

استراتيجيات حديثة لشركات الطيران لتعزيز الميزة التنافسية: خدمات مبتكرة للنهوض بقطاع السياحة المصري

أحمد عبد الشافي سالم

مدرس بقسم الدراسات السياحية-كلية السياحة والفنادق- جامعة ٦ أكتوبر

ملخص الدراسة

تزايدت حدة المنافسة بين شركات الطيران في ظل عولمة النشاط الاقتصادي وأصبح كل منها يسعى دائماً لتطوير وتحديث ما لديه من خدمات في محاولة لجذب مزيد من العملاء وتعظيم الأرباح، بالإضافة إلى أن هناك اهتمام متزايد لدى الكثير منها بمزاومة ومنافسة المؤسسات الأخرى في تقديم العديد من الخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة وذلك بالشراكة مع عدد من القطاعات الأخرى، ومن ثم تسعى الدراسة إلى تحديد أبرز الخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة التي تحرص شركات الطيران الأجنبية الرائدة على تقديمها للعملاء، ترجع أهمية الدراسة إلى تحديد مدى مواكبة خدمات مصر للطيران للاتجاهات الحديثة في هذا الشأن، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي لمناقشة نتائج الدراسة التي تم جمعها من خلال استمارة الأستبيان والتي تمت بإسلوب المقابلة الشخصية لمسؤولي شركات الطيران الأجنبية الرائدة عبر مكاتبها بجمهورية مصر العربية وشركة مصر للطيران ومن ثم تحليل تلك الاستثمارات لمناقشة النتائج واختبار صحة فروض الدراسة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS Version 24، وقد توصلت الدراسة إلى أن الخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة لدى شركة مصر للطيران تفتقد للميزة التنافسية نظراً لافتقارها للابتكار والحدثة مقارنة بنظيرتها الأجنبية ومن ثم تراجع دورها تجاه النهوض بقطاع السياحة بالدولة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الشركة بالشراكة مع القطاعات الأخرى ذات الصلة بقطاع السياحة على سبيل المثال قطاع الفنادق، شركات النقل البري، المتاحف، الحدائق والمتنزهات وغيرهم في تقديم خدماتها ومن ثم تعزيز ميزاتها التنافسية والمساهمة في النهوض بقطاع السياحة المصري.

الكلمات الدالة: شركات الطيران، قطاع السياحة، الميزة التنافسية، المنافسة، الابتكار.

مقدمة الدراسة

شهدت المؤسسات السياحية في السنوات الأخيرة تزايد حدة المنافسة بينهم وظهور الكثير من التحديات أمام المنشآت العاملة في صناعة السياحة والسفر في الحصول على ثقة العملاء وزيادة حصتها السوقية خاصة مع تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال ووسائل النقل المختلفة (Cook and Smith, 2012).

الأمر الذي دفع العديد من شركات الطيران الرائدة إلى تبني طرق واستراتيجيات جديدة في عملها أبرزها الاتجاه نحو تقديم مجموعة من الخدمات الجديدة والمبتكرة ذات الصلة بقطاع السياحة بغرض زيادة وتنوع مصادر دخلها ومن ثم تعظيم أرباحها وتعزيز مكانتها السوقية وميزاتها التنافسية وذلك بالتعاون مع عدد من القطاعات الأخرى مثل قطاع الفنادق والمطاعم وشركات النقل البري والمائي (Ramezani and Bagherieh, 2016؛ Rochat, 2017). الأمر الذي يتحقق معه الكثير من المنافع الاقتصادية ليس لشركات الطيران فقط ولكن أيضاً للعديد من القطاعات الأخرى ذات الصلة بالنشاط السياحي. ومن ثم يهدف البحث إلى تحديد أبرز الخدمات المستحدثة والمبتكرة ذات الصلة بقطاع السياحة التي تحظى باهتمام شركات الطيران الرائدة في الآونة الأخيرة من أجل تعزيز الميزة التنافسية

لمزيج خدماتها ومطابقته مع ما تقدمه شركات الطيران الوطنية للوقوف على مدى مواكبتها للاتجاهات الحديثة في ذلك المجال. ومن ثم تقديم عدد من التوصيات من شأنها تعزيز الميزة التنافسية لمزيج الخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة لدى شركات الطيران الوطنية من خلال تبني مجموعة من الأفكار والخدمات المبتكرة على غرار ما تقوم به شركات الطيران الأجنبية. الأمر الذي يساهم في حصولها على ثقة شريحة أكبر من العملاء وزيادة أرباحها ومكانتها السوقية وقدرتها على المنافسة بشكل أفضل، بالإضافة إلى رواج القطاعات الأخرى ذات الصلة سابقة الذكر وانتعاش الحركة السياحية الدولية والداخلية بالدولة والاقتصاد القومي المصري بشكل عام.

أهداف الدراسة

١. تحديد الخدمات المستحدثة والمبتكرة ذات الصلة بقطاع السياحة التي تحرص شركات الطيران الأجنبية الرائدة على تقديمها لعملائها.
٢. تحليل أساليب تعزيز الميزة التنافسية لمزيج الخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة لدى شركات الطيران الوطنية.
٣. دراسة التجارب الناجحة لشركات الطيران الأجنبية في استحداث خدمات مبتكرة.
٤. تحليل معوقات تعزيز الشراكة بين شركات الطيران الوطنية وقطاعات النشاط السياحي المختلفة.
٥. دراسة دور شركات الطيران الوطنية تجاه المساهمة في رواج قطاع السياحة بالدولة.

أدبيات الدراسة

دور شركات الطيران في قطاع السياحة

شهد التعاون بين قطاع شركات الطيران وقطاع السياحة تطوراً كبيراً في الآونة الأخيرة وأخذ أشكالاً وطرقاً متعددة يختلف مستواه من شركة لأخرى ومن دولة لأخرى والهادف إلى زيادة الحصة السوقية والقدرة التنافسية لكل من القطاعين (John, 2015)، فشركات الطيران تمثل أهمية كبيرة لدى قطاع السياحة حيث تؤثر كفاءة القائمين على إدارتها في توزيع شبكة خطوطها وعدد ومواعيد رحلاتها من وإلى المقاصد وجودة الخدمات المقدمة من خلالها على حجم ونوعية الحركة السياحية الوافدة للمقاصد السياحية المختلفة حول العالم وطموح القائمين على قطاع السياحة في جذب أسواق سياحية جديدة ومن ثم فهي تؤثر بشكل واضح على الحصة السوقية والإيرادات السياحية للدول، فبدون شبكة خطوطها بين القارات والبلدان ما كان أحد يمكنه الوصول إليها وحتى المقاصد الموجودة بالفعل سيصبح بها عدد أقل من السائحين (Jones and Haven, 2013؛ عبدالرحمن، ٢٠١٥).

كما تحرص شركات الطيران الرائدة على المشاركة بكافة الأنشطة المتعلقة بتنظيم وتسويق المؤتمرات والمهرجانات بالدول وتقديم أفضل الخدمات والعروض للمشاركين، كما تقوم بدوراً هاماً في الترويج ليس فقط للمقاصد التي تتبع دولهم ولكن أيضاً للدول الأخرى فالعالم في ظل تحرير التجارة الدولية أصبح سوق مستهدف للجميع (Cook and Smith, 2012)، بالإضافة لدورها في الدعاية السياحية بالخارج من خلال مراعاة أن يعبر تصميم وديكور فروعها ومكاتبها بالخارج عن طابع وحضارة الدولة، بالإضافة إلى تبادل الكتيبات والمطبوعات السياحية مع الأجهزة السياحية الرسمية وذلك من منطلق المسؤولية الوطنية تجاه دولهم وقناعتهم أنهم أحد سفراءها وأحد أعمدة قطاعها السياحي، وإيماناً منها بأن هناك علاقة طردية وتأثير مباشر بين نجاح أو فشل احد الأطراف على نجاح الأخر (Salim, 2017).

الميزة التنافسية

تقدم الميزة التنافسية على أنها "مجموعة المهارات والقدرات التي تستطيع الإدارة استثمارها لتحقيق كل من تقديم منافع للعملاء أفضل من المنافسين، وتأكيد حالة من التميز عن منافسيها وتتبع في حال التوصل إلى طرق جديدة أكثر فاعلية من تلك المستخدمة من قبل المنافسين" (Moon, 2012, p.74).

ويقدم داود (٢٠١١، ص ٢١) الميزة التنافسية السياحية على أنها "مجموعة المهارات البشرية والتكنولوجيا الحديثة التي يتم استثمارها من خلال إدارة تعمل على توفير تجربة سياحية ذات قيمة أعلى مقارنة بما يوفره المنافسون، ومن ناحية أخرى تأكيد نوع من التميز والاختلاف من خلال تقديم خدمات منافسة ومبتكرة عما يقدمه المنافسين".

يذكر (Weilbacher, 2011؛ Macmillan and Mahan, 2010) أنه ليس بالضرورة أن تمتلك الدول ومن ثم المؤسسات ميزة نسبية لكي تحظى بميزة تنافسية لمنتجاتها تمكنها من التنافس بالأسواق العالمية فهي يمكنها تحقيق ذلك من خلال الاعتماد على الابتكار في الإنتاج وإدراك احتياجات العملاء الفعلية، الأمر الذي يوضح الفرق بين نوعين للميزة التنافسية وهما ميزة التكلفة الأقل وميزة التميز، لذلك على المؤسسة أن تختار احد الميزتين أو كلاهما إن أمكن ذلك للوصول إلى ميزة تنافسية عالية.

مصادر وصور الميزة التنافسية

تتمثل مصادر وصور الميزة التنافسية للمؤسسات فيما يلي تقديم منتجات ذات جودة عالية، التكلفة المنخفضة من خلال أنتاج وتقديم خدمات بأسعار أقل من المنافسين، سرعة التوافق مع متطلبات السوق، التنوع في الخدمات المقدمة للعملاء، القدرة على مواكبة ظروف المنافسة، ابتكار منتجات يصعب محاكاتها على الأقل في المستقبل القريب، لذا فإن بقاء واستمرار المؤسسة في السوق يتوقف بشكل كبير على امتلاك مزايا تنافسية يصعب تقليدها ومحاكاتها من قبل المنافسين، لذلك تحرص المؤسسات الرائدة دوماً على تنمية وتطوير المزايا التنافسية لخدماتها بحثاً منها عن فرص تسويقية أو إيجاد منفعة جديدة للعملاء ولمنتجاتها وذلك بالاعتماد على الابتكار الذي يتمثل في التحسينات المستمرة للمزايا الحالية والجديدة بمزيج خدماتها (مصطفى، شكري، ٢٠٠٨؛ Audretsch, 2010؛ Krugman, 2010؛ الخضيرى، ٢٠١١؛ بن على، حسن، ٢٠١٣؛ الغصين، ٢٠١٤).

أثر الابتكار في تقديم الخدمات على الارتقاء بالميزة التنافسية للمؤسسات

الابتكار والإبداع لا ينحصر في تطوير الخدمة ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية وأسلوب العمل والتكنولوجيا المستخدمة في خلق فائدة جديدة للعميل (القحطاني، ٢٠١٠؛ Elijah and Millicent, 2018)، لذا تعد الرأسمالية الفكرية أهم مصادر الميزة التنافسية وأن القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في رأسمالها الفكري وقدرتها في توظيفها للمعرفة الكامنة وتحويلها إلى تطبيقات فعلية يتحقق معها تحسين لميزاتها وقدرتها التنافسية (عبدالرؤف، ٢٠٠٧؛ الحريري وعلى، ٢٠١١)، لذلك يجب على المؤسسات الراغبة في التفوق والمنافسة أن تحسن الاستثمار في رأسمالها الفكري وقدرتها على جذب الكفاءات ذات القدرات والمهارات التي تفوق ما لدى المنافسين، بجانب ضرورة انتقال العاملين بها من العمل التقليدي ذي المسؤوليات المحددة التنفيذ إلى العمل المعرفي (محمد، أمين، ٢٠٠٨؛ Hosseini and Mehdizadeh, 2018؛ Nuryakin, 2018).

لذلك فإن هناك قدر كبير من المنافسة بين شركات الطيران الرائدة لتقديم ليس فقط خدمات ذات جودة وأسعار منافسة بل وخدمات مبتكرة وأكثر تميزاً سعياً منها لزيادة حصتها السوقية ونسبة الأشغال لديها ومن ثم زيادة الإيرادات، وتأكيداً على هذا ما أشار إليه (Rochat,2017) أن هناك اتجاه متزايد للعديد من مؤسسات السياحة والسفر إلى التكامل والتعاون معاً في عملها بهدف تعزيز الميزة التنافسية لخدماتها من خلال تقديم خدمات متكاملة تزيد من ميزاتها وقدرتها التنافسية مثل التعاون بين منشآت من نفس النشاط لتقديم خدمة ما للعملاء أو منشآت ذات أنشطة مختلفة مثل تعاون شركات الطيران مع الفنادق - شركات الطيران مع سلسلة مطاعم - شركات الطيران مع شركات النقل البري وغيرهم.

شركة مصر للطيران للخطوط الجوية

بدأت مصر خبرتها بالطيران المدني في النصف الأول من القرن العشرين مع بداية تأسيس أول شركة مصرية للطيران تحت مسمى "مؤسسة مصر للطيران" وذلك بصور مرسوم ٧ مايو عام ١٩٣٢م لتصبح شركة الطيران السابعة على مستوى العالم وكأول شركة طيران وطنية مصرية لأغراض الطيران التجاري والمدني، ويتكون أسطول مصر للطيران من ٨٠ طائرة ما بين طائرات ذات المدى الطويل والمتوسط والقصير بالإضافة إلى طائرات الشحن، وتعتبر شركة مصر للطيران للخطوط الجوية هي جوهر "مصر للطيران القابضة" وقد أصبحت رسمياً العضو الحادي والعشرين في تحالف "Star Alliance" في يوليو ٢٠٠٨م (<http://www.egyptair.com>).

تصنيف شركة مصر للطيران وفقاً لتقرير SKYTRAX, 2019

تعد SKYTRAX مؤسسة دولية مستقلة تعمل منذ عام ١٩٩٩ وتقوم بعمل تقييم الخدمات المقدمة من شركات الطيران ومن ثم تصنيفها عالمياً وإقليمياً، ويستند التقرير على قياس رضا العملاء عن تجربتهم للتعامل مع شركات الطيران والمطارات والخدمات المقدمة على متن الطائرة وفقاً لعدة معايير ومؤشرات أبرزها جودة ومستوى الراحة لمقاعد الطائرة - الأنظمة الترفيهية على متن الطائرة - مستوى النظافة- الأغذية والمشروبات - إجراءات السلامة - مبيعات السوق الحر- الدقة والالتزام- مهارة العاملين بالمطارات وعلى متن الطائرة - القيمة المدفوعة مقابل الخدمة المقدمة وغيرها من المحاور، وتصنف شركات الطيران بشكل عام وطبقاً لكل محور إلى فئة الخمس نجوم إلى الأقل من ذلك، ومن الجدير بالذكر أن شركة مصر للطيران عالمياً قد خرجت من التصنيف العالمي لأفضل ١٠٠ شركة طيران وكذلك خارج التصنيف الإقليمي لأفضل ١٠ شركات كما تم تصنيفها على أنها شركة طيران ذات ٣ نجوم وذلك منذ عام ٢٠١٠م (<https://www.worldairlineawards.com>).

والجدير بالذكر في هذا الصدد أن بمقارنة الهيكل الإداري لشركة مصر للطيران والخطوط الجوية التركية التابعة لأحد أهم الدول السياحية بالشرق الأوسط يلاحظ أن الخطوط الجوية التركية تمتلك ٢٩٨ طائرة متنوعة الحجم والطرز تصل إلى ٢٨٠ مدينة حول العالم مقسمة إلى ٢٣٨ جهة دولية بجانب ٤٢ جهة محلية وهي الأولى عالمياً من حيث عدد الرحلات الخارجية فقد نقلت عام ٢٠١٤ فقط نحو ٥٥ مليون مسافر وبلغت أرباحها نحو ٧٣٥ مليون دولار، ومع هذا يعمل بالشركة ٢٠٠٠ موظف وعامل فقط (<http://aa.com.tr/ar>). وهو ما تم التأكد من ومناقشته مع مسئولة الخطوط الجوية التركية بمصر أثناء الدراسة الميدانية.

أما مصر للطيران فتملك ٨٠ طائرة وتصل إلى ٨١ مدينة فقط حول العالم ولديها ٢٥ ألف موظف وعامل وتدفع نحو ٢ مليار جنية سنوياً في صورة ضرائب للدولة الأمر الذي يجب التوقف عنده هنا كيف لـ ٢٠٠٠ عامل أن

يديرها شركة لديها ٢٩٨ طائرة بهذا النجاح بينما مصر للطيران بها ٢٥ ألف عامل يخدمون ٨٠ طائرة فقط الأمر الذي يشير أن هناك فارق في مهارة وكفاءة العنصر البشري بينهما وأسلوب الإدارة المبتكر بين الشركتين في تقديم خدماتها خاصة تلك التي ذات الصلة بصناعة السياحة وهو ما أكده مسؤولي شركات الطيران الأجنبية بمصر وشدد عليه مسؤولي الخطوط الجوية التركية بمصر وبعض مسؤولي مصر للطيران.

منهجية البحث

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) لجمع البيانات من شركات الطيران محل الدراسة لتحليلها وإخضاعها للمعالجة الإحصائية لاستخلاص النتائج لتعميمها وما يترتب عليها من توصيات (على، ٢٠١٢).

فروض الدراسة

- ١- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شركة مصر للطيران والشركات الأجنبية فيما يتعلق بدرجة اهتمام الشركة بالخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة.
- ٢- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شركة مصر للطيران والشركات الأجنبية فيما يتعلق بكم ونوعية الخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة المقدمة للعملاء.
- ٣- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شركة مصر للطيران والشركات الأجنبية فيما يتعلق بالشراكة مع القطاعات الأخرى في تقديم خدمات ذات الصلة بقطاع السياحة.
- ٤- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين شركة مصر للطيران والشركات الأجنبية فيما يتعلق بمعوقات الشراكة مع القطاعات الأخرى.
- ٥- يوجد اتفاق بين مصر للطيران وشركات الطيران الأجنبية الرائدة على اثر الخدمات المستحدثة على زيادة الميزة التنافسية للمقاصد السياحية.

مجتمع وعينة الدراسة

١- شركات الطيران الأجنبية

تم اختيار شركات الطيران الأجنبية الرائدة ضمن مجتمع الدراسة لتحديد ابرز الأساليب والخدمات المستحدثة والمبتكرة ذات الصلة بقطاع السياحة والسفر التي تحرص على تقديمها للعملاء في الأونة الأخيرة، ولاستقصاء المبحثين منهم استخدمت الدراسة أسلوب العينة (العمدية) والتي تنتمي إلى العينة غير الاحتمالية وذلك طبقاً لمعياريين الأول أن تتبع الشركة دولة سياحية مرموقة ذات أعداد وإيرادات سياحية مميزة وذلك طبقاً لتقرير (UNWTO, 2019)، والثاني أن تكون ذات تصنيف متقدم طبقاً لتقرير (SKY TRAX, 2019)، وقد بلغ عددهم طبقاً لهذين المعياريين ٢٦ شركة وبلغ عدد الشركات التي استجابة للاستقصاء ٢١ شركة بواقع ٨٠.٧٪. حيث تم استقصاء مسؤولي (الإدارة العليا، الإدارة العامة للتسويق والمبيعات) نظراً لارتباط طبيعة عملهم بموضوع الدراسة.

٢- شركة مصر للطيران

تم اختيار شركة مصر للطيران كونها الشركة الوطنية حاملة العلم بمصر والمهيمنة على حركة النقل الجوي الدولي المنتظم والداخلي بالدولة وذلك لدراسة كم ونوعية مزيج خدماتها ذات الصلة بقطاع السياحة والسفر وما إذا كان

يتوافق ويتواءم مع ما هو قائم بالفعل بنظيرتها من شركات الطيران الأجنبية الرائدة، ولاستقصاء مسئولية شركة مصر للطيران تم اختيار أسلوب العينة (العمدية)، حيث تم استقصاء كل من مسئولية (الإدارة العليا، الإدارة العامة للتسويق، إدارة المبيعات) نظراً لارتباط طبيعة عملهم بشكل مباشر داخل المؤسسة بموضوع الدراسة.

جدول رقم ١: شركات الطيران الأجنبية الرائدة محل عينة الدراسة						
تصنيف الشركة ٢٠١٩	شركة الطيران	الإيرادات بالمليار دولار	أعد السائحين بالمليون	الدولة	الإقليم	
٥	Emirates Airlines	٢٦.٣٠٠	١٥.٩٢٠	الإمارات العربية المتحدة	الشرق الأوسط	
٢٩	Etihad Airways					
٢٣	Air France	٦٧.٣٧٠	٨٩.٤٠٠	فرنسا	أوروبا	
٢٦	Iberia	٧٣.٧٦٥	٨٢.٧٧٣	أسبانيا		
٧٢	Alitalia	٤٩.٢٦٢	٦٢.١٤٦	إيطاليا		
٢٧	Turkish Airlines	٢٥.٢٢٠	٤٥.٧٦٨	تركيا		
٩	Lufthansa	٤٢.٩٧٧	٣٨.٨٨١	ألمانيا		
١٩	British Airways	٥١.٨٨٢	٣٦.٣١٦	المملكة المتحدة		
١٥	Austrian Airlines	٢٢.٩٧٩	٣٠.٨١٦	النمسا		
٤٢	Aegean Airlines	١٩.٠٢٩	٣٠.١٢٣	اليونان		
١٨	Royal Dutch	١٨.٦٤١	١٩.٠١٤	هولندا		
٣	ANA Airlines	٤١.١١٥	٣١.١٩٢	اليابان		آسيا والمحيط الهادي
١١	Japan Airlines					
٢	Singapore Airlines	٢٠.٥٢٨	١٤.٦٧٣	سنغافورة		
٤	Cathy Pacific	٤٠.٣٨٦	٦٢.٩٠٠	الصين		
١٤	China Southern					
٢٤	Hong Kong					
١٧	Bangkok Airways	٦٣.٠٤٢	٣٨.٢٧٧	تايلاند		
٣٦	Malaysia Airlines	١٩.١٤٣	٢٥.٨٣٢	ماليزيا		
٤١	Delta Airlines	٢١٤.٤٦٨	٧٩.٦١٨	الولايات المتحدة	الأمريكتين	
٦٨	United airlines					
٧٤	American Airlines					
٣١	Air Canada	٢١.٩٣٦	٢١.١٣٤	كندا		
٤٣	Aeromexico	٢٢.٥١٠	٤١.٤٤٧	المكسيك		
٨	Qantas Airways			استراليا	أستراليا	
٤٦	South African	٨.٩٣٩	١٠.٤٧٢	جنوب أفريقيا	أفريقيا	

المصدر: (UNWTO, 2019 ؛ Sky Trax, 2019)

الدراسة ما قبل الاستطلاعية

تم القيام بدراسة ما قبل استطلاعية مع عدد (٥) شركات أجنبية محل عينة الدراسة عن طريق المقابلات الشخصية للوقوف على أبرز الطرق والخدمات التقليدية والمستحدثة التي تحرص على إدراجها ضمن مزيج خدماتها ذات الصلة بالقطاع السياحي وذلك بهدف صياغة الاستبيان في شكله النهائي.

الدراسة الاستطلاعية

هدفت الدراسة الاستطلاعية إلى بناء وتقنين أدوات الاستبيان ومعرفة مدى توافر شروط الصدق والثبات لها بغرض استخدامها في الدراسة الأساسية وللتحقق من الخصائص السيكومترية، وقد تكونت عينة الدراسة الاستطلاعية من (٣٠) من العاملين بشركات الطيران مع مراعاة أن تكون العينة ممثلة لعينة البحث الأساسية.

أسلوب جمع وتحليل البيانات

استخدمت الدراسة أسلوبين لجمع البيانات هما:

أ. الاستبيان لاستقصاء المبحوثين من شركة مصر للطيران ونظيرتها الأجنبية عبر مكاتبها بجمهورية مصر العربية (الإدارة العليا- الإدارة العامة للتسويق- إدارة المبيعات)، وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان الإلكتروني في حال تعثر الوصول لبعضهم بطريقة مباشرة وذلك تبعاً لرغبة المبحوثين من الطرفين وقد بلغ عدد الاستثمارات الموزعة بالشركات الأجنبية (٦٢) استمارة وبلغ عدد الاستثمارات المقبولة (٤٥) بواقع نسبة استجابة ٧٥٪، ونظراً لأن عدد المبحوثين من شركة مصر للطيران غير محدد فقد تم توزيع عدد (٥٠) استمارة استبيان على المسؤولين السابق ذكرهم، وقد بلغ عدد الاستثمارات المقبولة ٤٠ بواقع نسبة استجابة ٨٠٪، وتم تقسيم استمارة الاستبيان إلى أربعة محاور رئيسية المحور الأول عن درجة اهتمام الشركة بالخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة، المحور الثاني عن الخدمات التقليدية والمستحدثة التي تحظى باهتمام شركات الطيران، المحور الثالث عن الشراكة مع القطاعات الأخرى في تقديم الخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة، المحور الرابع عن معوقات الشراكة مع القطاعات الأخرى ذات الصلة بالنشاط السياحي.

تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS Version 24 لإدخال البيانات وتحليلها للحصول على إحصائيات وصفية أبرزها النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري بالإضافة إلى مقاييس اختبار المعنوية وتم تحديد T.test لاختبار المعنوية بين متوسط استجابات شركة مصر للطيران ومتوسط استجابات الشركات الأجنبية، وقد صيغت محاور الاستبيان باستخدام مقياس ليكرت الخماسي (نمط أسئلة السلم Scale) لصياغة أسئلة الاستبيان وذلك من خلال وضع عدة أوزان (غير موافق بشدة = ١، غير موافق = ٢، محايد = ٣، موافق = ٤، موافق بشدة = ٥) وذلك لضمان تحديد الإجابات الفعلية للمبحوثين بدقة.

ب. المقابلة الشخصية مع المسؤولين من شركات الطيران الأجنبية ومصر للطيران وذلك للتعرف على أثر استخدام الخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة في تعزيز ميزات التنافسية، وكان عدد المبحوثين من الشركات الأجنبية ٢٦ شركة، ١٠ من شركة مصر للطيران.

نتائج الدراسة

قياس المصدقية والثبات لأداة الاستبيان

١- الصدق الظاهري: تم حساب الصدق الظاهري للاستبيان في البداية من خلال عرضه على عدد خمسة من الخبراء والأكاديميين المتخصصين في موضوع الدراسة لإبداء آرائهم وملاحظاتهم حيال عنوان وموضوع وأهداف البحث وسلامة الصياغة ووضوح المصطلحات المستخدمة والتسلسل المنطقي لشكل ومضمون الأسئلة وملائمتها لموضوع الدراسة وصدقها في الكشف عن المعلومات المطلوبة وترابط محاور الاستبيان، وقد تم مراعاة وتنفيذ ما أبدوه من ملاحظات، وقد تراوحت نسب الموافقة بين ٨٠٪ إلى ١٠٠٪.

٢- تم قياس صدق محتوى الاستبيان من خلال معامل (Corrected Item Total Correlation (CITC، ويتضح من تحليل النتائج بالجدول (٣) أن قيمة المعامل (CITC) لجميع عناصر الاستبيان تتراوح بين (٠.٣٤٩ - ٠.٩١٧)، وهذا يدل على صدق محتوى أداة الاستبيان المستخدمة بالدراسة، وقد تم حساب ثبات الأداة Reliability من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، ويقصد بثبات الاستبيان أنه يعطى نفس النتائج تقريباً إذا أعيد تطبيقه على نفس الأشخاص، وقد تراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ ما بين (٠.٦٩٥ - ٠.٨٣٩)، ففي المحور الأول الخاص المحور الأول: درجة اهتمام الشركة بالخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة سجل (٠.٨١٥)، وبالمحور الثاني الخاص بالخدمات التقليدية والمستحدثة التي تحظى باهتمام شركات الطيران سجل (٠.٨٣٩)، وبالمحور الثالث الخاص بالشراكة مع القطاعات الأخرى في تقديم الخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة سجل (٠.٦٩٥)، وأخيراً بالمحور الرابع الخاص بالمعوقات الشراكة مع القطاعات الأخرى سجل (٠.٧٥٩) وهي قيمة تدل على ثبات الاستبيان المستخدم بالبحث.

التحليل الوصفي لنتائج الدراسة الميدانية

المحور الأول: درجة اهتمام الشركة بالخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة

جدول رقم ٢: نتائج المحور الأول الخاص بدرجة اهتمام الشركة بالخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة

الشركات الأجنبية		شركة مصر للطيران		العبارات
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠.٥٠٣	٤.٤٥	٠.٦٠٧	٣.٢	الخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة تعد ركيزة أساسية في الخطة الإستراتيجية للشركة
٠.٤٩٦	٤.٤١	٠.٨٨٣	٣.٢	مبيعات الخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة تحتل مرتبة متقدمة في عائدات الشركة
٠.٤٦٤	٤.٣٠	٠.٦٠٨	٢.٨	تقوم الشركة بدراسة مزيج الخدمات المرتبطة بقطاع السياحة لدى المنافسين بشكل دوري
٠.٥٠٣	٤.٥٤	٠.٨٨٢	٣.٢	لدى الشركة الخبرات الكافية لتطوير مزيج خدماتها ذات الصلة بالقطاع السياحة
٠.٥٠٤	٤.٥٥	٠.٨١٧	٢.٣	تحرص الشركة بالاستعانة بالخبرات الأجنبية لتقييم وتطوير مزيج خدماتها ذات الصلة بقطاع السياحة

٠.٤٩٥	٤.٤٥	٠.٧٥٩	٢.٩٨	متوسط نتائج المحور
-------	------	-------	------	--------------------

يتضح من الجدول السابق الفارق الواضح بين حرص واهتمام شركة مصر للطيران ونظيرتها الأجنبية حيال الاهتمام بتقديم الخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة. ففي الوقت الذي جاء فيه المتوسط الحسابي لأراء المبحوثين من الشركات الأجنبية (٤,٤٥) بما يعادل درجة موافق (موافق: موافق بشدة) وانحراف معياري (٠.٤٩٥). على الجانب الآخر جاء المتوسط العام لأراء المبحوثين من شركة مصر للطيران بمتوسط حسابي (٢,٩٨) وانحراف معياري (٠,٧٥٩) بما يعادل درجة موافقة (محايد) حيال بنود المحور المذكور، في حين جاءت إجاباتهم نحو حرص الشركة بالاستعانة بالخبرات الأجنبية لتطوير مزيج خدماتها ذات الصلة بقطاع السياحة في المركز الأخير بمتوسط (٢,٣) وانحراف معياري (٠,٨١٧)، مع العلم أن الشركة غالباً تقيم هذه النوعية من الخدمات لدى المنافسين من خلال الشواهد العامة ووجهة نظر المسؤولين وذلك طبقاً لأراء المبحوثين، وأكدت هذه النتائج اختبار المعنوية (T.test) حيث أوضحت النتيجة انه يوجد فرق معنوي عند مستوى معنوية ٥٪ بين اهتمام مصر للطيران بالخدمات ذات الصلة وبين شركات الطيران الأجنبية حيث أولت الشركات الأجنبية اهتماماً أعلى من مصر للطيران وسبقته في هذا الاتجاه.

المحور الثاني: الخدمات التقليدية والمستحدثة التي تحظى باهتمام شركات الطيران

جدول رقم ٣: نتائج المحور الثاني الخاص بالخدمات التقليدية والمستحدثة التي تحظى باهتمام شركات الطيران

الشركات الأجنبية		شركة مصر للطيران		العبارات
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠.٦٤١	٤.٤٤	٠.٩١١	٢.٧	تقديم برامج للسياحة الداخلية
٠.٥٤٤	٤.٦٢	٠.٥٤	٢.٤	تقديم برامج سياحية لبعض المدن خارج الدولة
٠.٥٥٩	٤.٥١	٠.٤٤	٢.٩	تقديم عروض وتخفيضات على حجز الفنادق
٠.٥٠٥	٤.٤٦	٠.٦٠٨	٢.٦	خدمة تأجير وحجز وسائل النقل البري
٠.٥٤٩	٤.٤١	٠.٨١٧	٣.٥	خدمة النقل من وإلى المطار والمدن والمنتجعات السياحية
٠.٩٨٢	٢.٩٠	٠.٩٠٦	٢.٠٠	خدمة حجز وسائل النقل المائية
٠.٥٥٥	٤.٥٤	٠.٩٥٥	٣.١	تشجع الشركة على رحلات الترانزيت لبعض المدن داخل الدولة
٠.٤٨٦	٤.٣٦	٠.٩٢٨	٢.٤	تشجع الشركة على رحلات الترانزيت لبعض المدن خارج الدولة
٠.٥٥٦	٤.٤٨	٠.٩١١	٢.٣	تقوم الشركة بإعداد برامج سياحية للمسافر الترانزيت بالمدن المزارة
٠.٤٩٨	٤.٥٩	٠.٦٤١	٢.٠	تمنح الشركة عروض وتخفيضات على زيارة بعض المتاحف والمطاعم والمنتزهات العامة للمسافر الترانزيت بالمدينة المزارة
٠.٧٨٠	٢.٩٥	٠.٦٤٨	١.٧	المساعدة في الانتهاء من إجراءات تأشيرة السفر لبعض المدن
٠.٥٠٥	٤.٥٤	٠.٨٨٣	٢.٢	تهتم الشركة بالتسوق الأون لاين لعملائها
٠.٤٧٧	٤.٦٦	٠.٦٠٨	٢.٦	تمنح الشركة مزايا لسفر المجموعات
٠.٥٠٦	٤.٥١	٠.٨١٠	٢.٣	تحرص الشركة على تقديم عروض الإقامة المجانية ببعض الفنادق عند حجز المسافر ذاهب وعودة لبعض المدن

٠.٥٠٢	٤.٤٤	٠.٦٤٨	١.٤	توفير إمكانية تخطيط المسافرين لبرامج سياحية طبقاً لمتطلباتهم
٠.٦٨٩	٣.٥	٠.٤٩٦	١.٦	إعداد برامج سياحية لعطلات نهاية الأسبوع والأجازات الرسمية
٠.٦٩٨	٣.٢٠	٠.٤٦٤	١.٣	إعداد برامج سياحة اليوم الواحد
٠.٦٩٨	٢.٨٨	٠.٧٨٤	٢.٠	إعداد برامج سياحية متخصصة لبعض الأنماط السياحية
٠.٨٩٣	٣.٨٨	٨٨٣.	٣.٢	تهتم الشركة بتقديم برامج سياحية للمشاركين بالمهرجانات والأحداث الخاصة
٠.٥٠٣	٤.٥٦	٠.٥٤٥	٢.٩	تقوم الشركة بقياس رضا العملاء عن خدماتها السياحية بشكل مباشر
٠.٦٨٠	٤.٣	٠.٦٠٨	٣.٢	تقوم الشركة بمتابعة مبيعات ومعدل الإقبال على مزيج خدماتها ذات الصلة بقطاع السياحة
٠.٦٨٦	٤.٦	١.١٦	٣.٢٥	متوسط نتائج المحور

يوضح الجدول رقم (٣) أن أجمالي متوسط آراء المبحوثين من شركة مصر للطيران جاء محايد نحو اهتمام الشركة بتقديم الخدمات المذكورة بالمحور حيث سجلت متوسط حسابي (٣.٢٥) وانحراف معياري (٠.٤٨٦) وهو ما يختلف بشكل كبير نحو آراء المبحوثين من شركات الطيران الأجنبية التي جاءت بموافقة كبيرة (متوسط حسابي ٤.٦، انحراف معياري ٠.٦٨٦).

يتضح عدم اهتمام شركة مصر للطيران بتقديم برامج للسياحة الداخلية (متوسط حسابي ٢.٧) ويزداد عدم الاهتمام هذا حيال السياحة الخارجية (متوسط حسابي ٢.٤) وذلك لأن الشركة تهتم بتقديم تخفيضات على أسعار السفر أكثر من تقديمها لبرامج سياحية فهي ترى أن هذا شيء ثانوي بالنسبة لخدماتها وهذه الخدمات في الأساس تتبع شركات السياحة وذلك طبقاً لتصريحات عدد من مبحثيها، في حين جاء اهتمامها إلى حد ما بتوفير خدمة حجز الفنادق (متوسط حسابي ٢.٩) رغم افتقادها للعروض والتخفيضات مقارنة بنظيرتها الأجنبية التي جاء متوسطها الحسابي حيال ذلك (٤.٥١) وذلك من خلال الإطلاع على الموقع الإلكتروني للطرفيين.

بشكل عام فيما يتعلق بخدمات النقل فقد جاءت آراء المبحوثين من مصر للطيران ما بين غير موافق إلى محايد حيث جاء اهتمامها بخدمة التنقل من وإلى المطار والفندق والمنتجعات السياحية محايد إلى موافق (متوسط ٣.٥)، في حين لم تعنى اهتمام بحجز وسائل النقل البري (متوسط حسابي ٢.٦) وزاد عدم الاهتمام هذا حيال النقل المائي (متوسط حسابي ٢.٠٠)، وهو على عكس ما جاءت به إجابات المبحوثين من الشركات الأجنبية (موافق : موافق بشدة) لاسيما خدمة حجز وسائل النقل المائية (محايد) رغم توافرها لدى البعض بشكل جيد.

بالنسبة لخدمات رحلات الترانزيت رغم اهتمام نظيرتها الأجنبية بشكل كبير بهذه النوعية من الخدمات والرحلات سواء للمدن داخل دولهم (متوسط ٤.٥٤) او خارجها (متوسط ٤.٣٦) وحرصها على تقديم برامج سياحية لمسافري هذه الرحلات (متوسط ٤.٤٨) وأن كثير منها يحرص بشدة على تقديم عروض وتخفيضات لزيارة معالم المدينة المزارة مثل زيارة المتاحف والمنتزهات والحدائق العامة وغيرها (٤.٥٩) وهو ما تم التأكد منه من خلال الإطلاع على مواقعهم الإلكترونية، إلا أن إجابات المبحوثين من مصر للطيران كانت عكس ذلك تماماً حيث جاءت بغير موافق لاسيما تشجيعها على رحلات الترانزيت (متوسط ٣.١) لمطار القاهرة فقط والذي لا يتعدى تقديم أسعار مخفضة وهو ما لوحظ في إجابات المبحوثين وتم تأكيده من خلال الإطلاع على موقعها الإلكتروني.

هناك مجموعة خدمات نالت موافقة منخفضة رغم اهتمام شركات الطيران الأجنبية بها مؤخراً وهي التسوق الأون لاين (متوسط ٢.٢) مكتفية بالسوق الحر بالمطارات المصرية يقابلها (متوسط ٤.٥٤) بنظيرتها الأجنبية، تقديم عروض على الإقامة المجانية ببعض الفنادق عند الحجز ذهاب وعودة لبعض المدن (متوسط ٢.٣) يقابلها (متوسط ٤.٥١) بنظيرتها الأجنبية، إمكانية تخطيط المسافرين لبرامج سياحية طبقاً لمتطلباتهم (متوسط ٢.٣) يقابلها (متوسط ٤.٤٤) بالشركات الأجنبية، اهتمامها بتقديم برامج سياحية للمشاركين بالمهرجانات والأحداث الخاصة (متوسط ٣.٢) يقابلها (متوسط ٤.٣) بنظيرتها الأجنبية.

كما تشير النتائج إلى عدم اهتمام مصر للطيران بدرجة كبيرة جداً بالخدمات التالية رغم أن الاهتمام المتزايد لدى الشركات الأجنبية بها وهي تقديم برامج سياحية لعطلات نهاية الأسبوع وبالإجازات والأعياد الرسمية (متوسط ١.٦)، برامج سياحة اليوم الواحد (متوسط ١.٣)، أعداد برامج سياحية متخصصة لبعض الأنماط السياحية (٢.٠٠)، كما جاء اهتمامها بقياس رضا العملاء عن خدماتها السياحية بشكل مباشر وحرصها على متابعة مبيعات ومعدل الإقبال على مزيج خدماتها ذات الصلة بقطاع السياح والدخول في منافسة مع المؤسسات السياحية في هذا الشأن وهو ما يتفق مع ما جاء بالأطوار النظرى من خلال (Cook and Smith, 2012؛ Rochat, 2017).

وأكدت اختبارات المعنوية باستخدام (T. test) انه يوجد فروق معنوية بين إجابات المبحوثين من شركة مصر للطيران والشركات الأجنبية عند مستوى معنوية ٥% مما يؤكد على عدم اهتمام مصر للطيران بالخدمات المذكورة ذات الصلة بقطاع السياحة.

المحور الثالث: الشراكة مع القطاعات الأخرى في تقديم الخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة

جاء المتوسط العام لآراء المبحوثين من مصر للطيران ليشير إلى انخفاض مستوى درجة اهتمامها بالشراكة مع القطاعات الأخرى المذكورة بمتوسط (٢.٣٨) بما يوازي درجة (غير موافق) وانحراف معياري (٠.٧٨٣)، وهو عكس ما جاء به متوسط آراء المبحوثين من الشركات الأجنبية (٣.٧٥) والتي تراوحت ما بين موافق إلى موافق بشدة لاسيما تعاونهم مع شركات التسوق الأون لاين والنقل البحري والنهري (محايد)، وتشير النتائج أن أكثر القطاعات التي حظيت إلى حد ما بالاهتمام من الشركة بدرجة موافقة (محايد) هي كل من قطاع الفنادق بمتوسط (٣.٣٠) وانحراف معياري (٠.٩١١) يليه شركات تأجير السيارات والنقل البرى بمتوسط (٣.٢٠)، بينما جاءت أجابتهم (غير موافق) نحو كل من شركات التسوق الأون لاين بمتوسط (١.٩٠)، قطاع النقل النهري والبحري بمتوسط (١.٨٠)، وأخيراً التعاون مع المتنزّهات العامة والترفيهية وغيرها بمتوسط (١.٧٠).

وأكد هذه النتائج اختبار المعنوية (T. test) حيث أوضحت النتيجة انه يوجد فرق معنوي عند مستوى معنوية ٥% بين اهتمام مصر للطيران بالتعاون والشراكة مع القطاعات الأخرى في تقديم الخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة وبين شركات الطيران الأجنبية.

ويتضح مما سبق حرص شركات الطيران الأجنبية على الدخول في شراكة مع القطاعات الأخرى لتقديم خدماتها وبرامجها ذات الصلة بقطاع السياح وهو ما يتفق مع ما جاء بالأطوار النظرى من خلال (Rochat, 2017؛ Cook and Smith, 2012).

جدول رقم ٤: نتائج المحور الثالث الخاص بالشراكة مع القطاعات الأخرى

الشركات الأجنبية		شركة مصر للطيران		العبارات
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠.٥٠٦	٤.٥١	٠.٩١١	٣.٣٠	هناك تعاون مع قطاع الفنادق
٠.٥٠٥	٤.٥٤	٠.٨٨٧	٣.٢٠	هناك تعاون مع شركات تأجير السيارات والنقل البري
٠.٤٧٧	٢.٩٨	٠.٧٥٨	١.٨٠	هناك تعاون مع قطاع النقل النهري والبحري
٠.٥٠٢	٣.٠٠	٠.٧٠٩	١.٩٠	هناك تعاون مع شركات التسوق الأون لاين
٠.٥٠٦	٣.٦٥	٠.٦٤٨	١.٧٠	هناك تعاون مع المنتزهات والحدائق العامة والترفيهية وغيرهم
٠.٧٥٢	٣.٧٥	٠.٧٨٣	٢.٣٨	متوسط نتائج المحور

المحور الرابع: معوقات الشراكة مع القطاعات الأخرى

يتضح من الجدول رقم (٥) أن آراء المبحوثين من شركة مصر للطيران جاء ما بين (محايد : موافق) حيال المعوقات المذكورة، حيث سجل المتوسط الحسابي العام (٣.٣٤) وانحراف معياري قدره (٠.٧٨٨)، وأوضحت النتائج أن أول هذه المعوقات كانت على التوالي ضعف التنسيق بين إدارة الشركة والجهات الأخرى المذكورة بمتوسط (٣.٧٠)، تضارب وجهات نظر الأطراف حيال آليات وأساليب التعاون بينهما بمتوسط (٣.٦٠)، عدم حرص واهتمام الأطراف الأخرى بالتعاون مع الشركة بمتوسط (٢.٥٠)، بينما جاء عدم جدوى ذلك الأمر اقتصادياً بالنسبة للشركة في المركز الأخير بمتوسط (٣.٥) وهو على عكس ما جاء بنظيرتها الأجنبية ذات المتوسط العام (١.٩٦) وانحراف معياري (٠.٨٠٩).

جدول رقم ٥: معوقات الشراكة مع القطاعات الأخرى

الشركات الأجنبية		شركة مصر للطيران		العبارات
الانحراف المعياري	المتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	
٠.٨٣٣	١.٨٧	٠.٩١١	٣.٧٠	ضعف التنسيق بين إدارة الشركة والجهات المذكورة
٠.٧٦٧	١.٧٩	٠.٦٤١	٢.٥٠	عدم جدوى ذلك الأمر اقتصادياً بالنسبة للشركة
٠.٨٨٩	٢.٠٠	٠.٨٨٣	٣.٢٠	عدم اهتمام واقتناع إدارة الشركة أحياناً بذلك الأمر
٠.٨٠٧	١.٩٢٣	٠.٥٤٥	٣.١٠	عدم توافر معلومات لدى الشركة عن كيفية التعاون مع الأطراف المذكورة
٠.٧٧٧	١.٩٧٤	٠.٨١٠	٣.٦٠	تضارب وجهات نظر الأطراف حيال آليات وأساليب التعاون بينهما
٠.٧٩٣	١.٩٤٩	٠.٩١١	٣.٣٠	البيروقراطية
٠.٨٠١	٢.٢٠٥	٠.٨١٧	٣.٥٠	عدم حرص واهتمام الأطراف الأخرى بالتعاون مع الشركة
٠.٨٠٩	١.٩٦	٠.٧٨٨	٣.٣٤	مجموع متوسط المحور

من خلال المقابلات الشخصية مع المبحوثين من شركة مصر للطيران وشركات الطيران الأجنبية عبر مكاتبها بمصر أكد المبحوثين من الطرفين على أهمية ودور الخدمات ذات الصلة بالقطاع السياحي في تعزيز الميزة

التنافسية لشركات الطيران ودورها الفعال في المساهمة بالنهوض بالقطاع السياحي محلياً ودولياً، وقد تم التعرف على عدد من تجارب شركات الطيران الأجنبية الرائدة حيال ابتكار بعض الخدمات المستحدثة ذات الصلة بقطاع السياحة والتي أشاروا أنها كان لها عظيم الأثر في تعزيز الميزة التنافسية لخدماتهم وللعديد من المقاصد السياحية وذلك طبقاً لتصريحاتهم وهي على النحو التالي:

- **الخطوط الجوية السنغافورية وتنوع البرامج السياحية المقدمة للعملاء:** تهتم الشركة بشكل واضح بتقديم برامج سياحية متنوعة تخدم سياحة اليوم الواحد وعطلات نهاية الأسبوع وأخرى للأجازات والأعياد الرسمية، حيث تقدم برامج تتراوح من ليلة لثلاثة ليالي أو أكثر لأشهر المدن السياحية خارج وداخل الدولة بهدف تعظيم الأرباح ولتغلب على موسمية الطلب السياحي على رحلاتها خاصة بالرحلات الداخلية.
- **الخطوط الجوية الماليزية، الكندية، الصينية وتشجيعهم لسفر المجموعات:** تمنح هذه الشركات وخاصة الكندية عدة مميزات تشجيعاً منهما لسفر المجموعات مثل إمكانية حجز المجموعة بأسعار مخفضة وبمقدم بسيط من سعر الرحلة والمتبقي قبل ميعاد السفر بوقت قليل تحده الشركة، بالإضافة إلى إمكانية اختيار المقاعد داخل الطائرة حسب رغبتهم، منح تذاكر مجانية على كل مجموعة، تقديم العديد من التسهيلات في إجراءات المطارات داخل دولهم وهو ما يعرف بخدمات Group Travel.
- **الخطوط الجوية الإماراتية وإتاحة إمكانية تخطيط العميل لبرنامجها السياحي:** تهتم الشركة بهذه الخدمة بشكل كبير عبر إتاحة الإمكانيات للعميل من تخطيط رحلته وبرنامجها السياحي شامل جميع الخدمات مثل حجز الفنادق من بين أكثر من ١.٥ مليون فندق حول العالم بالتعاون مع Booking Application، خدمة تأجير السيارات بالتعاون مع شركة كارتاولر العالمية، حجز وسائل الانتقال البرية والبحرية، الحجز بالمتنزهات العامة والترفيهية وغيرها من الخدمات ذات الصلة وذلك بأسعار وجودة منافسة.
- **الخطوط الجوية التركية، السنغافورية وخدمة Transfer:** تتيح الشركات المذكورة هذه الخدمة بجودة وأسعار منافسة لنقل المسافرين من المطار إلى الفنادق والمدن والمنتجعات السياحية لأكثر من ٢١.٠٠٠ جهة في أكثر من ١٥٠ دولة حول العالم، مع توفر إمكانية كسب عدد من الأميال المجانية وأسعار مخفضة بشكل كبير في حال مداومة الحصول على هذه الخدمة من خلال عضوية تسمى Kris Flyer.
- **الخطوط الجوية السنغافورية وخدمة التسوق الأون لاين:** تهتم الشركة بشكل كبير بالخدمة المذكورة وذلك بالتعاون مع كبرى شركات التسوق الأون لاين Kris Shop، حيث إتاحة لعملائها خاصة المميزين فرصة شراء العديد من المنتجات ذات الماركات العالمية المعفاة من الجمارك (مستحضرات التجميل، الإلكترونيات، الموضة والأزياء، الصحة، الأطفال، المشروبات والأطعمة، الأثاث) بتخفيضات مغرية مع توفير خدمة شحنها وتوصيلها مجاناً والتي تختلف من منتج لآخر، فبعضها يتم تسليمها للعميل بمحل إقامته وأخرى على متن الطائرة أثناء رحلته على خطوط الشركة، بالإضافة إلى أعدادها Mobile Application لهذا الخدمة.
- **الخطوط الجوية الكندية واهتمامها بدراسة المنافسين ومتطلبات العملاء:** الشركة لديها إدارة داخلية تختص بدراسة ومتابعة متطلبات المسافرين السياحية على مدار العام وتحديد أي من الجهات السياحية والبرامج ونوعية الخدمات التي تلقى اهتمامهم للسفر داخل وخارج الدولة، بالإضافة إلى دراسة المنافسين، وذلك حرصاً

منها على تقديم خدمات وبرامج سياحية متنوعة ذات ميزة تنافسية وفي الوقت نفسه تتوافق مع المتطلبات الفعلية لشرائح متعددة من المسافرين.

• **الخطوط الجوية التركية، الإماراتية، الكندية وتشجيعهم لرحلات Transit-Stopover:** فالشركات تشجعاً منهم لهذه النوعية من الرحلات تقدم برامج سياحية لعدد من المدن السياحية Stopover Package وبأسعار منافسة تناسب شرائح متعددة من المسافرين، إذ تبدأ بعضها من ٣٥ دولار وقد يتضمن بعضها خدمة التوصيل المجاني من المطار إلى الفندق، الحصول على عدد من الوجبات المجانية بإحدى المطاعم، دخول المتنزّهات والمتاحف والحدائق العامة مجاناً أو على الأقل بأسعار مخفضة بدرجة كبيرة.

• **الخطوط الجوية التركية والماليزية وطموحها حيال قطاع السياحة:** طموح الشركات المذكورة لا يقتصر في حصولهم على النصيب الأكبر من الحركة السياحية الوافدة لدولهم بل هم يروا أن العالم كافة بالنسبة لهم سوق مستهدف ومن ثم يطمح كل منهما طبقاً لتصريحات مسؤوليهما بأن يحصلوا على جزء كبير من الحركة السياحية وأن يكونوا الناقل الرسمي للعديد من المؤتمرات والمهرجانات والأحداث الخاصة بدول العالم وليس دولهم فقط.

ويتضح مما سبق حرص شركات الطيران الأجنبية على الابتكار في تقديم خدماتها ذات ميزة تنافسية للحصول على أكبر شريحة ممكن العملاء ومن ثم تعظيم الأرباح وهو ما يتفق ما جاء بالأطار النظري من خلال (Weilbacher, 2011؛Gross, 2010؛Macmillan and Mahan, 2010)

اختبار فروض الدراسة

لقياس الفروق بين شركة مصر للطيران وشركات الطيران الأجنبية فيما يقدم من خدمات تخص قطاع السياحة، تم استخدام اختبار (T) للتعرف على دلالة الفرق بين متوسطي مجموعتين غير مترابطتين متساويتين في عدد بياناتهم وذلك كما ذكره (حجاج غانم، ٢٠٠٨ : ٤٤٧ - ٤٥١)، ومع استخدام برنامج الإحصاء SPSS، تم إجراء تطبيق الاستبيان الخاص بخدمات شركات الطيران ذات الصلة بقطاع السياحة ومحاورة الأربعة على المجموعتين مجموعة العاملين بشركة مصر للطيران وعددهم (٤٠) ونظيرتها الأجنبية وعددهم (٤٥) ثم تم حساب نسبة (T) بين متوسطي المجموعتين وكانت النتائج على النحو التالي:

اختبار الفرضية الأولى

تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين شركة مصر للطيران ونظيرتها الأجنبية فيما يتعلق بالمحور الأول الخاص بدرجة اهتمام الشركة بالخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة تبعاً لأراء الباحثين، يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسط درجات العاملين بشركة مصر للطيران ومتوسط درجات العاملين بشركات الطيران الأجنبية وذلك لصالح العاملين بشركات الطيران الأجنبية، وقد بلغت قيمة (T) لدلالة الفرق بين متوسطات المجموعتين (٣٩.٧)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,00$)، وهو ما يؤكد قبول الفرض الأول الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين شركة مصر للطيران والشركات الأجنبية فيما يتعلق بدرجة اهتمام الشركة بالخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة.

جدول رقم ٦: نتائج تطبيق اختبار (T) للفروق بين شركة مصر للطيران والشركات الأجنبية حيال المحور الأول

المحور الأول	مصر للطيران ن = ٤٠		الشركات الأجنبية ن = ٤٠		T المحسوبة	قيمة الدلالة α	الدلالة
	م	ع	م	ع			
	٨.٥٠	١.٨٨	٢٢.٥	١.١٩٨	٣٩.٧	٠.٠٠٠	دالة

اختبار الفرضية الثانية

تتص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \geq 0,05$) بين شركة مصر للطيران ونظيرتها الأجنبية نحو المحور الثاني الخاص بالأنشطة ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء، وأوضح الجدول التالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسط درجات العاملين بشركة مصر للطيران ومتوسط درجات العاملين بنظيرتها الأجنبية وذلك لصالح العاملين بالشركات الأجنبية وقد بلغت قيمة (T) لدلالة الفرق بين متوسطات المجموعتين (٣١.٠٤٢) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,000$)، وهو ما يؤكد قبول الفرض الثاني الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين شركة مصر للطيران والشركات الأجنبية فيما يتعلق بكم ونوعية الخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة المقدمة للعملاء.

جدول رقم ٧: نتائج تطبيق اختبار (T) للفروق بين شركة مصر للطيران والشركات الأجنبية حيال المحور الثاني

المحور الثاني	مصر للطيران ن = ٤٠		الشركات الأجنبية ن = ٤٠		T المحسوبة	قيمة الدلالة α	الدلالة
	م	ع	م	ع			
	٥١.٥٠	٤.٤٢٠	٨٥.٥٧٥	٠.٨٤٦	٣١.٠٤٢	٠.٠٠٠	دالة

اختبار الفرضية الثالثة

تتص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($a \geq 0,05$) بين شركة مصر للطيران ونظيرتها الأجنبية حيال المحور الثالث الخاص بالشراكة مع القطاعات الأخرى، وأوضح جدول (١٠) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0,05$) بين متوسط درجات العاملين بشركة مصر للطيران ومتوسط درجات العاملين شركات الطيران الأجنبية وذلك لصالح العاملين بالشركات الأجنبية، وقد بلغت قيمة (T) لدلالة الفرق بين متوسطات المجموعتين (٩.٦٧٨)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,000$)، وهو ما يؤكد قبول الفرض الثالث الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين شركة مصر للطيران والشركات الأجنبية فيما يتعلق بالشراكة مع القطاعات الأخرى في تقديم خدمات ذات الصلة بقطاع السياحة.

جدول رقم ٨: نتائج تطبيق اختبار (T) للفروق بين شركة مصر للطيران والشركات الأجنبية حيال المحور الثالث

المحور الثالث	مصر للطيران ن = ٤٠		الشركات الأجنبية ن = ٤٠		T المحسوبة	قيمة الدلالة α	الدلالة
	م	ع	م	ع			
	١١.٩٠	٢.٧٧	١٨.٢٧٥	٣.١٠٥	٩.٦٨٧	٠.٠٠٠	دالة

اختبار الفرضية الرابعة

تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين شركة مصر للطيران ونظيرتها الأجنبية حيال معوقات الشراكة مع القطاعات تبعاً لآراء المبحوثين، يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0,05)$ بين متوسط درجات العاملين بشركة مصر للطيران ومتوسط درجات العاملين بشركات الطيران الأجنبية وذلك لصالح العاملين بشركة مصر للطيران، وقد بلغت قيمة (T) لدلالة الفرق بين متوسطات المجموعتين (١٢.٣٦) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0,000)$ ، وهو ما يؤكد قبول الفرض الرابع الذي ينص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين شركة مصر للطيران والشركات الأجنبية فيما يتعلق بمعوقات الشراكة مع القطاعات الأخرى.

جدول رقم ٩: نتائج تطبيق اختبار (T) للفروق بين شركة مصر للطيران والشركات الأجنبية حيال المحور الرابع

الدالة	قيمة الدلالة α	T المحسوبة	الشركات الأجنبية ن = ٤٠		مصر للطيران ن = ٤٠		المحور الرابع
			ع	م	ع	م	
دالة	٠.٠٠٠٠	١٢.٣٦٢	٢.٦١١	١٣.٧٥	٤.٢١	٢٣.٤	

اختبار الفرضية الخامسة

تم اختبار صحة الفرض الخامس من خلال التحليل الكيفي للبيانات التي تم جمعها من خلال المقابلات الشخصية مع المبحوثين من شركة مصر للطيران وشركات الطيران الأجنبية عبر مكاتبتها بمصر والتي أكدت على أهمية ودور الخدمات ذات الصلة بالقطاع السياحي في تعزيز الميزة التنافسية لشركات الطيران ودورها الفعال في المساهمة بالنهوض بالقطاع السياحي وهو ما يتأكد معه قبول الفرض الخامس الذي ينص على وجود اتفاق بين مصر للطيران وشركات الطيران الأجنبية الرائدة على اثر الخدمات المستحدثة على زيادة الميزة التنافسية للمقاصد السياحية.

النتائج العامة للدراسة

المحور الأول: درجة اهتمام شركات الطيران بالخدمات ذات الصلة بقطاع السياحة

هناك تفاوت بين مستوى اهتمام شركات الطيران الوطنية ونظيرتها الأجنبية بمزيج خدماتها ذات الصلة بقطاع السياحة، فهذه النوعية من الخدمات تحتل مرتبة متوسطة بالخطوة الإستراتيجية لشركة مصر للطيران والتي يختلف مستواها من رؤية مسئول لأخر ودرجة تقاومه مع مسؤولي القطاعات الأخرى، بالإضافة إلى اعتمادها على الشواهد العامة وخبرة مسئولها في دراسة هذه النوعية من الخدمات لدى المنافسين وهو ما أدى إلى انخفاض أرباح الشركة من مبيعات هذه النوعية من الخدمات، كما أن أفق وأعمال شركة مصر للطيران لا يتعدى حدود الدولة فاهتمامها بفتح أسواق أخرى خارجية دون المستوى وهو عكس الفكر الحديث لشركات الطيران الأجنبية التي تعتبر دول العالم كافة بالنسبة لها سوق.

المحور الثاني الخدمات التقليدية والمستحدثة التي تحظى باهتمام شركات الطيران

أولاً الخدمات التقليدية

هناك فجوة بين شركة مصر للطيران ونظيرتها الأجنبية حيال كم ونوعية الخدمات المقدمة للعملاء حيث جاء اهتمام مصر للطيران منخفض حيال إعداد برامج سياحية شاملة للسفر لبعض المدن داخل وخارج مصر أو تقديم عروض وتخفيضات على الإقامة الفندقية بالمدن المزارة، بجانب تأجير وسائل النقل المختلفة، حيث يأتي اهتمامها الكبير بتقديم عروض وتخفيضات على خدمة السفر جواً دون الخدمات سابقة الذكر على الرغم بأن هذه الخدمات أصبحت من الخدمات التقليدية لدى شركات الطيران الأجنبية ومن ثم يفقد مزيج خدماتها التقليدي للميزة التنافسية. الأمر الذي يؤكد أن الدور الذي يلعبه قطاع الطيران المدني الممثل في شركات الطيران نحو انتعاش حركة السياحة الوافدة والداخلية بالدولة دون المستوى وذلك مقارنة بشركات الطيران الإقليمية والعالمية.

ثانياً الخدمات المستحدثة والمبتكرة

هناك فجوة واضحة بين شركة مصر للطيران ونظيرتها الأجنبية حيال مستوى الابتكار في تقديم مزيج خدمات مستحدثة ومبتكرة ذات ميزة تنافسية قوية، حيث تهتم الشركات الأجنبية في الآونة الأخيرة بـ (إعداد برامج سياحية لدى رحلات الترانزيت لبعض المدن سواء خارج أو داخل الدولة، تسوق العملاء أون لاين، توفير إمكانية تخطيط المسافرين لبرنامج سياحية طبقاً لمتطلباتهم، تقديم برامج سياحية لعطلات نهاية الأسبوع والأجازات والأعياد الرسمية، إعداد برامج سياحة اليوم الواحد، إعداد برامج سياحية متخصصة في بعض الأنماط السياحية مثل السفاري وغيرها، المساعدة في الانتهاء من إجراءات الحصول على تأشيرة السفر لبعض المدن، تقديم برامج سياحية شاملة بأسعار منافسة للمشاركين في بعض المهرجانات والمؤتمرات والأحداث الخاصة) وهو لم يحظى بالاهتمام بعد من قبل مسؤولي شركة مصر للطيران.

المحور الثالث الشراكة مع القطاعات الأخرى في تقديم الخدمات للعملاء

مستوى التعاون والشراكة بين مصر للطيران والقطاعات الأخرى دون المستوى مقارنة بنظيراتها الأجنبية فاهتمامها دون المستوى حيال تقديم تخفيضات على زيارة بعض المتاحف والمتنزهات والحدائق العامة ووسائل النقل المائية والفنادق والمطاعم والأماكن الترفيهية وغيرها خاصة بالمدن المزارة في حال الرحلات الترانزيت، الأمر الذي انعكس بشكل سلبي على كل من مكانتها السوقية والميزة التنافسية لخدماتها ودورها نحو انتعاش حركة السياحة الوافدة والداخلية بالدولة.

المحور الرابع معوقات الشراكة مع القطاعات الأخرى

أبرز الأسباب التي تحول دون شراكة مصر للطيران مع القطاعات الأخرى على غرار نظيرتها الأجنبية هو عدم توافر آلية متفق عليها بين الطرفين حيال شكل التعاون بينهم نظراً لكثرة تضارب وجهات نظر المسؤولين، التعاون بين الأطراف في الغالب يكون في شكل مبادرة، البيروقراطية، عدم حرص الأطراف الأخرى بالتعاون مع الشركة، بالإضافة إلى أن العشوائية هي السمة الغالبة بين الطرفين خاصة مع عدم وجود خطة حالية ولا مستقبلية أو سياسة واضحة المعالم حيال التعامل مع الآخر لدى مصر للطيران.

توصيات الدراسة

شركة مصر للطيران

١- تعزيز الميزة التنافسية لخدمات الشركة ذات الصلة بقطاع السياحة من خلال تبني استراتيجيات جيدة على غرار شركات الطيران الأجنبية والتي تتضمن إدراج مجموعة جديدة من الخدمات المستحدثة والمبتكرة من ابرازها (إعداد برامج سياحية لدى رحلات الترانزيت لبعض المدن خارج وداخل الدولة، إعداد برامج سياحية لعطلات نهاية الأسبوع والأجازات والأعياد الرسمية وسياحة اليوم الواحد، إعداد برامج سياحية متخصصة في بعض الأنماط السياحية مثل السفاري وغيرها، توفير إمكانية تخطيط المسافرين لبرامج سياحية طبقاً لمتطلباتهم، تقديم برامج سياحية شاملة بأسعار منافسة للمشاركين في بعض المهرجانات والمؤتمرات والأحداث الخاصة).

٢- الاستعانة بالخبرات الأجنبية لتطوير استراتيجية الشركة حيال مزيج خدماتها ذات صلة بقطاع السياحة على غرار نهج شركات الطيران الأجنبية نظراً لافتقاد مزيج خدماتها للميزة التنافسية مقارنة بالمنافسين.

٣- صياغة رؤية وخطة شاملة محددة الأهداف والمهام في إطار زمني محدد للنهوض بالميزة التنافسية لمزيج خدمات الشركة لاسيما المرتبط بالقطاع السياحي منها بمشاركة القطاعات الأخرى ذات الصلة.

٤- دراسة السوق والمنافسين بشكل علمي ودوري فهو أساس تطور ونجاح أي مؤسسة وعدم الاعتماد على الشواهد العامة وخبرة المسؤولين فقط.

٥- الاسترشاد بتجارب واستراتيجيات شركات الطيران الأجنبية حيال الشراكة مع القطاعات الأخرى لتقديم برامج وخدمات متكاملة ذات ميزة تنافسية تتسم بالحدثة والابتكار وذلك على النحو التالي:

- الخطوط الجوية الكندية فيما يتعلق باهتمامها بدراسة المنافسين ومتطلبات العملاء.
- الخطوط الجوية الماليزية، الكندية، الصينية فيما يتعلق بتشجيعهم لسفر المجموعات.
- الخطوط الجوية السنغافورية فيما يتعلق بتنوع البرامج السياحية المقدمة للعملاء.
- الخطوط الجوية الإماراتية فيما يتعلق بتوفير إمكانية تخطيط العميل لبرنامج سياحي.
- الخطوط الجوية التركية، الإماراتية، الكندية فيما يتعلق بتشجيعهم على رحلات Transit-Stopover.
- الخطوط الجوية التركية والماليزية فيما يتعلق بطموحها حيال قطاع السياحة.
- الخطوط الجوية الإماراتية، خطوط الاتحاد الجوية فيما يتعلق بالشراكة مع القطاعات الأخرى.
- الخطوط الجوية التركية والسنغافورية فيما يتعلق بخدمة Transfer.

وزارة الطيران المدني

١. اندماج شركة مصر للطيران مع بعض الشركات الرائدة من أجل إحداث تحول جذري في أسلوب الإدارة ومهارة العاملين بها، فطبقاً لتصريحات مسؤولي شركة الإتحاد للخطوط الجوية أنه قد تم رفض عرض مقدم من الشركة للحكومة المصرية بالاندماج مع شركة مصر للطيران دون إبداء أي أسباب.

قائمة المراجع باللغة الانجليزية

1. Audretsch, D. (2010), "Industrial Policy and International Competitiveness", Industrial Policy and Competitiveness Advantage, the Mandate for Industrial Policy, Vol.1 No 4.
2. Cook, R., and Smith. A. (2012), "Tourism: Business and Travel", Fourth Edition, Pearson Education Inc., United States.
3. Elijah, A., and Millicent, D. (2018), "THE Impact of A Sustainable Competitive Advantage on A Firm's Performance: Empirical Evidence Form Coca-Cola Ghana Limited", Global Journal of Human Resource Management, Vol. 6 No 5.
4. Hosseini, A., and Mehdizadeh, M. (2018), "Competitive Advantage and Its Impact on New Product Development Strategy Case Study: Toos Nirro Technical Firm", Journal of Innovation Technology, Market, and Complexity, Vol. 4 No 17.
5. John, G. (2015), "Air Transportation: A Management Perspective", sixth edition, Prentice Hall Inc., London.
6. Jones, E., and Haven, C. (2013), "Tourism SMEs, Service Quality and Destination Competitiveness", Wales School of Hospitality, Tourism and Leisure management, University of Wales Institute, Cardiff, UK.
7. Krugman, P. (2010), "Competitiveness: a dangerous obsession, in Competitiveness: An international Economics Reader", 3rd ed., Foreign Affairs, New York.
8. Macmillan. H., and Mahan, T. (2010), "Competitive Advantage and Strategic Management", Oxford University Published, USA.
9. Moon, H. C. (2012) "Competitiveness of Product, Firm, Industries and Nation in Global Business", Journal of Business and Finance Research, Vol. 2 No 99.
10. Nuryakin, F. (2018), "Competitive Advantage and product innovation: Key Success of Batik Mses. Marketing Performance in Indonesia", Academy of Strategic Management Journal, Vol. 17 No 2.
11. Ramezani, Y., and Bagherieh, A. (2016), "Sustainable Competitive Advantage in Airlines", Foreign Affairs, New York.
12. Rochat, P. (2017), "The Economic and Social of air transport", 2rd ed., Transport Action Group Inc, Geneva, Switzerland.
13. Salim, A. (2017), "Egyptian Tourism Sector in Light of the Application of the Open Skies Policy", Journal of Sjo6u, Vol. 3 No 2.
14. Sky Trax (2019), "World Airlines Awards", Annual Report.
15. UNWTO (2019), "Tourism Highlights", Annual Report, World Tourism Organization.
16. Weilbacher, W. (2011), "The Evaluation of Competitive Advantage: A Preliminary Report on a Study", Industrial and Change, Vol.6 No.3.

قائمة المراجع باللغة العربية

١. الحريري, محمد وعلى, صليحة (٢٠١١)، "رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية"، المتلقي الدولي الخامس: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلی، الشلف، الجزائر.
٢. الخضيری، محسن أحمد (٢٠١١)، "صناعة المزايا التنافسية"، الطبعة الثانية، مجموعة النيل العربية.
٣. الغصين، لما بسام (٢٠١٤)، "دور برامج إدارة علاقة العملاء في خلق ميزة تنافسية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال.

٤. القحطاني، فيصل بن محمد (٢٠١٠)، "الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الدولية البريطانية، كلية إدارة الأعمال، المملكة المتحدة.
٥. بن علي، محمد وحسن، علاء (٢٠١٣)، "دور اليقظة الإستراتيجية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات وواقعها في الجزائر"، الملتقى الدولي الرابع: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية في الدول العربية، الجزائر، جامعة حسيبة.
٦. علي، أحمد (٢٠١٢)، "أساليب البحث العلمي"، الطبعة الثانية، الأندلس للطباعة والنشر.
٧. عبد الرؤوف، حجاج (٢٠٠٧)، "الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها"، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، جامعة بسكيدة، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية، الجزائر.
٨. عبد الرحمن، دلال محمد (٢٠١٥)، "دور جودة خدمة النقل الجوي في كسب رضا الزبون: دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية بمدينة ورقلة"، رسالة ماجستير غير منشورة، شعبة العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة، الجزائر.
٩. محمد، احمد وأمين، محمد (٢٠٠٨)، "دور وأهمية الابتكار في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية في ظل اقتصاد المعرفة"، المتلقي العلمي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسين بن بو علي، الشلف، الجزائر.
١٠. مصطفى، قويدر وشكري، حبيبة (٢٠٠٨)، "دور الميزة التنافسية في بيئة الأعمال ومصادرها"، المتلقي العلمي: المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة حسين بن بو علي، الشلف، الجزائر.
١١. داود، ياسر إبراهيم محمد (٢٠١١)، "أساليب تعظيم القدرة التنافسية للاقتصاد المصري"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة المنوفية، كلية التجارة، قسم الاقتصاد والمالية، ص ٢١.

قائمة المواقع الإلكترونية

1. <http://aa.com.tr/ar/last> accessed, 02/2020
2. <http://www.egyptair.com/> last accessed, 02/2020
3. <https://www.worldairlineawards.com/> last accessed, 02/2020

**Modern Strategies for Airlines to Enhance their Competitive Advantage:
Innovative Services Tailored for the Advancement of Egyptian Tourism Sector**

Ahmed Abd El-Shafy Salim

Abstract

The intensity of competition between airline has increased in the presence of globalization of economic activity. Each airline is seeking to develop and modernize its services in an attempt to attract more customers and maximize profits. In addition, there is a growing interest among most of airlines to compete other sectors such as hotels and transportation companies in providing related services. The study aims to identify the most prominent services related to the tourism sector, that leading foreign airlines provide them to customers. The importance of the study is determining to what extent that Egypt Air's services keep pace with modern trends in this regard. The study relied on the quantitative approach to discuss the results of the study that collected through a questionnaire form, that was conducted in personal interviews with the principals of leading foreign airline through their offices in the Arab Republic of Egypt and Egypt Air. Questionnaire forms were Analyzed to discuss the results and test the validity of the study hypotheses by using the statistical program SPSS Version 24. The study concluded that the services related to the tourism sector at Egypt Air are lack in competitive advantage, due to missing of innovation and modernity compared to foreign counterpart. Thus, the role of Egypt Air is declined in promoting the tourism sector. The study recommended that Egypt Air should be interested in partnering with other sectors related to the tourism sector such as hotel sector, transportation companies, museums, gardens and parks. in providing its services with the aim of enhancing its competitive advantages.

Keywords: Airlines, Tourism Sector, Competitive Advantage, Competition, Innovation