
٠,٥٠	٤,٠٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد التفكير الإستراتيجي	
٠,٤٧	٤,١٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة التغيير	ثانياً: إدارة التغيير
٠,٧٣	٤,٣٧	البعد الأول: الطلاقة	ثالثاً: الإبداع
٠,٦٩	٣,٩٢	البعد الثاني: الأصالة	
٠,٧٦	٤,٢١	البعد الثالث: المرونة	
٠,٧٣	٤,٠٨	البعد الرابع: الحساسية بالمشكلات	
٠,٩٠	٤,٢٢	البعد الخامس: الاحتفاظ بالاتجاه	
٠,٥٧	٣,٧٦	البعد السادس: التحليل والربط	
١,١٣	٣,٣٧	البعد السابع: المخاطرة	
٠,٤٨	٣,٩٩	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الإبداع	
٠,٥٧	٤,١٠	البعد الأول: المشاركة	رابعاً: الثقافة التنظيمية
٠,٦٣	٣,٨٣	البعد الثاني: التناسق والتكامل	
٠,٣٢	٣,٨٨	البعد الثالث: التكيف	
٠,٦٠	٤,٢٥	البعد الرابع: المهمة	
٠,٣٦	٤,٠١	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الثقافة التنظيمية	
٠,٣٠	٤,٠٥	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعناصر الهدم الخلاق	

يوضح جدول (٤) نتائج مدي تبني شركات السياحة فئة "أ" لعناصر الهدم الخلاق، وقد جاءت كالآتي:

- بالنسبة لعنصر التفكير الإستراتيجي: يتضح أن شركات السياحة فئة "أ" تتبني التفكير الإستراتيجي، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتفكير الإستراتيجي ٤,٠٥، مما يدل على أن هناك عدد كبير من هذه الشركات تتجه للتفكير الإستراتيجي في كافة أعمالها في بيئة العمل سريعة التغيير وشديدة التنافسية، وبلغ الانحراف المعياري ٠,٥٠، مما يدل على دقة البيانات والنتائج، وبترتيب المتوسط الحسابي لأبعاد التفكير الإستراتيجي في شركات السياحة. نجد أن هذه الشركات تسعى بشكل كبير إلى استغلال الفرص الذكية والانفتاح على الفرص والتجارب الجديدة وذلك بمتوسط حسابي ٤,٢١، وانحراف معياري ٠,٤٧، ثم تفكير هذه الشركات المركز نحو الهدف بمتوسط حسابي ٤,٠٩، وانحراف معياري ٠,٧٦، ثم التفكير في الوقت المناسب بمتوسط حسابي ٤,٠٦، وانحراف معياري ١,٠٨، ثم قيام هذه الشركات بتطوير الافتراضات واقتراح العديد من البدائل المبنية على ظروف البيئة المحيطة بمتوسط حسابي ٣,٩٩، وانحراف معياري ٠,٧٧، وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي للنظرة الشمولية لشركات السياحة ٣,٨٩، والانحراف المعياري ٠,٦٨.
- أما بالنسبة لعنصر إدارة التغيير: تطبق شركات السياحة فئة "أ" إدارة التغيير بنجاح، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,١٥، مما يدل على الحرص الدائم لهذه الشركات على التكيف والتأقلم مع المتطلبات المتغيرة لبيئة العمل سريعة التغيير والتطور، وبلغ الانحراف المعياري ٠,٤٧، وهو نسبة صغيرة مما يدل على دقة النتائج. كما يتضح من الجدول أيضاً أن هذه الشركات تركز دائماً على تطوير وتحديث الوسائل التكنولوجية، بجانب الحرص على مشاركة العاملين بأرائهم ومقترحاتهم في عملية التغيير، وامتلاك ثقافة تنظيمية متميزة قائمة على الإبداع والابتكار، بالإضافة إلى تعديل أهداف وإستراتيجيات هذه الشركات لتحقيق أهداف التغيير الرئيسية، والاعتماد على قواعد البيانات وتحديثها بشكل فعال، وكذلك تدريب العاملين على هذا التغيير، وتوفير كل السبل لنجاح التغيير سواء إمكانيات بشرية أو مادية أو سياسات وقوانين ولوائح إدارية مرنة.
- فيما يتعلق بعنصر الإبداع: يوضح الجدول قدرة شركات السياحة فئة "أ" على الإبداع، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٣,٩٩ مما يدل على امتلاك هذه الشركات للقدرة والمهارات الإبداعية، وبلغ الانحراف المعياري ٠,٤٨، مما يدل على دقة النتائج. ومن خلال ترتيب المتوسطات الحسابية لأبعاد الإبداع، نجد أن بُعد الطلاقة جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤,٣٧، ويقصد بالطلاقة قدرة العاملين على طرح عدد كبير من الأفكار الخلاقة (أبو الخير، ٢٠١٣)، ثم جاء في المرتبة الثانية بُعد الاحتفاظ بالاتجاه بمتوسط حسابي ٤,٢٢، ويقصد بالاحتفاظ بالاتجاه تركيز العاملين لفترة طويلة على تحقيق هدف معين سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتخلص من أية معوقاتهم تواجههم (الزامل، ٢٠١٣)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد المرونة بمتوسط حسابي ٤,٢١، ويقصد بالمرونة قدرة العاملين على التفكير في أكثر من موضوع في وقت واحد، والتغير والتحول بسرعة من موضوع لآخر (أبو هين، ٢٠١٠)، وجاء في المرتبة الرابعة بُعد الحساسية للمشكلات بمتوسط حسابي ٤,٠٨، ويقصد بالحساسية للمشكلات قدرة العاملين على رؤية وتحديد أبعاد كل المشكلات التي تحيط بموقف معين بدقة (الزامل، ٢٠١٣)، وجاء في المرتبة الخامسة بُعد الأصالة بمتوسط حسابي ٣,٩٢، ويقصد بالأصالة قدرة العاملين على التفكير بطريقة مختلفة ينتج عنها أفكار نادرة أو ما يُطلق عليه التفكير خارج الصندوق (الشاعر، ٢٠١٦)، ثم في المرتبة السادسة بُعد التحليل والربط بمتوسط حسابي ٣,٧٦، ويقصد بالتحليل والربط قدرة العاملين على تفصيل وتحليل كافة الأفكار، وإيجاد العلاقات فيما بينها (أبو عفش، ٢٠١٤)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد المخاطرة بمتوسط حسابي ٣,٣٧، ويقصد بالمخاطرة قدرة العاملين على تحمل المخاطرة نتيجة ما يقوم به من تطبيق لمفاهيم أو أساليب عمل جديدة (خلف، ٢٠١٠).
- وبالنسبة لعنصر الثقافة التنظيمية: تمتلك شركات السياحة فئة "أ" لثقافة تنظيمية متميزة وقوية، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٠١، والانحراف المعياري ٠,٣٦، وهو نسبة صغيرة مما يدل على دقة النتائج. ومن خلال المتوسطات الحسابية لأبعاد الثقافة التنظيمية، نجد أن البعد الرابع "المهمة" جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي ٤,٢٥، وانحراف معياري ٠,٦٠، ثم البعد الأول "المشاركة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي ٤,١٠، وانحراف معياري ٠,٥٧، ثم البعد الثالث "التكيف" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي ٣,٨٨، وانحراف معياري ٠,٣٢، وأخيراً جاء البعد الثاني "التناسق والتكامل" في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي ٣,٨٣، وانحراف معياري ٠,٦٣.

وأخيراً؛ يوضح الجدول أن شركات السياحة فئة "أ" تطبق عملية الهدم الخلاق بنجاح، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٠٥، مما يدل على السعي الدائم لهذه الشركات نحو التطوير والتغيير والتحسين المستمر في أعمالها وأنشطتها وكذلك علاقتها ببيئة العمل سريعة التغيير والتطوير، وكذلك الحرص المستمر على المنافسة والبقاء والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها هذه الشركات، حيث أدركت شركات السياحة أن بقائها واستمرارها في المنافسة في بيئة العمل السياحي مرتبط بمدي قدرتها على التغيير ومواكبة أحدث التطورات في سوق العمل، بجانب امتلاك المهارات والقدرات الإبداعية التي تميزها عن غيرها من الشركة، وكذلك نظرتها الإستراتيجية والمستقبلية لوضع الشركة فيما بعد، بالإضافة إلى امتلاكها مجموعة من القيم والمبادئ والسلوكيات التي تميزها عن غيرها من المنافسين، وبلغ الانحراف المعياري ٠,٣٠ وهو نسبة صغيرة مما يدل على دقة النتائج.

#### المحور الثاني: الميزة التنافسية المستدامة

##### جدول (٥) مدى تحقيق شركات السياحة لميزة تنافسية مستدامة

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
البعد الأول: الجودة المتميزة	٣,٧٢	٠,٧٢
البعد الثاني: الكفاءة المتميزة	٣,٩٨	٠,٧٩
البعد الثالث: الإبداع المتميز	٤,٠٧	٠,٥٧
البعد الرابع: الاستجابة المتميزة	٤,٢٦	٠,٤٠
الميزة التنافسية المستدامة	٤,٠١	٠,٤٦

يوضح جدول رقم (٥) أن شركات السياحة فئة "أ" تمتلك القدرة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، حيث بلغ المتوسط الحسابي ٤,٠١، مما يدل على امتلاك هذه الشركات القدرة على التفوق على منافسيها لفترات طويلة، وبلغ الانحراف المعياري ٠,٤٦ مما يدل على دقة النتائج. كما يتضح من الجدول أن شركات السياحة فئة "أ" تحقق ميزتها التنافسية من خلال الاستجابة المتميزة التي بلغ متوسط حسابها ٤,٢٦، وانحرافها المعياري ٠,٤٠، وتحقق هذه الشركات الاستجابة المتميزة من خلال ربط تصميم الخدمات المقدمة برغبات واحتياجات العملاء، ومتابعة التغيير في رغبات واحتياجات عملائها والعمل على تلبيةها بسرعة وفي الوقت المناسب، بجانب الاهتمام بأراء ومقترحات العملاء في تقديم خدمات جديدة وتطوير الخدمات الحالية، كما أن هذه الشركات تتواصل باستمرار مع عملائها ومشاركتهم في تحديد الخدمات المناسبة لهم، بالإضافة إلى التركيز على إجراء بحوث السوق بهدف التعرف على الرغبات غير المشبعة لدى العملاء، كل ذلك في النهاية يزيد من قدرة هذه الشركات على تقديم خدمات سياحية تلبية رغبات فعلية لدى العملاء في الوقت المناسب وبالشكل الأمثل. وبلغ المتوسط الحسابي للإبداع المتميز لشركات السياحة ٤,٠٧، وانحراف معياري ٠,٥٧، فشركات السياحة تحقق الإبداع المتميز الذي يساعدها على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال السعي الدائم إلى استخدام التكنولوجيا المتطورة في كافة تعاملاتها لإنجازها بسرعة ودقة، وكذلك التفكير المستمر وابتكار خدمات جديدة متميزة تتوافق مع رغبات عملائها، بجانب امتلاك هذه الشركات لثقافة تنظيمية قوية تختلف عن منافسيها وقائمة على ضرورة جعل العميل محور اهتمام الشركات، والتركيز على ابتكار أفكار جديدة تميزها عن المنافسين. كما يتضح أيضاً من الجدول أن المتوسط الحسابي للكفاءة المتميزة يساوي ٣,٩٨، والانحراف المعياري ٠,٧٩، مما يدل على امتلاك شركات السياحة للكفاءة المتميزة من خلال توفير كافة الإمكانيات البشرية والمادية لإنجاز أعمالها بسرعة وكفاءة، وكذلك مراجعة عملياتها وأنشطتها والتركيز على الأعمال الضرورية التي تخدم أهدافها، وكذلك استخدامها التكنولوجية في خفض تكاليف الأداء من خلال ما توفره من سرعة ودقة، بالإضافة إلى السعي المستمر إلى تبني إستراتيجيات مرنة تساهم في تطوير العمل داخل الشركات، ومتابعة ومراقبة مدي كفاءة وفعالية الأداء داخل هذه الشركات، بما يعود في النهاية على تقديم خدمة متميزة لعملائها تضمن بها رضاهم وولائهم. وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي للجودة المتميزة في شركات السياحة ٣,٧٢، والانحراف المعياري ٠,٧٢، فشركات السياحة تتواصل باستمرار مع عملائها للتعرف على مدي رضاهم عن مستوى الخدمات المقدمة لهم، وكذلك إعطاء شكاوي العملاء أهمية كبيرة والعمل على حلها بسرعة، وامتلاك هذه الشركات لعاملين لديهم المعرفة الكافية للإجابة على استفسارات العملاء بدقة، بجانب السرعة في تقديم الخدمات المطلوبة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى التركيز على وضع معايير لقياس جودة الخدمات المقدمة للعملاء.

ومما سبق يتضح أن شركات السياحة تسعى دائماً لتلبية جميع رغبات واحتياجات عملائها بكل الطرق، والاهتمام بمستوى رضائهم وولائهم للشركة، بجانب الاهتمام بتطوير الأداء داخل الشركة، بما يعود في النهاية علي استدامة الميزة التنافسية لها.

### ٥/٧/٣ معامل ارتباط سبيرمان

جدول (٦) معامل ارتباط سبيرمان لمتغيرات الدراسة

العلاقة بين المتغيرات	معامل ارتباط سبيرمان	المعنوية
التفكير الإستراتيجي والميزة التنافسية المستدامة	٠,٦٢٠ (**)	٠,٠٠٠
إدارة التغيير والميزة التنافسية المستدامة	٠,٦٤٤ (**)	٠,٠٠٠
الإبداع والميزة التنافسية المستدامة	٠,٥٩٤ (**)	٠,٠٠٠
الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية المستدامة	٠,٥٦٩ (**)	٠,٠٠٠

يوضح جدول (٦) وجود علاقة ارتباطيه بين المتغيرات المستقلة (عناصر الهدم الخلاق) والمتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، حيث بلغ معامل الارتباط بين التفكير الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ٠,٦٢٠ وهو ارتباط طردي، وبلغ معامل الارتباط بين إدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ٠,٦٤٤ وهو ارتباط طردي، وبلغ معامل الارتباط بين الإبداع وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ٠,٥٩٤ وهو ارتباط طردي، وبلغ معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ٠,٥٦٩ وهو ارتباط طردي. وتوضح نتائج معامل ارتباط سبيرمان أن هناك أهمية كبيرة لعناصر الهدم الخلاق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة. ولتوضيح أثر عناصر الهدم الخلاق (التفكير الإستراتيجي، إدارة التغيير، الإبداع، الثقافة التنظيمية) مجمعة علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة، فسيتم إجراء اختبار الانحدار المتعدد لإيجاد هذا الأثر.

### ٦/٧/٣ الانحدار المتعدد

يفسر جدول (٧) العلاقة بين عملية الهدم الخلاق وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة المصرية فئة "أ"، حيث بلغ معامل التحديد المصحح (٠,٧٠٨)، وبالتالي فإن المتغيرات المستقلة (التفكير الإستراتيجي، إدارة التغيير، الإبداع، الثقافة التنظيمية) تفسر ما قيمته ٧٠,٨% من المتغير التابع (الميزة التنافسية المستدامة)، أي أن تطبيق مدخل الهدم الخلاق يؤثر بنسبة ٧٠,٨% علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة فئة "أ". وهذا ما يؤكد صحة الفرض "يؤثر تطبيق عملية الهدم الخلاق علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركات السياحة المصرية".

جدول (٧) أثر عناصر الهدم الخلاق علي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة

معامل التحديد المصحح	F	Sig.
٠,٧٠٨	١٦٢,٦٤٢	٠,٠٠٠

### ٤/ النتائج والتوصيات

#### ١/٤ نتائج الدراسة

- توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج الهامة كما يلي:
- تتبنى شركات السياحة التفكير الإستراتيجي من خلال استغلال الفرص الذكية والانفتاح علي التجارب الجديدة، التفكير المركز نحو الهدف وفي الوقت المناسب، تطوير ووضع البدائل المتعددة المبنية علي ظروف البيئة المحيطة، والنظرة الشاملة المستقبلية.
  - تسعى شركات السياحة دائماً إلي التغيير والتطوير المستمر لمواكبة التغيرات السريعة الحادثة في بيئة العمل، والعمل علي تلبية متطلبات العمل المتغيرة باستمرار، وتوفير كل السبل لنجاح هذا التغيير.
  - تمتلك شركات السياحة القدرات والمهارات الإبداعية التي تمكنها من البقاء والاستمرار في بيئة العمل، وكذلك امتلاكها لثقافة تنظيمية قوية تميزها عن المنافسين.
  - تحقق شركات السياحة ميزة تنافسية مستدامة من خلال الاستجابة المتميزة لاحتياجات عملائها، الإبداع المتميز في تقديم الخدمات، الكفاءة في العمل، وكذلك الاهتمام بجودة الخدمات المقدمة للعملاء.
  - هناك علاقة معنوية بين عناصر الهدم الخلاق (التفكير الإستراتيجي، إدارة التغيير، الإبداع، والثقافة التنظيمية واستدامة الميزة التنافسية) في شركات السياحة، وتطبيق مدخل الهدم الخلاق يؤثر بنسبة ٧٠,٨% في تحقيق الميزة التنافسية لهذه الشركات.

#### ٢/٤ التوصيات

- في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، يمكن اقتراح بعض التوصيات التالية التي من شأنها تحسين وضع شركات السياحة المصرية ووصولها للمكانة الأمثل في بيئة العمل:
- زيادة التوجه نحو تطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات السياحة.
  - توفير مناخ تنظيمي يحفز العاملين علي الابتكار والإبداع.
  - وضع سياسات تحفيزية ومكافآت للعاملين أصحاب الأفكار الإبداعية الناجحة وغير المؤلفه.
  - ضرورة اعتبار العاملين شريك أساسي في إدارة الشركة، وإشراكهم في كافة القرارات التي تتخذها الإدارة.
  - الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة مهاراتهم وخبراتهم لمواكبة التغيرات المستمرة في بيئة العمل.
  - غرس ثقافة الولاء والانتماء للعمل لزيادة إحساس العاملين بقيمتهم وأهميتهم داخل العمل.
  - توفير الأمان الوظيفي والمناخ المناسب للعاملين من أجل نجاح عملية التغيير.
  - تطبيق سياسة التدوير الوظيفي، وذلك بالسماح للعاملين بممارسة أعمال أخرى في وظائف مختلفة بشكل منظم ووفق خطة واضحة، مما يؤدي إلي التجديد والإبداع في العمل، سد النقص في بعض المهارات المطلوبة، وإبراز بعض القدرات والإمكانات الكامنة لدي العاملين.
  - اهتمام الشركات ببناء القدرات الإستراتيجية التي لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين، وكذلك تميز الشركة عن منافسيها.
  - التركيز المستمر والدائم علي التفكير الإستراتيجي، إدارة التغيير، الإبداع، والثقافة التنظيمية (عناصر الهدم الخلاق) كمتطلبات أساسية لاستدامة الميزة التنافسية في شركات السياحة، وكشرط أساسي للبقاء والاستمرار في بيئة العمل.

#### المراجع

##### أولاً المراجع العربية

- ١- أبو الخير، سامي (٢٠١٣) الأنماط القيادية لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ٢- أبو حسنين، محمد (٢٠١٥) درجة ممارسة المشرفين التربويين لإدارة التغيير وعلاقتها بمستوي أداء معلمهم في المدارس الإعدادية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ٣- أبو عفش، مؤيد (٢٠١٤) دور المنظمة المتعلمة في تشجيع الإبداع لدي العاملين في الوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
- ٤- أبو ناموس، رائدة (٢٠١٦) فاعلية القيادة وعلاقتها بالسلوك الإبداعي لدي العاملين بالخدمات الطبية العسكرية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى.
- ٥- أبو هين، وداد (٢٠١٠) الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة.
- ٦- أحمد، أحمد (٢٠٠٨) واقع إدارة التغيير لدي مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ٧- البكري، ثامر (٢٠١٣) الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية المستدامة - محاكاة لشركة HP في اعتمادها لإستراتيجية الاستدامة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، الجزائر، ٩، ٣-١١.
- ٨- الدوري، زكريا (٢٠٠٨) الهدم الخلاق وإمكانية اعتماده كنموذج إبداعي في المنظمات العربية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، ١٤/٥١، ٦٥-٧٧.

- ٩- الدوري، زكريا وبوسالم، أبو بكر (٢٠١١) رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، ١٣-١٤ ديسمبر.
- ١٠- الرقب، حماد (٢٠٠٨) واقع إدارة التغيير لدي وزارات السلطة الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ١١- الزامل، يوسف (٢٠١٣) التمكين وعلاقته بالإبداع الإداري لدي مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في محافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ١٢- الشاعر، حسين (٢٠١٦) الإبداع الإداري وعلاقته بالمهارات القيادية لدي مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة.
- ١٣- الطائي، بسام والسبعوي، إسراء (٢٠١٢) دور مرتكزات التصنيع الرشيق في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة تحليلية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نيوي، الملتقى العلمي الدولي حول سلوك المؤسسة الاقتصادية في ظل رهانات التنمية المستدامة والعدالة الاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ٢٠-٢١ نوفمبر.
- ١٤- الطراونة، سمر والصريرة، أكثم (٢٠١٢) واقع الهدم الخلاق في المنظمات العربية - الرؤية للقياس والتطوير والاستكشاف كمدخل عمليتي، المؤتمر العلمي الدولي حول " عولمة الإدارة في عصر المعرفة "، جامعة جنان، طرابلس، لبنان، ١٥-١٧ ديسمبر.
- ١٥- العتيبي، فهد (٢٠١٢) واقع الثقافة التنظيمية وعلاقته بمستويات التطوير التنظيمي من وجهة نظر الضباط العاملين بالمديرية العامة لحرس الحدود، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ١٦- العشي، نهال (٢٠١٣) أثر التفكير الإستراتيجي علي أداء الإدارة العليا في المنظمات غير الحكومية العاملة في مجال التأهيل في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ١٧- العميان، محمود (٢٠٠٤) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٨- الفراء، ماجد (٢٠٠٩) مستوي التفكير الإستراتيجي لدي قادة المنظمات الأهلية في قطاع غزة، مجلة تنمية الراقدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ٩٥ (٣١)، ٣٣-٥٩.
- ١٩- ترغيني، صبرينة (٢٠١٥) دور التفكير الإستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة - دراسة حالة مجمع صيدال، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ٢٠- توفيق، عبد الرحمن (٢٠٠٤) منهج الإدارة العليا - كيف تفكر إستراتيجياً، بيمك، القاهرة.
- ٢١- جربي، عبد الحكيم (٢٠١٣) أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة لمجمع صيدال لصناعة الأدوية - فرع قسنطينة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف.
- ٢٢- خلف، حسني (٢٠١٠) علاقة القيادة التحويلية بالإبداع الإداري لدي رؤساء الأقسام الأكاديميين في الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ٢٣- رؤوف، رعد وحمد، سالم (٢٠١٠) المعرفة التسويقية واستدامة الميزة التنافسية - دراسة ميدانية في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نيوي، مجلة تنمية الراقدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، ١٠٠ (٣٢) ٨٣-٩٩.
- ٢٤- سلطان، جاسم (٢٠٠٦) التفكير الإستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، المنصورة.
- ٢٥- سميع، زيد (٢٠١٠) أثر الثقافة التنظيمية علي الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية علي القطاع المصرفي في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة حلوان.

- ٢٦- سيد، هناء وقاعد، مروة (٢٠١٦) المسؤولية الاجتماعية وانعكاساتها علي أخلاقيات العمل السياحي: مقترح لميثاق أخلاقيات العمل في شركات السياحة في مصر، مجلة كلية السياحة والفنادق، جامعة الفيوم، ١٠ (١/٢)، ٣٦٥-٣٨٩.
- ٢٧- شعبان، مصطفى (٢٠١١) رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال - دراسة حالة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ٢٨- شقورة، منير (٢٠١٢) إدارة التغيير وعلاقتها بالإبداع الإداري لدي مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة.
- ٢٩- عباينة، صالح والطويل، هاني (٢٠٠٩) درجة ممارسة المعلمين في مدارس وزارة التربية والتعليم في الاردن لضوابط المنظمة المتعلمة حسب إطار سينجي - أنموذج مقترح، مجلة دراسات العلوم التربوية، ٣٦، ٧٦-٩٥.
- ٣٠- عبد القادر، محمد؛ أبو قلة، محمد والسكرانه، بلال (٢٠١٣) إدارة المعرفة والإبداع وانعكاساتها علي الأداء الوظيفي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، ٣٤، ١١٩-١٤٢.
- ٣١- عبيد، عوني (٢٠٠٩) واقع إدارة التغيير وأثرها علي أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية - دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ٣٢- عصفور، أمل (٢٠٠٨) قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها علي فعالية التطوير التنظيمي، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ٣٣- علي، أمينة والحاكم علي (٢٠١٥) العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية علي بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، ١٦ (١)، ١٧٦-١٩٨.
- ٣٤- علي، علي (٢٠١٣) متطلبات استدامة الميزة التنافسية في التعليم العالي: وجهة النظر القائمة علي أساس الموارد - دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ٣٥- عوض، عاطف (٢٠١٣) أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي (دراسة ميدانية علي العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٣ (٢٩)، ١٩٧-٢٤٤.
- ٣٦- كسبة، فادي (٢٠١٥) دور إدارة الهدم الخلاق في تحسين جودة الخدمات بالقطاع الحكومي الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العلمية، فلسطين.
- ٣٧- متولي، متولي (٢٠٠٦) السلوك التنظيمي - المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- ٣٨- محسن، السيد والدعيمي، علاء (٢٠١٢) دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - بحث استطلاعي في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة دراسات محاسبية ومالية، ٢١ (٤)، ٣٣-٧٠.
- ٣٩- محمد، وفاء (٢٠١٦) العوامل المؤثرة علي إنتاجية عمداء كليات التربية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالميزة التنافسية للجامعة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر - غزة.
- ٤٠- مرزوق، ابتسام (٢٠٠٦) فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدي المؤسسات غير الحكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة.
- ٤١- وسيلة، بوازيد (٢٠١٢) مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة تطبيقية علي بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف.

٤٢- يوسف، رمزي (٢٠١٥) درجة استخدام مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للتفكير الإستراتيجي وعلاقته بدرجة أدائهم الإداري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية – غزة.

#### ثانياً: المراجع الأجنبية

- 1- Agbor, E. (2008) **Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics**, *Journal of Strategic Leadership*, 1 (1), 39-45.
- 2- Alharthi, S. (2012) **Sustainable Competitive Advantage: Toward a Generic Framework**, *International Journal of Business Research and Development*, 1 (1), 17 31.
- 3- Allen, T. (2007) **Green-Marketing -Could Green-Marketing be a Sustainable Competitive Advantage for Retailers within South Africa?**, Master Thesis, Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.
- 4- Anand, P. and Saraswati, A. (2014) **Innovative Leadership: A Paradigm in Modern HR Practices**, *Global Journal of Finance and Management*, 6 (6), 496-502.
- 5- Andersen, E. (2004) **The Process of Creative Destruction: From Vision to Measurement and Evolutionary Exploration**, Druid Summer Conference on Industrial Dynamics, Innovation and Development, Elsinore, Denmark, June 14-16.
- 6- Anderson, E. (2012) **Schumpeter's Core Works Revisited Resolved Problems and Remaining Challenges**, *Journal of Evolutionary Economics*, 22 (4), 627-648.
- 7- Aswad, A. (2013) **The Impact of Strategic Thinking and Organizational Creativity on Tourist Attractions in the Province of Diyala**, PhD Dissertation, St Clements University.
- 8- Bharadwaj, S.; Varadarajan, R. and Fahy, . (1993) **Sustainable Competitive Advantage in Service Industry: A Conceptual Model and Research Propositions**, *Journal of Marketing*, 57 (4), 83-99.
- 9- Bögenhold, D. (2004) **Creative Destruction and Human Resources**, *Small Business Economics*, 22 (3/4), 165-177.
- 10- Bosma, N.; Stam, E. and Schutjens, V. (2011) **Creative Destruction and Regional Productivity Growth: Evidence from the Dutch Manufacturing and Services Industries**, *Small Business Economics*, 36, 401-418.
- 11- Carayannis, E.; Stewart, M.; Sipp, C. and Venieris, T. (2014) **Entrepreneurial Profiles of Creative Destruction - Courage, Imagination and Creativity in Action**, Palgrave Macmillan, New York.
- 12- Dehning, B. and Stratopoulos, T. (2003) **Determinants of a Sustainable Competitive Advantage Due to an IT-Enabled Strategy**, *Journal of Strategic Information Systems*, 12, 7-28.
- 13- Dobre, O. (2011) **Strategies for Sustainable Competitive Advantage in Real Estate Industry**, *Cactus Tourism Journal*, 2 (2), 65-72.
- 14- Fan, C.; Wall, G. and Mitchell, C. (2008) **Creative Destruction and the Water Town of Luzhi, China**, *Tourism Management*, 29, 648-660.
- 15- Fey, C. and Denison, D. (2003) **Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia?**, William Davidson Institute Working Paper Number 598.
- 16- Gaunya, C. (2014) **An Evaluation of Change Management and Its Implications on Competitiveness of Public Universities in Kenya**, *European Journal of Business and Management*, 6 (37), 179-188.



- 17- Guiltinan, J. (2009) **Creative Destruction and Destructive Creations: Environmental Ethics and Planned Obsolescence**, *Journal of Business Ethics*, 89, 19-28.
- 18- Halpern, C. (2009) **Creative Destruction and Participatory Tourism Planning in Rural British Columbia: The Case of Salt Spring Island**, Master Thesis, University of Waterloo.
- 19- Hart, S. and Milstein, M. (1999) **Global Sustainability and the Creative Destruction of Industries**, *Sloan Management Review*, 41 (1), 23-33.
- 20- Hoffman, N. (2000) **An Examination of the "Sustainable Competitive Advantage" Concept: Past, Present, and Future**, *Academy of Marketing Science Review*, 2000 (4), 1-16.
- 21- Huang, H; Wall, G. and Mitchell, C. (2007) **Creative Destruction - Zhu Jia Jiao, China**, *Annals of Tourism Research*, 34 (4), 1033-1055.
- 22- Huang, Y. (2005) **Tourism in a Chinese Water Town: Application of a Creative Destruction Model**, Master Thesis, University of Waterloo.
- 23- Kangas, L.(2009) **Assessing the Value of the Relationship Between Organizational Culture Types and Knowledge Management Initiatives**, *Journal of Leadership Studies*, 3(1), 29-38.
- 24- Khan,S. (2011) **Organizational Change: The Role of Organizational Culture and Employees' Trust in their Managers**, Master Thesis, Graduate School-New Brunswick, The State University of New Jersey.
- 25- Kivimaa, P. and Kern, F. (2016) **Creative Destruction or Mere Niche Support? Innovation Policy Mixes for Sustainability Transitions**, *Research Policy*, 45, 205-217.
- 26- Kumar, V.; Jones, E.; Venkatesan, R. and Leone, R. (2011) **Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?**, *Journal of Marketing*, 75, 16-30.
- 27- Liedtka, J. (1998) **Strategic Thinking: Can it be Taught?**, *Long Range Planning*, 31 (1), 120-129.
- 28- Lindgren, P. and Abdullah, M. (2013) **Conceptualizing Strategic Business Model Innovation Leadership for Business Survival and Business Model Innovation Excellence**, *Journal of Multi Business Model Innovation and Technology*, 1, 112-130.
- 29- Matthews, J. and Shulman, A. (2005) **Competitive Advantage in Public Sector Organizations: Explaining the Public Good/Sustainable Competitive Advantage Paradox**, *Journal of Business Research*, 58(2), 232-240.
- 30- Maya, C. (2003) **In Search of the True Value of Start-up Firms: Creative Destruction and Real Options Approach**, PhD Dissertation, Faculty of the International School of Business, Brandeis University.
- 31- McIlroy, M. (2010) **Creating a Sustainable, Competitive Advantage within a 'Winning' Football Academy Model in South Africa**, Master Thesis, Gordon Institute of Business Science, University of Pretoria.
- 32- Nafie, B. (2006) **Investigation of the Relationship Between Strategic Thinking and Innovativeness of the Management at the Ministry of Health in Gaza Strip**, Master Thesis, Faculty of Commerce, The Islamic University – Gaza.
- 33- Nightingale, P. (2015) **Schumpeter's Theological Roots? Harnack and the Origins of Creative Destruction**, *Journal of Evolutionary Economics*, 25 (1), 69-75.

- 34- Qun, Q.; Mitchell, C. and Wall, G. (2012) **Creative Destruction in China's Historic Towns: Daxu and Yangshuo, Guangxi**, *Journal of Destination Marketing & Management*, 1, 56-66.
- 35- Ramadan, W. (2009) **The Influence of Organizational Culture on Sustainable Competitive Advantage of Small and Medium Sized Establishments, Best Business Practices for Achieving World-Class Status, the Link Between Business & Region**, PhD Dissertation, Cleveland State University.
- 36- Reed, R.; Lemak, D. and Mero, N. (2000) **Total Quality Management and Sustainable Competitive Advantage**, *Journal of Quality Management*, 5 (2000), 5-26.
- 37- Rothaermel, F. (1999) **'Creative Destruction' or 'Creative Cooperation'? An Empirical Investigation of Technological Discontinuities and their Effect on the Nature of Competition and Firm Performance**, PhD Dissertation, University of Washington.
- 38- Scardovi, C. (2016) **Restructuring and Innovation in Banking**, Springer Nature, Switzerland.
- 39- Schumpeter, J. (1954) **Capitalism, Socialism, and Democracy**, 4th ed., London: Allen & Unwin.
- 40- Spencer, A. and Kirchhoff, B. (2006) **Schumpeter and New Technology Based Firms: Towards a Framework for How NTBFs Cause Creative Destruction**, *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2 (2), 145-156.
- 41- Sullivan, C. (2010) **The Commodification of Rural Heritage: Creative Destruction in Newfoundland and Labrador**, Master Thesis, University of Waterloo.
- 42- Swift, T. (2008) **Creative Destruction in R&D: On the Relationship Between R&D Expenditure Volatility and Firm Performance**, PhD Dissertation, The Temple University Graduate Board.
- 43- Tourism in Figures (2015), **General Department for Information and Statistics**, Ministry of Tourism, Egypt.
- 44- Tülüce, N. and Yurtkur, A. (2015) **Term of Strategic Entrepreneurship and Schumpeter's Creative Destruction Theory**, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 207, 720-728.
- 45- Turnheim, B. and Geels, F. (2012) **Regime Destabilisation as the Flipside of Energy Transitions: lessons from the History of the British Coal Industry (1913 1997)**, *Energy Policy*, 50, 35-49.
- 46- Vinayan, G.; Jayashree, S. and Marthandan, G. (2012) **Critical Success Factors of Sustainable Competitive Advantage: A Study in Malaysian Manufacturing Industries**, *International Journal of Business and Management*, 7 (22), 29-45.
- 47- Weis, B. (2015) **From Idea to Innovation - A Handbook for Inventors, Decision Makers and Organizations**, Gabler Verlag, London.
- 48- Wu, M. (2010) **The Search for Sustainable Competitive Advantage: A Stakeholder Management Perspective**, PhD Dissertation, Massey University, New Zealand.
- 49- Xiao, L. (2008) **The Impact of Dynamic IT Capability and Organizational Culture on Firm Performance**, PhD Dissertation, The Faculty of School of Business, George Washington University.

## **Creative Destruction as an Approach to Achieve Sustainable Competitive Advantage in Egyptian Travel Agencies**

**Bassam Samir Al-Romeedy<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Faculty of Tourism and Hotels, University of Sadat City

### **Abstract**

Egyptian travel agencies operate in a rapid change and intense competitive environment, which making the survival of these agencies based on their ability to face challenges of work environment, and meet its changing requirements to achieve sustainable competitive advantage. Creative destruction approach is important for the survival and continuation of these agencies in work environment, and even gain sustainable competitive advantage that distinguish it from competitors. The study aimed to recognize the impact of applying creative destruction on achieving sustainable competitive advantage in Egyptian travel agencies category (A). Field study based on analyzing 273 questionnaires from 317 distributed on random sample from Travel Agencies managers in Cairo and Giza. The results of study indicate that there is a positive relationship between creative destruction elements (strategic thinking, change management, innovation and organizational culture) and sustainable competitive advantage in travel agencies category (A), the results also depicts that applying creative destruction affect by 56.3% on achieving sustainable competitive advantage in these agencies.

**Keywords:** Creative Destruction, Strategic Thinking, Change Management, Innovation, Organizational Culture, Sustainable Competitive Advantage.