

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

العنوان

أثر علاقة العملاء في تحسين تنافسية المؤسسات السياحية
- دراسة حالة عينة من الوكالات السياحية بجيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية
تخصص: تسويق فندقي وسياحي

إعداد الطلبة:

حسيب عمار

مسعودان جعفر

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ عرجاني عبد العزيز
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذة هرموش إيمان
مناقشا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ لواتي جمال

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وعرفان

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف خلق الله الرحمة المهداة للعالمين سيدنا محمد

صلى الله عليه وسلم

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى له الفضل وله المنة على التوفيق لإنجاز هذا العمل فإن أصبنا فمن عنده
وإن أخطأنا فمن أنفسنا

شيء جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح والتفوق فيحققه، لكن الأجل والأروع أن لا ينسى من كان سببا
في ذلك وعليه نتقدم بفائق عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة "هرموش إيمان"

على كافة المجهودات المبذولة والتوجيهات القيمة المقدمة في سبيل إنجاز هذا العمل

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل لكل الأساتذة الذين حكموا لنا استبيان الدراسة الميدانية وتعاونوا وساهموا
في إنجاز هذا العمل

كما لا يفوتنا أيضا أن نتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة التصحيح على إثراء البحث
العلمي

إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

أعز ما لدي في الوجود والدي الكريمين أطال الله في عمرهما وحفظهما الله ومنحهما الصحة والعافية

إلى كل من رافقوني في الحياة وترعرعت بينهم "أفراد عائلتي الأعزاء إخوتي وأخواتي وأبناءهم"

إلى كل الأهل والأقارب كبيرهم وصغيرهم

إلى كل الزملاء والزميلات رفقاء دربي والمشوار الدراسي

إلى كل من قدم يد المساعدة في إعداد هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

عائذ

إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى:

أعز ما لدي في الوجود والدي الكريمين أطال الله في عمرهما

وحفظهما الله ومنحهما الصحة والعافية

إلى كل من رافقوني في الحياة وترعرعت بينهم "أفراد عائلتي الأعزاء إخوتي وأخواتي وأبناءهم"

إلى كل الأهل والأقارب كبيرهم وصغيرهم

إلى كل الزملاء والزميلات رفقاء دربي والمشوار الدراسي

إلى كل من قدم يد المساعدة في إعداد هذه المذكرة ولو بكلمة طيبة

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

جعفر

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الشكر
II	فهرس المحتويات
V	فهرس الجداول
VI	فهرس الأشكال
VII	فهرس الملاحق
أ- و	مقدمة
الفصل الأول: أساسيات إدارة العلاقة مع العملاء	
08	تمهيد
09	المبحث الأول: أساسيات حول العميل
09	المطلب الأول: تعريف العميل
09	المطلب الثاني: أنماط العملاء وطريقة التعامل معهم
11	المطلب الثالث: التسويق بالعلاقات
12	المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة العلاقة مع العملاء
12	المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء
13	المطلب الثاني: الخطوات الأساسية لتنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء
14	المطلب الثالث: أسباب فشل إدارة العلاقة مع العملاء ومتطلبات النجاح
17	المبحث الثالث: مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء
17	المطلب الأول: رضا العملاء
20	المطلب الثاني: ولاء العملاء
22	المطلب الثالث: قيمة العملاء
24	خلاصة
الفصل الثاني: تنافسية المؤسسة	
26	تمهيد
27	المبحث الأول: مفاهيم حول تنافسية المؤسسة
27	المطلب الأول: مفهوم التنافسية
31	المطلب الثاني: مفهوم المنافسة

32	المطلب الثالث: الإستراتيجية العامة للتنافس
34	المبحث الثاني: أساسيات في بناء الميزة التنافسية
34	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
35	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها
36	المطلب الثالث: محددات وأبعاد الميزة التنافسية
38	المبحث الثالث: علاقة إدارة العلاقة مع العملاء بالمزايا التنافسية
39	المطلب الأول: تحقيق التمايز من خلال إدارة العلاقة مع العملاء
41	المطلب الثاني: تخفيض التكاليف بالإعتماد على إدارة العلاقة مع العملاء
45	خلاصة
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
47	تمهيد
48	المبحث الأول: تقديم عام حول الوكالات السياحية
48	المطلب الأول: مفهوم الوكالة السياحية
49	المطلب الثاني: تصنيفات وكالات السياحة والخدمات التي تقدمها
50	المطلب الثالث: مصادر دخل الوكالات السياحية
50	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
50	المطلب الأول: متغيرات الدراسة ومصادر جمع البيانات
51	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
51	المطلب الثالث: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية
55	المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان
56	المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية
59	المطلب الثاني: التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بأبعاد المتغير المستقل (من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور)
62	المطلب الثالث: التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بأبعاد المتغير التابع (من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور)
65	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسات
65	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
68	المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة
69	المطلب الثالث: مقارنة نتائج الدراسة مع الدراسات السابقة

70	خلاصة
72	الخاتمة
75	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
37	الأبعاد المحددة لنطاق التنافس	01
53	مقياس ليكرت الخماسي	02
53	مقياس ليكرت الخماسي ودلالاته	03
54	الصدق الداخلي لعبارات إدارة علاقات العملاء	04
55	الصدق الداخلي لعبارات أبعاد الميزة التنافسية	05
56	معامل الإتساق البنائي بين محاور الأستبيان	06
56	نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لأستبيان الدراسة	07
57	عينة الدراسة حسب الجنس	08
57	عينة الدراسة حسب العمر	09
58	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	10
59	توزيع الأراد حسب الخبرة المهنية	11
60	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لخطوة إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية	12
61	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لخطوة إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية	13
62	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لخطوة إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية	14
63	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التمايز	15
65	الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التكلفة الأقل	16
67	نتائج اختبار T-test بالنسبة لإدارة العلاقة مع العملاء التحليلية	17
68	نتائج اختبار T-test بالنسبة لإدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية	18
68	نتائج اختبار T-test بالنسبة لإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية	19
69	نتائج اختبار T-test بالنسبة لاختبار الفرضية الرئيسية	20

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
18	خصائص الرضا	01
20	سلوك الرضا والولاء الناتج عن إدارة العلاقة مع العميل	02
21	العلاقة الأساسية المكونة لمفهوم الولاء	03
31	نموذج بورتر للقوى التنافسية	04
36	دورة حياة الميزة التنافسية	05
57	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	06
58	توزيع أفراد العينة حسب العمر	07
59	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
60	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	09

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الإستبيان	01
الصدق الداخلي لعبارات محاور الدراسة (إدارة العلاقة مع العملاء ولميزة التنافسية)	02
الصدق البنائي للإستبيان	03
معامل ألفا كرونباخ	04
تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية	05
تحليل عبارات الإستبيان	06
اختبار الفرضيات	07

مقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات وتطورات سريعة ومتلاحقة في كافة القطاعات العامة والخاصة، الامر الذي وضع المؤسسات باختلاف قطاع نشاطها أمام تحديات متنوعة فرضت عليها التحول نحو الأساليب الحديثة في مجال التطور والتحسين، لما لذلك من أهمية بالغة في الارتقاء بمعدلات عالية من أدائها التنافسي.

فنجاح المؤسسة لم يعد يعتمد على تطوير السلع والخدمات وتسعيرها وترويجها فقط بل أصبح يتوقف على قدرة هذه الاخيرة على بدل الجهد وأن تكون متيقنة حقيقة من وجود مجموعة من القيم التي تعكس أهمية العملاء وخدمتهم وإرضاءهم، في ظل تنامي دور العميل الذي أصبح محور التنافس والبحث عن رضاه وكسب ولاءه من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها بهدف بناء علاقات طويلة الأجل معهم.

وفي ظل هذه المنافسة التي تسود الأسواق تواجه المؤسسات تحديات كبيرة أهمها كيف تصل المؤسسة الى بناء وتعزيز وتحقيق ميزة تنافسية تسمح لها باحتلال مركز تنافسي قوي، والمحافظة عليه وتعظيمه، فكسب ميزة في القطاع الخدمي يعتبر أمرا صعبا للعديد من المؤسسات نظرا للخصائص التي تميز الخدمة عن غيرها، ولهذا أصبحت المؤسسة تعتمد على مدخل إدارة العلاقة مع العملاء لأنه يركز على زيادة المعرفة بحاجات و رغبات العملاء والتعرف على الخدمات التي يرغبون بها، اضافة إلى التركيز على بناء علاقات وطيدة مع العملاء تكسب المؤسسة ميزة تنافسية تواجه بها منافسيها وتحقق لها الريادة.

إشكالية الدراسة

يعد القطاع السياحي من القطاعات الهامة التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمام العديد من الدول منها الجزائر، وتتركز خدمته على المنافسة في تقديم خدمة أفضل للعميل ولذلك لا بد من التركيز على الأسلوب المستخدم لتحقيق الميزة التنافسية، فكان اهتمامنا بدراسة إدارة علاقات العملاء لمعرفة أثره على تحقيق الميزة التنافسية للوكالات السياحية بجيجل، وعليه يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة تطبيق خطوات إدارة علاقات العملاء في تحسين تنافسية الوكالات السياحية بجيجل؟

ومن أجل الفهم المعمق لهذه الإشكالية تم تدعيمها بمجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد تطبيق لخطوات إدارة علاقة العملاء التشغيلية في الوكالات السياحية بجيجل؟
- هل تهتم الوكالات السياحية بجيجل بتطبيق خطوات إدارة علاقة العملاء التحليلية؟
- هل تطبق الوكالات السياحية بجيجل لخطوات إدارة علاقة العملاء من الناحية التعاونية؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على مشكلة الدراسة والأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضية الرئيسية التالية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق خطوات إدارة علاقات العملاء في تحسين تنافسية الوكالات السياحية بجيجل عند مستوى المعنوية 0.05.

ومن أجل التأكد من هذه الفرضية قسمناها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- لا يوجد تطبيق لخطوات إدارات علاقات العملاء التحليلية في الوكالات السياحية بجيجل.
- لا تهتم الوكالات السياحية بجيجل بتطبيق خطوات إدارات علاقات العملاء التشغيلية.
- لا يوجد اهتمام من طرف الوكالات السياحية بجيجل بتطبيق خطوات إدارات علاقات العملاء التعاونية.

أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية هذه الدراسة من الأهمية التي تحظى بها صناعة الخدمة في المؤسسات السياحية من خلال تحقيق مستوى إشباع أعلى للعملاء وزيادة رضاهم وتعزيز ولائهم عن خدماتها.
- ارتباط الدراسة بجانب هام متعلق بالعمل باعتباره أحد التوجيهات الرئيسة للعمل في المؤسسة.
- هذه الدراسة لها أهمية في التعرف على علاقة العملاء وتنافسية المؤسسة اللتان هما من أهم الوظائف التي تسعى المؤسسة الى تحقيقهما.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحقيق عدة نقاط تمثل في:

- معرفة مفاهيم واستراتيجيات إدارة العلاقة مع العملاء وتحديد مبادئ ومتطلبات تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء وأثره على تنافسية المؤسسة.
- التعرف على مدى تأثير العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية المؤسسة والتركيز على علاقة العملاء ومحاولة تحسينها وتوطيدها شكلا ونوعا بما يضمن للمؤسسات تحقيق الميزة التنافسية.
- الوقوف على مدى فهم الوكالة لأهمية إدارة علاقة العملاء والسعي لتحقيقها.

منهج وأدوات الدراسة المستخدمة:

من أجل دراسة جوانب هذا الموضوع تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي في عرض الأفكار النظرية وشرح وتحليل وتفسير هذه الأفكار المتعلقة بمتغيرات الدراسة المتمثلة في إدارة علاقة العملاء والتنافسية في الوكالات السياحية.

بالإضافة إلى الاعتماد على أسلوب دراسة حالة وعلى مجموعة من النماذج الإحصائية في تحليل المعطيات والنتائج المتحصل عليها ميدانيا من خلال القيام بدراسة ميدانية على عينة من الوكالات السياحية ببلدية جيجل والتي تم فيها الاعتماد على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والتي وزعت على عمال الوكالات السياحية محل الدراسة.

دوافع اختيار الموضوع:

- اختيارنا لهذا الموضوع كان نتيجة لعدة اعتبارات تتمثل فيما يلي:
- الميولات الشخصية تعود إلى أن مثل هذه المواضيع تتماشى مع تخصصنا "تسويق فندقي وسياحي".
- معرفة مدى وعي موظفي الوكالة بتطبيق إدارة العلاقة مع العملاء.
- محاولة ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي عبر إسقاط هذه الدراسة على أرض الواقع.
- يعد القطاع السياحي من المواضيع الهامة التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمام العديد من الدول منها الجزائر.

حدود وأبعاد الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة إلى الجوانب التالية:

- **الحدود البشرية:** أنجزت الدراسة الميدانية على عمال عينة من الوكالات السياحية ببلدية جيجل.
- **الحدود الموضوعية:** تركزت الدراسة على معالجة أثر تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية المؤسسة السياحية بولاية جيجل.
- **الحدود الزمانية:** تمانجازهذا البحثيفصلالثانيللسنةالجامعية2020-2021.
- **الحدود المكانية:** اخترنا لمعالجة هذا الموضوع ميدان الوكالات السياحية كونها من بين الميادين المهمة في تبني أحد أهم التوجهات الحديثة مع إدارة العلاقات مع العملاء

الدراسات السابقة

- دراسة اوريبي هيبه الله 2012 بعنوان: **تنافسية القطاع السياحي وانعكاساته على التنمية المستدامة في الدول العربية-دراسة المقارنة بين الجزائر ومصر-**، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد دولي، جامعة فرحات عباس، الجزائر، من خلال هذا العمل تم التطرق إلى الانعكاسات الايجابية والسلبية لتنافسية السياحة التقليدية والتسابق نحو جذب السياح على أبعاد التنمية المستدامة في الدول العربية عامة وفي مصر والجزائر خاصة، وما لهاذا القطاع من أهمية اقتصادية واجتماعية وبيئية للدول، وبالمقابل ماله من تأثير سلبية على الثقافة المجتمع وعلى البيئة الطبيعية ومواردها.

توصلت الدراسة إلى أن الجزائر ومصر تمتلكان قدرات هائلة للمنافسة في الميدان السياحي، إلا أن الجزائر تعتبر متأخرة كثيراً مقارنة بمصر لافتقادها لاستراتيجية واضحة المعالم في المجال السياحي الذي ليس له مكانة ضمن قطاعاتها الاقتصادية، على عكس مصر التي تشكل السياحة لديها مصدر هام للدخل ومدخل لتطبيق مبادئ التنمية المستدامة وتحسين مركزها التنافسي دولياً.

- دراسة عبد الرحمان عجاج 2015 بعنوان: **أثر التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية**، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة البلقاء، الأردن، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر توجه الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية، وقد اعتمدت هذه الدراسة من موظفي المجموعة باختلاف المناصب التي يشغلونها و باختلاف موقع الخدمة داخل المملكة الأردنية الهاشمية، خلال عام 2014 وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة لاختيار العينة من مجتمع الدراسة و صممت الإستبانة لغرض جمع البيانات من عينة الدراسة حيث تم توزيع (308) استبانة استرجع منها (305) استبانة واستبعد منها (55) بسبب عدم ملائمتها التحليل، وبالتالي تم تحليل (250) استبانة، وتم المعالجة الإحصائية التي تتناسب مع أغراض و أهداف الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية، كما أظهرت النتائج أن التمكين هو البعد الأكثر تأثيراً من أبعاد التوجه الإبداعي على تحقيق الميزة التنافسية، بينما كانت تفويض السلطة البعد الأقل تأثيراً، وعليه فقد أوصى الباحث إدارة المجموعة بالاهتمام بجوانب التوجه الإبداعي وخصوصاً الثقافة الإبداعية، واستحدثت دائرة تهتم بمجالات الإبداع.

- دراسة أحمد إبراهيم سعيد حسن بعنوان: **أثر ممارسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية**- رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، وتهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية في شركة الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي السببي، أما مجتمع الدراسة فقد تكون من جميع الموظفين في الشركات الأدوية الأردنية في دوائر، تم اختيار (8) شركات أدوية مدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عدد الموظفين فيهم (1350) عاملاً، واستخدمت الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات التي تم تحليلها بمجموعة من الوسائل الإحصائية، قد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة القصدية، إذ تم توزيع (300) استبانة تم استرجاع (276) فقط، حيث كان الفقد (33) استبانة كما تم استبعاد (12) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل لتصبح العينة النهائية (255) عاملاً.

- وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر لممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية كما أظهرت النتائج الدراسات أن هناك أثر لممارسة إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة على تحقيق الميزة التنافسية في

شركة الأدوية الأردنية تعزى لمتغير حجم الشركة، وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل مبدأ مشاركة الموظفين في شركات الأدوية في عمليات اتخاذ القرار وزيادة صلاحيتها لتسهيل انجاز العمل المطلوب في المشكلات بالشكل الصحيح.

- **دراسة نهلة نهاد الناظر بعنوان: أثر التسويق بالعلاقات ودوافع التعامل على ولاء العملاء للمنظمة،** رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، تأتي هذه الدراسة للتعرف على استراتيجية التسويق بالعلاقات ودوافع تعامل العملاء في المصارف التجارية الأردنية، فقد هدفت الدراسة إلى التعرف من وجود أثر لكل من التسويق بالعلاقات ودوافع العملاء للتعامل مع مصرف على مستوى الولاء له، والكشف عن أثر المتغيرات الديموغرافية للعملاء على الولاء.

وتبين أن العامل الأكثر أهمية لدوافع العملاء للتعامل مع المصرف هو الثقة في المصرف، ويليه في الأهمية كل من التعاملات الاجتماعية والمعاملة الخاصة كما أوضحت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد ومكونات التسويق بالعلاقات (الالتزام، الروابط، التفاعل، الرضا) على ولاء العملاء، ووجود أثر دال إحصائياً لدوافع التعامل بجميع عوامله (الثقة، التعاملات الاجتماعية) على ولاء العملاء ولم تظهر الدراسة وجود أثر للعوامل الديموغرافية للعملاء، على درجة ولائهم باستثناء المستوى التعليمي.

- **دراسة هبة داؤد بعنوان: دور نظام إدارة العملاء في زيادة فعالية أداء مؤسسات التمويل الصغير،** رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة تشرين، سوريا، هدفت الدراسة الحالية التي خصت منطقة الساحل السوري إلى التسلط الضوء على واقع مؤسسات التمويل الصغير والمصارف العامة التي تقدم مثل هذه الخدمة، وذلك من أجل الوقوف على الأثر الذي تركه استخدام نظام إدارة علاقات العملاء في زيادة فعالية المؤسسة والاحتفاظ بعملائها الحاليين وزيادة عدد العملاء وتخفيض التكاليف، ومن أهم النتائج المتوصل إليها: ساهم نظام إدارة العلاقة في زيادة فعالية المؤسسات، ساعد نظام إدارة علاقات العملاء المؤسسة على الاحتفاظ بعملائها الحاليين، أدى استخدام نظام إدارة علاقات العملاء إلى زيادة عدد العملاء للمؤسسة، انخفضت تكاليف المؤسسة المتعلقة بالاتصال بالعملاء بعد اعتمادها نظام إدارة علاقات العملاء.

- **دراسة نرمين احمد عبد المنعم السعدني بعنوان: أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية،** أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة القاهرة، مصر، تهدف هذه الدراسة إلى توضيح الأثر المباشر وغير المباشر لتطبيق إدارة علاقة العملاء على أداء البنوك التجارية العاملة في مصر وتحديد إلى أي مدى يختلف تطبيق إدارة علاقات العملاء في البنوك محل الدراسة طبقاً لنوع القطاع، ومدى اختلاف درجة استجابة العملاء المنتفعين من الخدمات البنكية والنواتج عن تطبيق إدارة علاقات العملاء، وفي سبيل تحقيق أهداف الدراسة وضع الباحث مجموعة من الفرضيات وتصميم نموذج مقترح للدراسة لكي يستخدم كدليل لاختبار أثر إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية العامة في مصر.

صعوبات الدراسة

- تدبب عمل الوكالات السياحية التي تم اغلاق العديد منها بسبب غلق الحدود وبالتالي توقف الرحلات لفترة طويلة.
 - قلة الموظفين في الوكالات السياحية التي ترجع إلى الظروف الصحية الراهنة.
 - عدم جدية بعض الموظفين في الإجابة على الإستبيان.
- هيكل الدراسة:

- لمعالجة إشكالية الدراسة ثم تقسيمها إلى ثلاثة فصول، الفصل الأول والثاني منها يختصان بالجانب النظري والفصل الثالث الأخير يختص بالجانب التطبيقي.
- تطرقنا في الفصل الأول إلى أساسيات حول العميل وإدارة العلاقة مع العملاء وكذلك مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء.
 - أما الفصل الثاني تناولنا فيه مدخل حول التنافسية وعموميات حول الميزة التنافسية وعلاقة إدارة العلاقة مع العملاء بالمزايا التنافسية.
 - أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه الدراسة التطبيقية على عينة من الوكالات السياحية ببلدية جيجل.

المفصل الأول:

أساسيات إدارة العلاقة مع العملاء

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول العميل

المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة العلاقة مع العملاء

المبحث الثالث: مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء

خلاصة

تمهيد

ساعد التطور التكنولوجي خاصة في مجال المعلومات والاتصالات في إرساء ثقافة عالمية جديدة أو بالأحرى غير قواعد اللعب في السوق العالمية، وهذا ما جعل السلطة تنتقل من المنتج إلى العميل حيث أضحت نقطة التوجه الرئيسية، كما أصبحت المؤسسات على يقين تام أن سر بقائها وتطورها في السوق هو حفاظها على عملائها الدائمين وعدم التخلي عنهم، بالإضافة إلى كسب عملاء جدد كهدف ثاني، وهذا لن يتسنى لها إلا بالحصول على رضاهم ووفائهم عن طريق تبني التوجه نحو العملاء وجعلهم محور اهتمامهم للمؤسسة، لأنه ببساطة قلب المؤسسة وسبب وجودها، والتوجه نحو العملاء أو التسويق الموجه نحو العملاء، هو الذي يدل على أن المؤسسة تخضع نشاطها التسويقي لتلبية احتياجات المستهلك بشكل كامل.

وفي هذا الفصل سنوضح علاقة العملاء في المؤسسة من خلال المباحث الثلاثة التالية:

- المبحث الأول: أساسيات حول العميل
- المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة العلاقة مع العملاء
- المبحث الثالث: مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء

المبحث الأول: أساسيات حول العميل

يتم التركيز في هذا المبحث على أن إدراك المؤسسات أن نجاحها واستقرارها مرهون بمدى قدرتها على معرفة وتحديد حاجات ورغبات عملائها وإقامة علاقات طويلة الأمد معهم.

المطلب الأول: تعريف العميل

إنّ معرفة العملاء أم ضروري للغاية للمؤسسة من خلال جمع المعلومات المتعلقة بأذواقهم وتفضيلاتهم لبناء قاعدة بيانات تساعد على تحديد حاجاتهم وتوقعاتهم بدقة، ولأنّ أذواق واحتياجات العملاء تختلف من عميل لآخر ومن العميل نفسه، وهناك عدة تعاريف للعميل منها:

"العميل هو كل شخص تعمل معه المؤسسة سواء كان من خارج المؤسسة أو من داخلها يتقدم لشراء منتجاتها أو خدماتها". (بوسطة، 2010-2011، صفحة 6).

ويمكن تعريف العميل أيضا بأنه: "المستخدم النهائي خدمات المنظمة وتتأثر قراراته بالعوامل الداخلية مثل: الشخصية والمعتقدات، الأساليب، الدوافع والذاكرة، وبالعوامل خارجية أخرى مثل: المواد والتأثيرات العائلية، الجماعات التفضيلية والأصدقاء وقد يكون الأفراد والمنظمات". (دحماني، 2019-2020، صفحة 62) ويقصد بالعميل أيضا: "هو مختلف الأطراف الذين يتعاملون مع المؤسسة أو تربطهم علاقة معينة بها، ويمكن أن يصنف عملاء المؤسسة إلى عميل داخلي وعميل خارجي". (بن حمو، 2015-2016، صفحة 15)

المطلب الثاني: أنماط العملاء وطريقة التعامل معهم

هناك عدة أنماط للعملاء نذكر منهم: (شوكت منصور، 2008، الصفحات 131-132-133)

- العميل المتشكك: يتصف بالشك وعدم الثقة وسخريته من أقوال الغير وصعوبة معرفة ما يريد، وطريقة التعامل معه: معرفة سبب شكه وعدم ثقته وعدم مجادلته فيما يقول وتكييف الحوار معه بطريقة تزيل شكوكه وعدم الثقة.

- العملاء السلبيون: هم العملاء الذين يتصفون بالخجل والمزاجية وكثرة أسئلته ورغبته في الإصغاء وبقظة والبطيء في اتخاذ القرارات، أما طرق التعامل معه فتكن من خلال الصبر ومحاولة الوصول إلى الأسباب التي تؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ القرارات، أو أن لا يجره الموظف للتصرف في الاتجاه الذي لا يرغبه، وتدعيم الحديث معه بالأدلة التي تعمق قناعاته بما يقوله الموظف، وتعميق الإدراك لديه بأهمية وقته وجهده.

- **العميل المتردد:** هذا العميل يتصف بعدم قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه، وينظر إلى عملية اتخاذ القرارات على أنها عملية صعبة لا يستطيع القيام بها، ويبدو في العديد من الحالات متردداً في حديث وغير مستقر في رأيه، أما في طريقة التعامل معه إشعاره بأن الطريق إلى الحلول البديلة مغلقة، وإشعاره بأن فرص الاختيار أمامه محدودة، والأس بالخروج بنتيجة معه لا بد من أن يتقدم بالشكر له.

- **العميل العنيد:** هو الميل الذي يتصف بأنه إيجابي النزعة ونشط ومبادر يتمتع باستقلالية عالية جداً ويفضل اتخاذ القرار بصورة منفردة بعيداً عن تأثير الآخرين، وهو غير متشبث بآرائه التي قد تكون مبنية على علم، أما طرق التعامل فتكون من خلال محاولة مسايرته فيما يقول والثناء على ذلك، وإظهار التقدير والاحترام لمعارفه وذكائه، وإشعاره بالاهتمام به وبالأشياء التي يقولها.

- **العملاء الغاضبين:** ويتصفون بسرعة الغضب وإمكانية الإثارة بسرعة، فهم يبحثون عن صغار الأمور وتوافقها، أي يجعل مبررات كافية لافتماع الغضب، وهناك عدة طرق للتعامل معه وهي: استيعاب ثورة الغضب عند الشخص الغضبان والتعرف على مشاكله، كذلك الأدب والتحلي بالصبر في التفاعل معه، والاستمرار في توجيه الأسئلة والإصغاء له، ومحاولة الوصول إلى أسباب الغضب لديه، وعدم مجادلته بالأرقام والحقائق، والتعامل معه بصفة شخصية وخاصة عندما يكون غضبه نابعاً من أمور لها صلة بالمؤسسة.

- **العميل المفكر الصامت:** وهو العميل المتصف بالهدوء وقلة الكلام يستمع أكثر مما يتكلم أو يجد صعوبة في إبداء أفكاره وآرائه بسرعة ويمتاز بالإتزان وعدم السرعة في اتخاذ القرار ويتمتع في كل شيء من خلال بحثه الجيد عن المعلومات، ويمكن التعامل معه من خلال: الحرص على إعطائه المعلومات الصحيحة، واستخدام الحقائق والمنطق التحليلي ومعاملته بوقار واحترام إعطائه أمثلة رقمية وأدلة مختلفة.

- **العميل المغرور:** هو العميل المندفع في إدراك ذاته اتجاهات نزعات التميز والسيطرة، أو إظهار غروره المفرط يقوده إلى الشعور بالثقة وعادة يلجأ إلى المقاطعة بالحديث، أما طرق التعامل معه فتكون بالحرص على مسايرته ومجاملته في آرائه ومقترحاته وضرورة تطلب النصيحة، والإبتعاد عن الدخول في التفاصيل والتركيز على الهدف الرئيسي، واستخدام عبارة "نعم، لكن" ومحاولة إنهاء معاملته بسرعة، وانتزاع زمام المبادرة في الحوار معه.

- **العميل النزوي:** وهو العميل الذي يتصف بالتفاخر الدائم وقدرته على اتخاذ قرارات سريعة، وتتحكم عواطفه بسلوكه الاستهلاكي وكثير ما تجذبه المظاهر أكثر من المضامين، فهو يكون المعلومات التفصيلية والشرح المستفيض عن خدمة ما يعتبر ذلك مضيعة للوقت، أما طرق التعامل معه فتكون: تقديم النصيحة

التي تساعد على الاختيار الصحيح، والطلب منه قراءة أية معلومات تتعلق باختياره قبل اتخاذ قراره، أو توضيح أية التزامات يمكن ان تترتب على هذا الاختيار وذلك تجنباً لأي إحراج أو لوم في المستقبل، ومحاولة مساعدته حتى يتجنب الأخطاء.

المطلب الثالث: التسويق بالعلاقات

سننتقل إلى مفهوم التسويق بالعلاقات الذي يركز على العملاء بشكل أكبر باعتبارهم نقطة الانطلاق الأساسية لجميع أنشطة المؤسسة وكذا تطوير العلاقة معهم.

1- تعريف التسويق بالعلاقات:

توجد عدة تعاريف للتسويق بالعلاقات نذكر منها: (الحريري، بدون سنة، الصفحات 229-230)

- التسويق بالعلاقات "هو عبارة عن عملية اجتماعية تعمل من خلال عدة تفاعلات التي تتم بين عدة أطراف وذلك في إطار التبادلات التجارية".
- ويعرف أيضا على أنه: "أنشطة تسويقية تهدف إلى إنشاء علاقات مع العملاء وتهدف إلى تحسين وتعزيز هذه العلاقات بحيث تحقق أهداف جميع الأطراف، وهذه العلاقات تتحقق من خلال عمليات التبادل والإيفاء بالوعد".
- كما يعرف التسويق بالعلاقات أنه: "إنشاء علاقات مشبعة مع القطاعات الأخرى للسوق، العميل، المورد، الموزع في الأخير تريح رضاهم وولائهم على المدى الطويل". (صادق ، 2015-2016، صفحة 08) ومنه نستنتج أن التسويق بالعلاقات هو استراتيجية تسويقية تتبعها المؤسسة تهدف إلى تعزيز العلاقة مع العملاء.

2- أهمية التسويق بالعلاقات:

تتمثل أهمية التسويق بالعلاقات فيما يلي: (بوطالب، 2017-2018، الصفحات 26-27)

- ✓ يساعد المؤسسات في الوصول إلى ما يعرف بعميل مدى الحياة من خلال الوصول إلى العميل الوفي.
- ✓ تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة، إضافة إلى التقليل من تكاليف الترويج والتعريف بالمؤسسة.
- ✓ تموقع المؤسسة في ذهن العميل في شكل الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها.
- ✓ خلق وبناء عملية اتصال باتجاهين بين المؤسسة وعملائها تحقق نوع من التغذية العكسية التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضى العملاء.
- ✓ استقطاب عملاء جدد.

3- أهداف التسويق بالعلاقات: يهدف إلى: (شعراوي ، 2021، صفحة 40)

- ✓ التطوير الفعلي في الأداء التسويقي.
 - ✓ مرونة في الكمية المطلوبة عن الكمية المعتادة.
 - ✓ انخفاض واضح في التكلفة أو السعر.
 - ✓ حسن واضح في خطوات تسليم الاحتياجات.
 - ✓ وجود خدمات أو تسهيلات في الدفع أو بعض تسهيلات أخرى إضافية
- المبحث الثاني: مفاهيم حول إدارة العلاقة العملاء**

يستند مفهوم إدارة علاقات العملاء على علاقة ثنائية بين الطرفين تشمل سلسلة وقائع متتالية بشكل مستمر، نتج عنها مجموعة من التفاعلات المتبادلة بين الطرفين وسوف نحاول في هذا المبحث إيضاح ماهية إدارة العلاقات مع العملاء.

المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء

اختلفت الآراء حول مفهوم إدارة علاقات العملاء نتيجة لطبيعة التخصصات المتعددة لإدارة علاقات العملاء حيث أنها مزيج بين الإدارة والتسويق وتكنولوجيا المعلومات، ولا تزال إدارة علاقات العملاء موضوعا جديدا يحتاج إلى مزيد من الدراسات للوصول إلى التوافق.

ويمكن تعريف إدارة علاقات العملاء هي: "عبارة عن برامج يتم تطبيقها لمساعدة المنظمات على تحسين الاتصالات مع العملاء والموردين باستخدام مراكز الإتصال أو مندوبي المبيعات أو الموزعين أو فروع المنظمة أو البريد الإلكتروني". (السعدني، 2012، صفحة 10)

وتعرف علاقات العملاء أيضا: "هي العملية الشاملة لبناء والحفاظ على علاقات مربحة من خلال تقديم قيمة ورضا متفوق للعميل وهي تتعامل مع جميع الجوانب لاكتساب والحفاظ على العملاء. (خمائل، 2016، صفحة 35)

- أهمية إدارة العلاقات مع العملاء:

تتفق أدبيات إدارة العلاقات مع العملاء على الأهمية الكبيرة التي تجنيها المؤسسات عن تطبيق استراتيجية إدارة العلاقات مع العملاء إذ تتجلى أهميتها فيما يلي: (يخلف، 2016-2017، صفحة 37)

- تحديد وتصنيف فئات العملاء تبعا لدرجة ربحيتهم.
- إعطاء صورة متكاملة عن العملاء واحتياجاتهم.

- زيادة فرص نجاح جهود المبيعات والتسويق.
- وتتجلى أيضا أهمية إدارة علاقات العملاء في: (الزيادات و محمد عبد الله، 2012، صفحة 274)
- مساعدة إدارة علاقات العملاء في دعم أسواقها من خلال التوجه نحو كسب أفضل العملاء.
- تساعد المنظمات في تحسين عمليات البيع بالتجزئة وإدارة المبيعات من خلال المبادلة بالمعلومات من جميع العاملين.
- تساعد في بناء علاقة فردية مع العاملين.
- أهداف إدارة علاقات العملاء:

إن الهدف الرئيسي لإدارة علاقات العملاء تتمثل في تحسين الربحية والنمو طويل الأجل عبر فهم أفضل لسلوك العملاء وتزويدهم بتغذية عكسية أكثر فعالية وتحسين الاستثمار في العملاء بطرق متكاملة. (بن حمو، 2015-2016، صفحة 28)

ويمكن أيضا إبرام أهداف جوهرية وتتمثل: (الزيادات و محمد عبد الله، 2012، صفحة 276)

- تخفيض معدل التكلفة لتقييد طلبات العملاء.
- تحقيق جودة في الخدمات الشخصية المقدمة لكل عميل.
- تخفيض كلفة الحصول عن العملاء الجدد.

المطلب الثاني: الخطوات الأساسية لتنفيذ إدارة علاقات العميل

اقترح كل من "بيريز ومارثاروز" الخطوات الأربعة الأساسية لتنفيذ إدارة علاقات العميل وهي: (مانع، 2010، صفحة 32)

- 1- تكوين قاعدة بيانات عن نشاط العملاء: تعتبر قاعدة البيانات الخزان الرئيسي الذي يضم جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة.
- 2- تحليل قاعدة البيانات: تتم هذه الخطوات بالاعتماد على ما يتوفر من أدوات التسويق والتي يمكن من خلالها الوصول إلى أي عميل باستخدام الرسائل الشخصية.
- 3- تمييز العملاء: لقد أن تتعرف المؤسسة على عملائها وتحليل المعلومات التي تمتلكها بشأنهم، فإن الخطوة الموالية تتمثل في التمييز بينهم من حيث قيمتهم بالنسبة لها.
- 4- استهداف العملاء المرشحين: تحاول المؤسسة في هذه الخطوة التركيز على نوعية العملاء الذين يمكن خدمتهم بكفاءة.

5- التفاعل مع العملاء: يعد استهداف العميل القيمة العليا التي تسعى إليها المؤسسة، لذا كان لزاماً أن تكون خدمة العميل من أولى الأولويات التي تقع ضمن اهتمامات المؤسسة.

6- مراعاة المسائل الشخصية للعميل: عند تنفيذ استراتيجيات إدارة علاقات العملاء لابد من مراعاة خصوصية العميل التي تعتبر من المسائل الهامة.

7- المقاييس المعتمدة لنجاح إدارة العلاقة مع العملاء: على ضوء توجيه المؤسسات نحو بناء علاقة مع العملاء فإنه يتوجب عليها إبداء اهتمام أكبر بتطوير نوع المقاييس المعتمدة لتنفيذ وإنجاح استراتيجية العلاقة مع العملاء.

كما أن المجالات التي تغطيها إدارة علاقات العملاء تستوجب التوجه لوظائفها والموضحة كما يلي:

- إدارة العلاقة مع العميل التشغيلية **CRM Opérationnel**: تشير إدارة علاقات العملاء التشغيلية إلى المكون الذي يساعد على تحسين الكفاءات اليومية لعمليات العملاء، فهي تهتم بأتمتة العمليات التي تنطوي على الإتصال والتفاعل مع العملاء ودمج كل من الجهات العاملة الأمامية والخلفية والمنتقلة، ويتعامل المكون التشغيلي لنظام إدارة علاقات العملاء مع التصميم والتخطيط وتنفيذ أنشطة إدارة علاقات العملاء التشغيلية وتقديم الأدوات التي تدعم الأعمال التجارية اليومية في مجالات التسويق والمبيعات والخدمات من خلال أتمتة جميع العمليات المرتبطة بالعملاء.

- إدارة العلاقة مع العميل التحليلية **CRM Analytique**: إن إدارة علاقات العملاء التحليلية هي عملية جمع وتحليل واستغلال المعلومات من قاعدة بيانات عملاء المنظمة، وعادة ما يتم الحصول على المعلومات حول احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية، عمليات صنع القرار لدى العميل، سلوك العميل واتجاهاته. (الخصين، 2014، صفحة 43)

- إدارة العلاقة مع العميل التعاونية **CRM Collaboratif**: تغطي إدارة علاقات العملاء التعاونية الفاعل المباشر مع العملاء، وذلك لعدة أغراض بما في ذلك التعليقات وتقرير المشكلات، ويمكن أن يكون التفاعل من خلال مجموعة متنوعة من القنوات مثل: الأنترنت والبريد الإلكتروني والرسائل القصيرة... إلخ. (إدارة علاقات العملاء: الجوانب والإستراتيجية واستخدام التكنولوجيا، 2021).

المطلب الثالث: أسباب فشل علاقات إدارة العملاء ومتطلبات النجاح

أظهرت المسموح التي أجراها مجموعة غارتر غروب في عام 2005 أن 55% من مشروع نظام إدارة علاقات العملاء لا تتمحض عن أي نتائج، ومع اقتراب الإنفاق السنوي على نظام إدارة علاقات العملاء من 100

مليار دولار فمن المهم أن تتجنب المؤسسات الأخطاء الشائعة التي يمكن إجمالها كالاتي: (داود، 2011-2012، الصفحات 45-46)

- **عدم توافق البرمجيات مع متطلبات المؤسسة:** فالاعتقاد السائد هو أن شراء أفضل برمجيات إدارة علاقات العملاء سيضمن كفاءة المخرجات إلا أن النتيجة قد تأتي مغايرة لذلك، والحل يكون بتقديم المقترحات أو المواصفات المطلوبة في البرنامج ثم مناقشتها للاتفاق عليها قبل اتخاذ قرار الشراء.

وإن لم تكن المؤسسة على خبرة في إدارة علاقات العملاء أو لديها الثقة بإمكانية توفير الموارد التقنية المطلوبة للتنفيذ، فمن الأفضل لها الاعتماد استشاريين خارجيين لاختيار الحزم البرمجية والتقنيات المطلوبة مثل: بنك المعلومات ونظام دعم القرار والنظام الخبير وبنية شبكة الإتصال.

- **بنك المعلومات:** يتضمن مجموعة البيانات التي يتم الحصول عليها من العملاء والتي يتم توظيفها للتعرف على احتياجاتهم واهتماماتهم.

- **نظام دعم القرار:** يرتبط هذا النظام بنك المعلومات من خلال الاستفادة من البيانات التي يتم الحصول عليها لصياغة قرارات تتوافق مع أهداف المؤسسة في تلبية احتياجات العملاء وتحقيق رضاهم.

النظام الخبير: يقوم النظام بعملية فرز للعملاء بحيث يميز بينهم وفق العديد من المتغيرات (التعامل، الإبداعات، السحوبات، الزيارات.....).

- **بنية شبكة الإتصال:** تتم عبر تفعيل إمكانية التواصل بين العملاء فيما بينهم وبين العملاء والمؤسسات.

- **المقاومة والتغير:** كثيرا ما يعارض العاملون التغيرات التنظيمية التي تطأ على أعمالها التي اعتاد عليها، الامر الذي يؤثر سلبا وبشكل كبير في تنفيذ إدارة علاقات العملاء.

ومن أسباب مقاومة إدارة علاقات العملاء:

- إكراه العاملين على تبني نظام إدارة علاقات العملاء.

- عدم استيعابهم كامل الدعم الذي يتلقونه من النظام الجديد واستخفافهم بهم، عدم القدرة على التعامل الكامل مع الكمية الكبيرة من المعلومات والمعارف.

وغالبا ما يكون الحل ببرامج التدريب الجيد التي تساعد العاملين على استيعاب الهدف من إدارة علاقات العملاء، واستيعاب قدرة النظام على مساعدتهم في خدمة العملاء والمنافسة بشكل أفضل وبنفس أهمية تدريب العاملين في المكتب الأمامي فلا بد من تدريب المدراء الذين يستخدمون النظام عند اتخاذ القرارات.

ومن الضروري تدريب العملاء والمديرين الذين يستخدمون برمجيات نظام إدارة علاقات العملاء على نشاطات البحث في البيانات والتي تعرف على أنها تستخدم أدوات علم الإحصاء لاستخراج النتائج والنماذج وكل الاحتمالات والافتراضات المتعلقة بسلوك العملاء ليتم تصنيفهم في فئات مختلفة وتدقيق الفروق بينهم.

- التركيز على التكنولوجيا:

هذا خطأ شائع لدى المؤسسات الأمريكية التي تركز على التكنولوجيا والمبيعات بهدف الإستحواذ على العملاء أكثر بدل التركيز على العملاء الحاليين.

بينما نجد أن المؤسسات الأوروبية تركز على بناء علاقات طويلة الأجل مع مجموعة معينة من العملاء والتعرف عليهم وفهمهم، وتجنيد المؤسسة لإشباع حاجاتهم وفي النهاية فإن إدارة علاقات العملاء ليس حلا تكنولوجيا لإدارة المبيعات والتسويق بل أن التكنولوجيا ما هي إلا جزء من إدارة علاقات العملاء.

* متطلبات نجاح إدارة علاقات العميل:

إن أهم المستلزمات لنجاح إدارة علاقات العميل تتضمن عدة محاور حددها كل من Blighn وEdwardo في الآتي: (بوسطة، 2010-2011)

. تعتبر المتطلبات التقنية ل CRM ذات أهمية كبيرة حسب وجهة نظر العملاء هي القيمة التي تجعل من هؤلاء العملاء مركز اهتمام المؤسسة، وهي تتطلب توفر قاعدة بيانات لدورة حياة العميل المتضمنة لمعلومات تخصهم (حاجاتهم، توقعاتهم، الشكاوي، الأهداف، النتائج...)، فهذه المعلومات هي المفتاح الجوهرى لتطوير وتحسين الإبداع والابتكار في المنتجات المقدمة قصد بناء علاقة ناجحة وبناءة.

ب- عمليات CRM: تعالج عمليات CRM بيانات العميل ومختلف الأهداف والأغراض التي نسعى لتحقيقها من خلال: إدارة المحلات وأتمتة المشروع التسويقي وكذا أتمتة قوى المبيعات.

ج- تحليل CRM: تقوم المؤسسات بتحليل البيانات الخاصة بالعميل لاتخاذ القرارات الفعالة والدقيقة من خلال:

- تصميم وإعداد الحملات التسويقية الموجهة لتحسين التأثير التسويقي.
- التصميم وإعداد العميل الخاص والقيام بجذب العملاء والعمل على المحافظة عليهم.
- تحليل سلوك العميل لاتخاذ القرارات الملائمة.
- قرارات إدارة فيما يتعلق بالتنبؤ المالي قصد تحليل العميل.

- تحليل احتمال ارتداد العميل بالاعتماد على تحليل (churn analysis) والذي يحتاج كم كبير من المعلومات.

د- **التعاون في CRM**: تطبيق CRM يحتاج إلى تنسيق العمليات اللازمة وانسجامها يدعم القنوات المتعددة للاتصال والتواصل بين الأقسام من جهة ووضع العملاء من الجهة المقابلة، فالتطبيق الناجح ل CRM يحتاج لتعاون كل المصالح لتقديم خدمات تلبي رغبات العملاء.

و- **الاستراتيجية**: إدارة العلاقات مع العميل ليست فقط تقنية بل هي نظرة شاملة لتوجيه المؤسسة نحو العميل و CRM تتضمن الأسس اللازمة لمعالجة خدمات العميل، فأهداف استراتيجية CRM يجب أن تعبر عن حالة المؤسسات المعنية، ورغبات وتوقعات عملائها، فاستراتيجية CRM هي تلك الاستراتيجية التي تركز على إدارة المبيعات وكذا التفاعل مع عملائها.

هـ- **أمن البيانات السرية**: إن بيانات العملاء هي أساس عمل CRM لذا تعمل المؤسسة على المحافظة على سرية المعلومات التي تحصلت عليها من بياناته، فالعملاء يفضلون دوما التعامل مع المؤسسة التي تقدم ضمانات تؤكد عدم اطلاع غيرهم على معلوماتهم الخاصة والسرية.

المبحث الثالث: مؤشرات إدارة علاقات العملاء

نحاول في هذا المبحث إلى التطرق إلى المؤشرات التي تقيس بها المؤسسة علاقتها بالعميل وتتمثل في رضا العملاء، الولاء، والقيمة.

المطلب الأول: رضا العملاء

1- تعريف رضا العملاء:

لقد أصبح الرضا من المفاهيم الأساسية للإدارة الحديثة، حيث تسعى المؤسسات إلى إدراجه ضمن أولوياتها في المخطط التسويقي، وقد تعددت التعاريف حول رضا العملاء بين مختلف الباحثين نذكر منها: "رضا العملاء هو أفاظ مهمة في علم التسويق، وسيقوم الكثير بمحاولة معرفة رضا العميل عن طريق الملاحظة وردود الأفعال والأقوال عن المنتج أو الخدمة في تخصص التسويق، ويمكن قياسها علميا عن طريق مقارنة الفارق بين مستوى جودة المنتج أو الخدمة مع توقعات العميل". (المهيدب، رضا العملاء والمستفيدين، 2017، صفحة 12)

ويعرف أيضا بأنه: "مشاعر العميل بالفرح أو الاستياء بعد الشراء، يعد الاستياء الناجم عن مقارنة للأداء الفعلي المدرك للمنتج مع توقعاته". (الصباغ، 2016، صفحة 38)

2- أهمية رضا العملاء:

يستحوذ رضا العميل على أهمية كبيرة في سياسة أية منظمة ويعد من أكثر المعايير فعالية للحكم لاسيما عندما تكون هذه المنظمة متوجهة نحو الجودة أكد كل من Hoffman بسط على الأمور الآتية لأنها الوسيلة المعبرة عن رضا العميل بالنسبة للأداء المنظمة وهي: (بوسطة، 2010-2011، صفحة 99)

- إذا كان الزبون راضيا على أداء المنظمة فإنه سوف يتحدث إلى الآخرين مما يولد عملاء جدد إذا كان العميل راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة فإن القرار بالعودة إليها يكون سريعا.
- رضا العميل عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المنظمة سيقبل من احتمال توجيه العميل إلى منظمات أخرى أو منافسة،

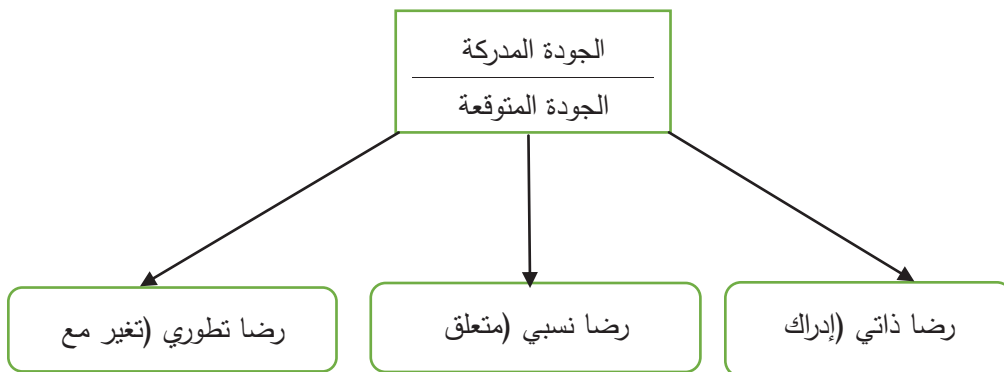
ومن أهمية رضا العملاء أيضا: (المهيدب، رضا العملاء والمستفيدين، 2017، صفحة 13)

أظهرت الدراسات أن رضا العميل يؤثر تأثيرا إيجابيا على المنظمات الربحية والغير ربحية، لذا فإن عدد المنظمات الكبيرة والعلاقة تضع اهتماما خاصا برضا العملاء، وهناك الكثير من الشركات العملاقة: الشركة العملاقة cisco تضع أولوية خاصة لرضا العميل كسياسة أساسية لها، ويؤكد (Iwaarden & wile) على أهمية تطوير الجودة في الشركات الكبرى المتصلة بالإنترنت للوصول إلى رضا المستفيد وأثره لتطوير هذه الأسواق.

3- خصائص رضا العميل:

يمكن التعرف على طبيعة الرضا من خلال الخصائص الثلاث الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: خصائص الرضا



المصدر: شريفي جلول، واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة الخدمية تأثيرها على ولائه، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2014-2015، ص 79.

والشكل أعلاه يوضح خصائص الرضا التي نتطرق إليها كالتالي: (شريف، 2014-2015، الصفحات 79-80)

- **الرضا الذاتي:** إن رضا العميل يتمثل في عنصرين أساسيين هما: طبيعة ومستوى التوقعات للعميل، والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة، فالعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية بل يحكم عليها من خلال ما يتوقعه من خدمة.

- **الرضا النسبي:** وهذا الرضا يكون بتقدير نسبي فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظرته لمعايير السوق (ليس المهم أن تكون الخدمة هي الأحسن ولكن يجب أن تكون الأكثر توافقاً مع توقعات العميل).

- **الرضا التطوري:** يمكن أن يتطور الرضا بتطوير عنصري التوقع ومستوى المدرك، فبمرور الزمن يمكن لتوقعات العميل أن تتطور من خلال تقديم خدمات جديدة والرفع من مستوى المعايير الخاصة بالخدمات، بالإضافة إلى تحسين أداء مقدمي الخدمة وتدريبهم بالشكل الذي يسمح بتطوير مستوى الإدراك من طرف العميل. (الصباغ، 2016، صفحة 41)

4- تحقيق الرضا:

إن تحقيق الرضا يكون بعدة أساليب نذكر منها: (الناظر، 2009، صفحة 131)

- الاهتمام بأوجه النشاط الذي يسبق البيع، وإثناؤه وبعده.
- الاهتمام بخدمة العميل وتوطيد العلاقة معه.
- دراسة شكاوي ومقترحات وانتقادات العملاء.
- احترام حقوق العميل الأساسية في جميع تعاملاته مع المنظمة والتي تتضمن الحقوق التالية:
 - ✓ احترام وقته وعدم إضاعته في الانتظار، أو في اتباع إجراءات روتينية معقدة طويلة.
 - ✓ إعطاء معلومات كاملة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة من حيث المواصفات والأسعار وخدمات ما بعد البيع.
 - ✓ الإنتاج وفقاً لموصفات العميل وطلباته واحتياجاته.

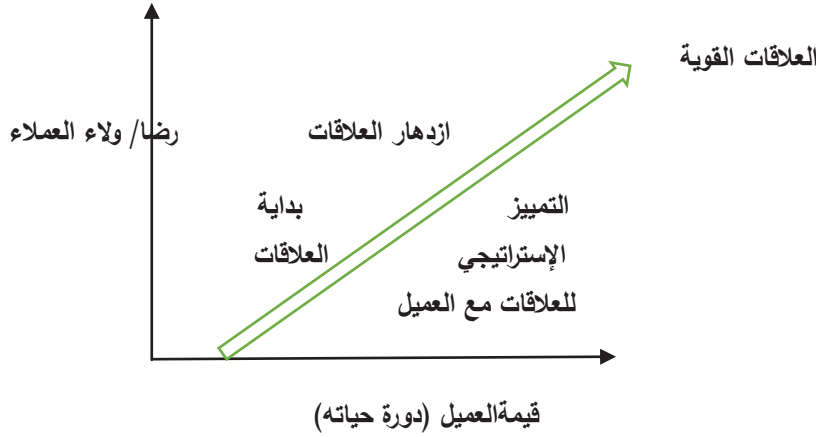
ومن متطلبات تحقيق رضا العميل أيضاً ما يلي: (أبو بكر، 2013، صفحة 141)

- الاستماع جيداً لما يقوله العميل والأخذ بالاعتبار ملاحظاته حول أسلوب العمل.
- قياس وتقييم تصرفات المؤسسة والعاملين لديها في ضوء احتياجات العميل وطلباته وتوقعاته.
- الحرص على صياغة الأهداف والمتطلبات أ توقعات محددة لكل وظيفة خاصة إذا تعلقت بخدمة العملاء.

المطلب الثاني: ولاء العميل

1- تعريف الولاء: اتصل مصطلح الوفاء بمجال علاقات الاتصالات قبل تبنيه من طرف مسؤول التسويق حيث يظهر مفهوم الوفاء بسيطاً، فنقول أنه شخص آخر يظهر ارتباطاً دائماً من طرف سلوكياته اتجاه هذا الشخص أو على الأقل تفضيل له دون الغير. (مزيان، 2011-2012، صفحة 107).

الشكل رقم 02: سلوك الولاء والرضا الناتج عن إدارة العلاقة مع العميل



المصدر: مزيان عبد القادر، أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011-2012، ص 108.

ويعرف ولاء العميل أيضا على أنه: "عبارة عن مجموعة من الاتجاهات والمعتقدات والميول التي تتكون لدى العميل. (ستون و آخرون، 2006، صفحة 111)

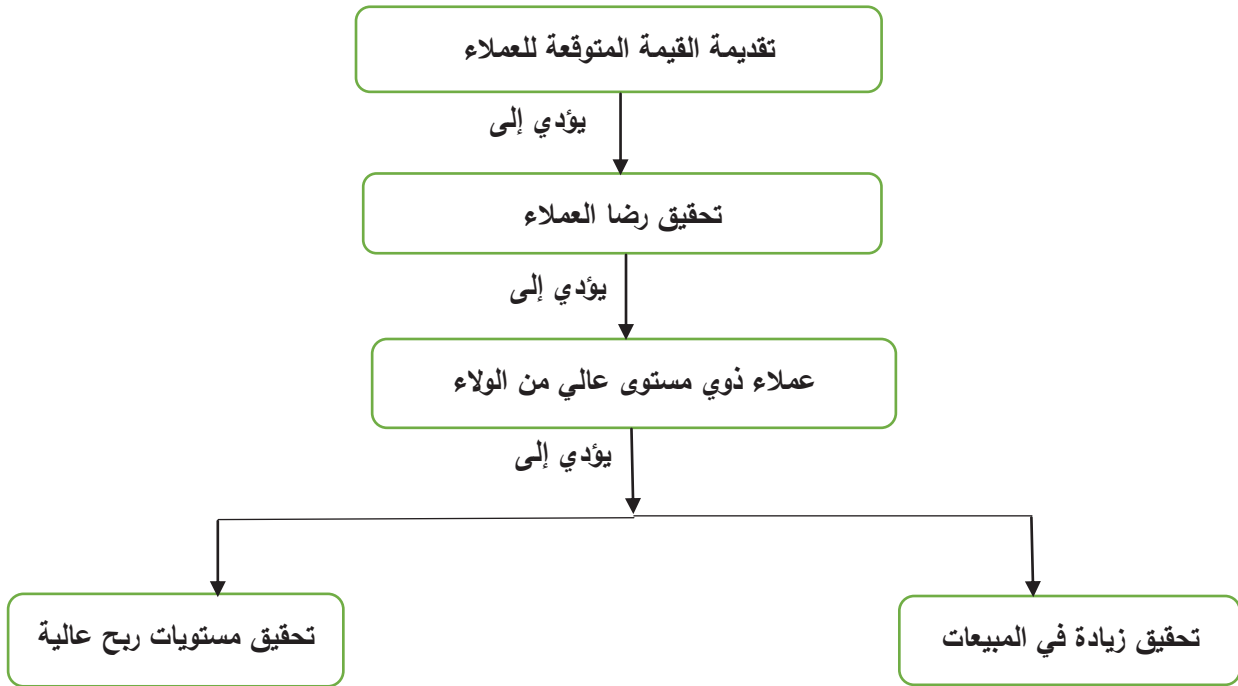
2- مكونات ولاء العميل:

ويؤكد (شفيق) من مكونات مفهوم ولاء العميل نذكر ما يلي: (الناظر، 2009، الصفحات 39-40-41)

- حصول المنظمة على عملاء ذوي مستويات عالية من الولاء يؤدي إلى تحقيق زيادة في المبيعات وتحقيق مستويات ربح عالية.
- يعد تحقيق رضا العملاء عن المنظمة ومنتجاتها أفضل خطوة لكسب ولائهم.
- يتحقق رضا العملاء عن طريق قيام المنظمة بتقديم القيمة المتوقعة لهم.

ويوضح الشكل التالي العلاقات الأساسية المكونة لمفهوم الولاء وما هو معروف أن هناك علاقة إيجابية بين ولاء العميل وبين الربحية.

الشكل رقم 03: العلاقات الأساسية المكونة لمفهوم الولاء.



المصدر: نهلة نيهاد الناظر، أثر التسويق بالعلاقات ودوافع التفاعل على ولاء العملاء، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009، ص 41.

3- أنواع الولاء لدى العملاء:

أشار ديك وباسو سنة 1994 إلى أنواع عديدة من الولاء نذكر منها: (دحماني، 2019-2020، صفحة 135)

- **عدم الولاء:** وهي حالة من الارتباط الضعيف بالخدمة مع تكرارية متحفظة للشراء.
 - **الولاء الزاحف والكاذب:** وهي الحالة التي يكون فيها لدى العميل ميل متحفظ اتجاه الخدمة لكنه مع ذلك يقوم بشرائها ويكرر ذلك مرارا، وقد يكون السبب في ذلك قلة البدائل المتاحة امامه أو توفير عروض خاصة، أو تحت تأثير بعض الأشخاص وكنتيجة لذلك فالعميل يظهر الولاء مؤقتا ويكون أكثر انفتاحا لعروض المنافسين.

وهناك أيضا أنواع عديدة من الولاء وهي: (الناظر، 2009، صفحة 42)

- **الولاء الكامن Latent loyalty:** يمثل حالة من الارتباط القوي بالخدمة مع تكرارية متحفظة للتردد على نفس الخدمة أو المنتج، وقد يحدث هذا النوع بسبب أن القرار لا يتم اتخاذه بناء على رغبة صاحب القرار وحده بل أ هناك تأثيرا من قبل المحيطين به على هذا القرار، وأن الخدمات المقدمة لا تحظى بالتنوع أو

التجديد وفي هذه الحالة تبقى احتمالية نقل هذا العميل على مستوى أعلى من الولاء قائمة نظرا لأن متطلبات نقله تعود إلى المنظمة لا إلى العميل.

- **الولاء العالي أو المميز:** هو حالة من الارتباط القوي بالمنظمة مع تكرارية عالية لاقتناء خدماتها، وهذا النوع هو المرغوب والذي تسعى إليه كل المنظمات الإنتاجية، فهؤلاء العملاء يقومون بوظيفة الترويج للمنظمة وخدماتها ن خلال ما يقولونه للآخرين عن تجاربهم الجديدة وكيف أن هذه الخدمات استطاعت أن تلبي رغباتهم واحتياجاتهم.

- **المطلب الثالث: قيمة العملاء**

1- تعريف قيمة العميل:

تعددت تعاريف قيمة العميل نذكر منها:

"قيمة العميل هي القيمة الاقتصادية لعلاقة العميل مع المنظمة معبرا عنها بهامش المساهمة أو صافي الربح بدون قيمة العميل مترية تسويق تقدم لتكون وسيلة رسمية بالإضافة إلى تقويم فعالية التسويق. (كومار و ويرنر رينارتز، 2010، صفحة 44)

وعرفت أيضا أنها: "عملية التبدل أو المبادلة التي يجريها العميل في المنافع التي يتحصل عليها من السلعة أو الخدمة وبين تكلفة الحصول عليها وتشمل: المنافع، المنتج نفسه، خدمات الإرشاد، الأطراف المشتركة بعملية الشراء، الوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج، المخاطر المدركة. (زاهر، 2007، صفحة 94)

2- محددات وعناصر قيمة العملاء:

هناك عنصرين أساسيين محددين لقيمة العملاء وهما: (بخلف، 2016-2017، صفحة 62)

● **القيم الكلية:** تتلخص القيم التي يحصل عليها العميل في العناصر التالية:

- **قيمة المنتج:** هي الخصائص والمواصفات التي يجب أن تتوفر في المنتج مثل: الصلابة، مستوى الأداء، الاقتصادية في التشغيل، والاعتمادية.

- **قيمة الخدمات:** وهي مجموعة المنافع غير الملموسة التي يحصل عليها العميل مثل: خدمات ما بعد البيع، طريقة التسليم، والتدريب والصيانة، وتوفير قطع الغيار.... وهكذا تزداد قيمة الخدمات عن العديد من المنتجات وبصفة خاصة المعمرة والمنتجات الصناعية. (الصحن و طارق طه أحمد، 2007، صفحة 117)

- **قيمة الأفراد:** تكمن في خبرات ومهارات العاملين في المؤسسة، وما يمارسونه من تأثير على سلوك العميل وتقييمه للمنتج، فوجود أفراد على درجة عالية من الأداء يسهل من العملية البيعية وإمكانية استمرار التعامل بين المؤسسة والعميل وبناء علاقة طويلة المدى.

- **قيمة التصور الذهني:** تشكل صورة العلامة والمؤسسة جزء كبير من القيمة التي يحصل عليها العميل والتي تتضمن إضافة إلى الأبعاد الحقيقية للأداء، البعد النفسي والبعد الاجتماعي، الذي يحققه العميل من اقتناء المنتج (المتعة، التفاخر....).

● الكلفة الكلية للعميل:

وتنقسم هذه الفقرة إلى الآتي: (جلاّب و دباس، 2010، الصفحات 710-711)

أ- **الكلف النقدية:** السعر هو القيمة التبادلية للمنتجات وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج الذي سيحصل عليه العميل.

ب- **كلف الوقت:** بعض العملاء يعدون كلفة الوقت أعلى من الكلف النقدية وهذا يظهر بوضوح لدى العملاء الذين يرغبون بأن يكون لديهم وقت ضائع.

ج- **كلف المجهود:** وهو الجهد الذي يقوم به العميل للحصول على المنتج إذ يعد كلفة يدفعها العميل.

د- **الكلف النفسية:** تتضمن الكلف النفسية التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة، والمجهود المبذول من أجل التكيف مع أشياء جديدة ولذلك قد يصاحبها نوع من الإحباط لدى العميل في حالة عدم إضافة قيمة له عن اقتناء منتج معين.

خلاصة

من خلال دراستنا لهذا الفصل وجدنا أن تطبيق المؤسسة لإدارة العلاقة مع العملاء بشكل كفي وكذا التحكم الجيد في علاقتها مع عملائها يتطلب عليها تطبيق نظم وبرامج مفاهيم حديثة من أجل التعرف الجيد بالعملاء وتحليل ومعرفة بياناتهم وطرق ووسائل الإتصال بهم من أجل بناء علاقة قوية ودائمة معهم بهدف الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد وكذا تحويلهم إلى عملاء دائمين وبإضافة تطوير خدماتهم.

الفصل الثاني:

تنافسية المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم حول تنافسية المؤسسة

المبحث الثاني: أساسيات في بناء الميزة التنافسية

المبحث الثالث: علاقة إدارة العلاقة مع العملاء بالمزايا التنافسية

خلاصة

تمهيد

تمارس البيئة التنافسية ضغوطا مستمرة على المنظمة فتدفعها للبحث عن اكتساب مزايا تنافسية تؤهلها إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين إلا أن هذه الميزة ليس بالأمر اليسير، ولا تتم إلا من خلال تحديد نجاح الاستراتيجية التنافسية جعلها قادرة على تطوير مستمر للمزايا التنافسية وتحقيق التنافس الاستراتيجي وتبقى متقدمة على المنافسين.

حتى تبقى هذه المنظمة في المقدمة فلا بد من تحليل ومراقبة أحوال المنافسة والمستجدات البيئة لكن تضع استراتيجية تنافسية تفشل بها خطط استراتيجيات المنافسين والتفوق عليهم.

وقد قسمنا الفصل الى ثلاثة مباحث كالاتي:

المبحث الأول: ماهية التنافسية.

المبحث الثاني: أساسيات في بناء الميزة التنافسية.

المبحث الثالث: علاقة إدارة العلاقة مع العملاء بالمزايا التنافسية.

المبحث الأول: ماهية التنافسية

كان للمتغيرات الاقتصادية والتقنية في السنوات القليلة الماضية، وبزوغ عصر العولمة تأثيراتها في إقامة نظام الأعمال العالمي الجديد، الذي كرس التنافسية باعتبارها الآلية الأساسية لمنظمات الأعمال المعاصرة في حريها لاقتناص الفرص وغزو الأسواق في مختلف دول العالم والسيطرة عليه لتحقيق أهدافها في الأرباح والنمو.

المطلب الأول: مفاهيم حول التنافسية**الفرع الأول: تعريف التنافسية****1- تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة**

تعرف بأنها: " قدرة المؤسسة على تلبية الرغبات المختلفة والمتنوعة للمستهلكين، وذلك بتوفير منتجات وخدمات ذات جودة معينة وسعر معين بشكل أكثر كفاءة من المنافسين الآخرين في السوق، ويستطيع المشتري شرائها من جميع أنحاء العالم، مما يحقق نجاحا على الصعيد العالمي والصعيد المحلي، في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، وذلك من خلال رفع وسائل الإنتاج المستخدمة. (صالح، 2016، ص 118)

2- تعريف مدرسة الاقتصاديين:

وتركز على الرفاهية الاقتصادية وترتبط بالنمو المستدام، ويعتبر الاقتصاد تنافسيا إذا كان قادرا على تحقيق النمو دون الإخلال بميزان المدفوعات، وبالتالي ينعكس هذا على زيادة الرفاهية الاقتصادية من خلال الاعتماد على رفع مستوى الإنتاجية ومستوى الإبداع، والتوجه نحو إنتاج السلع كثيفة رأس المال، والاستمرار في الدول ذات العمالة متدنية الأجر بالنسبة للعمليات الإنتاجية التي تتطلب كثافة كبيرة في اليد العاملة. (فوالد، 2019، ص 60)

3- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية:

هو المدى الذي من خلاله تنتج مؤسسات الدولة وفي ظل شروط السوق الحرة والعادلة، منتجات وخدمات تتنافس في الأسواق الدولية، وفي نفس الوقت يتم تحقيق زيادة في الدخل الحقيقي لأفرادها في الأجل الطويل.

الفرع الثاني: أنواع التنافسية في المؤسسة

هناك صنفين من التنافسية وهي على النحو التالي: (أوريسي، 2012، ص 8)

1- التنافسية حسب الموضوع: وتتضمن تنافسية المنتج وتنافسية المؤسسة.**1-1- تنافسية المنتج:**

تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة، لكنه ليس كافي وكثيرا ما يعتمد على سعر التكلفة كمعيار وحيد لتقويم تنافسية منتج معين، ويعد ذلك أمرا مضللا باعتبار أن هناك معايير أخرى قد تكون أكثر

دلالة، كالجودة وخدمات ما بعد البيع، وعليه يجب اختيار معايير معبرة تمكن من التعرف الدقيق على وضعية المنتج في السوق في وقت معين.

1-2- تنافسية المؤسسة:

يتم تقويمها على مستوى أشمل من تلك المتعلقة بالمنتج، حيث لا يتم حسبها من الناحية السالبة في نفس المستوى من النتائج في حين يتم التقويم المالي للمنتج بالاستناد إلى الهامش الذي ينتجه هذا الأخير، أما تنافسية المؤسسة فيتم تقويمها أخذ بعين الاعتبار هامش كل المنتجات من جهة، والأعباء الإجمالية التي نأخذ من بينها: تكاليف البنية، النفقات العامة، نفقات البحث والتطوير والمصاريف المالية من جهة أخرى، فإذا فاقت المصاريف والنفقات الهوامش واستمر ذلك مدة أطول، فإن ذلك يؤدي إلى خسائر كبيرة يصعب على المؤسسة تحملها، ومن ثمة فالمؤسسة مطالبة بتقديم قيمة لزيائنها، ولا يتم ذلك إلا إذا حققت قيمة إضافية في كل مستوياتها.

2- التنافسية وفق الزمن: تتمثل في التنافسية الملحوظة والقدرة التنافسية

1-2- التنافسية الملحوظة

تعتمد هذه التنافسية على النتائج الإيجابية المحققة خلال دورة محاسبية، غير أنه يجب التفاوض بشأن هذه النتائج، لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق، أو عن طريق ظروف جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية، فالنتائج الإيجابية في المدى القصير قد لا تكون كذلك في المدى الطويل

2-2- القدرة التنافسية:

تستند القدرة التنافسية إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقة متداخلة فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروري لأنه يوضح جانب من القدرة التنافسية، وتبقى المؤسسة صامدة في بيئة مضطربة، ولكنه لا يكفي بمفرده وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فإن القدرة التنافسية تختص بفرص المستقبلية وبنظرة طويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال.

الفرع الثالث: عوامل التنافسية وأسبابها

1- عوامل التنافسية:

هناك عدة عوامل التي تؤثر بشكل واضح على تنافسية المنظمة فيمكن إيجازها فيما يلي: (فوالد، 2019، ص61).

- أ- عوامل مرتبطة بالتسيير: وتشمل المرونة، النمو، القدرة على التأقلم، البحث عن منتجات جديدة، اختيار الأنشطة التي تمكن من التمييز، تخفيض التكاليف، الدراسات والتنبؤ ... وغيرها؛
- ب- عوامل مرتبطة بالبيع: وتشمل الإشهار، الترقية، السياسة التجارية... وغيرها؛
- ت- عوامل مرتبطة بعملية الاتصال بالزبائن: وتشمل الصورة، الجودة الملحوظة، خدمات ما بعد البيع... وغيرها؛
- ث- عوامل مرتبطة بالإنتاج: وتشمل الإنتاجية، سياسة الشراء، التخزين، التكنولوجيا، الأجال،... وغيرها؛

ج- عوامل مرتبطة بالكفاءات: وتشمل تكوين المستخدمين، معرفة كيفية العمل، التحفيز، تحمل المسؤولية ... وغيرها.

2- أسباب التنافسية:

تتمثل أهم أسباب التنافسية في: (عامر، 2018، ص ص 180، 181)

- ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي بعد أن انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقيات "الجات" و"منظمة التجارة العالمية"؛
- وفرت المعلومات عن أسواق العالمية والسهولة النسبية في متابعة وملاحقة التغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتطور أساليب بحوث السوق، تقنيات القياس المرجعي والشفافية النسبية التي تتعامل بها المنظمات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق وغيرها من المعلومات ذات الدلالة على مراكزها التنافسية؛
- سهولة اتصالات وتبادل المعلومات بين المنظمات المختلفة، وفيما بين وحدات وفروع المنظمة الواحدة بفضل شبكة الأنترنت وشبكات الأنترنت وغيرها من آليات الاتصالات الحديثة وتطبيقات المعلوماتية المتجددة؛
- تدفق نتائج البحوث والتطورات التقنية، وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عملية البحث والتطوير، ونتيجة للتحالفات بين المنظمات الكبرى في هذا المجال؛
- مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة، والسهولة النسبية في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق، تحول السوق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغباتهم بأقل تكلفة وبأيسر الشروط، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

الفرع الرابع: القوى التنافسية

تعد القوى التنافسية الخمسة من أهم إسهامات "بورتر" في مجال محيط المؤسسة، وتندرج هذه القوى تحت عدة تسميات وبالرغم من اختلاف هذه الأخيرة في الظاهر إلا أن مضمونها والهدف منها يبقى واحد وهو محاولة التعرف على القربية ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة، والتي تؤثر على أعمالها ومردوديتها بشكل كبير، تتمثل هذه القوى في: (حجازي، 2015، ص ص 63-66).

أ- المنافسون الحاليون (حدة المنافسة):

يتمثل المنافسون الحاليون في جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما، والتي عادة متقاربة في الحجم والإمكانات، حين تتنافس هذه المؤسسات فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن.

إن الكثافة التنافسية تمثل مركز نموذج "بورترز" القوى التنافسية، لأنها تشير إلى النقاء القوى الأربعة الأخرى، فالمؤسسة يجب عليها التعرف على شروط المنافسة في السوق، وكذا منافسيها عن طريق تحديد العوامل التي تؤثر في حدة المنافسين بين المؤسسات، وتقاس حدة المنافسة باستخدام عدة معايير منها: عدد المنافسين، حجم منظمات الصناعة، هامش الربح، ثقافة العميل، مرونة الإنتاج وعوائق الخروج.

ب- المنافسون المحتملون (التهديد):

إن تهديد المنافسين المحتملين يتوقف على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع في المنافسة الحالية، لذلك يجب على المؤسسة أن تدرس احتمال دخول هؤلاء المنافسة الحالية، لذلك يجب على المؤسسة أن تدرس احتمال دخول هؤلاء المنافسين ومدى وجود عوائق أو تسهيلات تحول دون أو تساعد على دخول الصناعة.

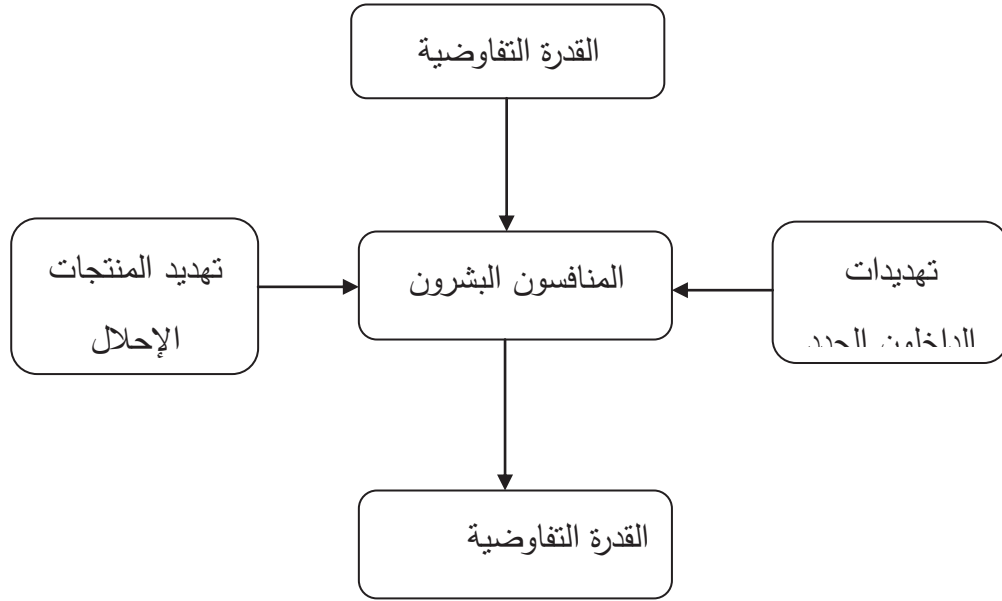
ج-المنتجات البديلة (التهديد):

تعتبر المنتجات البديلة قوة " حية دائمة" لأنها تمثل قلب النظام، فهي القوة التي تسمح بتعويض أو بإحلال المنتجات الموجودة حالياً بمنتجات جديدة تتميز بتكاليف أقل أو أداء وظائف جديدة، ذلك أنه يمكنها من خلال المنافسة الممارسة على المنتجات المتاحة، تهديد النجاح الاستراتيجي للمؤسسة والمنتجات البديلة هي تلك المنتجات التي تقدمها المؤسسة الأخرى، والتي يمكن أن تلبي احتياجات الزبائن بذات الأسلوب أو الطريقة التي تقوم بها المنتجات الحالية، هذه المنتجات توقع ضغوط على الربح بالنسبة للمنتجات الحالية.

د- الموردون والزبائن (القوة التفاوضية):

تعمل المؤسسات في الصناعة في نوعين من الأسواق هي أسواق المدخلات وأسواق المخرجات، وفي كلا النوعين من الأسواق تؤدي التعاملات إلى تحقيق قيمة لكل بائع والمشتري، ويعتمد تقسيم هذه القيمة بينهم على القوة التفاوضية النسبية لكل منهما.

الشكل رقم (04): نموذج "بورتر" لقوى التنافسية



المصدر: الطيب داودي محبوب، 2007، تعزيز التنافسية من خلال تحقيق الاستراتيجية، مجلة العلوم الانسانية، (12)، ص39

المطلب الثاني: مفهوم المنافسة

الفرع الأول: تعريفات المنافسة

تعد المنافسة من أهم مظاهر العصر الحالي، حيث حضيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت باختلاف الكتاب والباحثين ومن أهمها: (الصمدعي، يوسف، 2011، ص 229) يعرف (Bill & Larnnelly) بتعريفها للمنافسة بأنها: "تلك المنظمات التي تخدم نفس الزبائن في نفس السوق، ذلك لأن:

- المنافسة تستطيع أن تقدم منتج أو خدمة بشكل مباشر أو غير مباشر؛
- المنافسة تحدث في مستويات مختلفة؛
- منافسة منتج وخدمة من خلال القيمة، الموقع، والأنشطة التسويقية؛
- تنافس في مستوى إستراتيجية المنظمة.

ويمكن تعريف المنافسة أيضا بأنها: "شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة مابين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر" (زغدار، 2011، ص 12).

الفرع الثاني: أشكال المنافسة

تنقسم المنافسة على مستوى القطاع الواحد إلى ثلاث أشكال وهي: (زغدار، 2011، ص 14).

1- المنافسة الكاملة:

إن تحقق المنافسة الكاملة كحالة نظرية من حالات، يمكن لسوق السلع والخدمات أن يعرفها، بشرط تحقق جملة من الشروط نوجزها فيمايلي:

- تعدد عارضي وطالبي السلعة الواحدة؛
- حرية الدخول إلى السوق والخروج منه؛
- توفر المعلومات الكافية عن السوق؛
- تجانس السلعة؛
- حرية انتقال عوامل الإنتاج؛

2- المنافسة الاحتكارية:

في ظل هذا الشكل من أشكال السوق نجد أن عدد كبيراً من المنتجين أو العارضين بحيث أن كل واحد منهم يختلف عن البقية في شكل أو طريقة عرض بعض خصائص، بحيث يتسنى له السيطرة على إنتاج ذلك المنتج في ظل عدم تجانس السلع المنتجة والمعروضة، ومن ثم يمكن لهذا العارض أو المنتج كسب زبائن لهم ميل نحو منتوجه، ويصبح متمتعاً بسلطة تمنحه وضعاً شبه احتكاري يختلف نوعاً ما عن المحتكر الذي ينفرد بإنتاج السلعة.

3- احتكار القلة:

في هذه الحالة من السوق سيكون عدد منتجي أو عارضي السلعة الواحدة محدوداً، ومن ثم فإن قرارات المنتجين المختلفين تكون مترابطة، بمعنى أنه لا يمكن لمنتج أو عارض واحد اتخاذ قرار دون أخذ قرارات وردود أفعال الأطراف الأخرى بعين الاعتبار، فعندما يرغب المنتج في تخفيض سعر منتوجه للحصول على مزيد من الطلب، فإن مواقف بقية المنافسين تستعمل في نفس الاتجاه من أجل إفساده خطته وحرمانه من الحصول على نصيب أكبر من الطلب، على عكس الوضع في حالة الاحتكار حيث يقدم المنتج أو العارض لا على تخفيض السعر من أجل الفوز بحصة أكبر من السوق، بل يلجأ المنتجون أو العارضون لرفع السعر مستفيدين من وجود طلب أو عدم وجود منافسين.

المطلب الثالث: الاستراتيجيات العامة للتنافسية

نميز ضمن الاستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة تبنيها في حالة دخولها في تنافس مع مؤسسات أخرى، ما بين استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمييز واستراتيجية التركيز والتي سنتطرق إليها من خلال هذا المطلب. (الصمدعي، يوسف، 2018، ص ص 250-252)

1- استراتيجية قيادة الكلفة (cast leadership strategy):

تركز هذه الاستراتيجية اهتمامها على تخفيض الكلف إلى أدنى مستوى ممكن دون التأثير على معدل الإنتاج، وذلك استناداً لمفهوم الخبرة والاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المتاحة، وهو ما يتفق مع مفهوم

الكفاءة الإنتاجية الذي يركز أحد جوانبه على الضغط على التكاليف إلى أدنى حد مقبول، ووفقا لهذه الاستراتيجية فإن المنظمة تحاول زيادة مبيعاتها وبالتالي حصتها السوقية استنادا لكلفتها المنخفضة بالمقارنة مع المنافسين، وانطلاقا من ذلك فإن المنظمة تحاول خلق مواقع عمل كفؤة عن طريق تخفيض مجمل تكاليفها الإنتاجية التسويقية، والبحث والتطوير.

إن شروط أو حالات استخدام هذه الاستراتيجية فيما يلي:

- الأسواق ذات حساسية للأسعار بالنسبة للزبائن؛
- استخدام المنتجات بطرق متشابهة؛
- أن تكون نفس المنتجات متوفرة لدى البائعين؛
- وجود طرق محددة لتمييز المنتجات التي تكون ذات قيمة عالية للزبائن.

2- استراتيجية التمييز (Differentiation strategy):

وفقا لهذه الاستراتيجية فإن المنظمة تقوم بتمييز منتجاتها عن المنتجات الأخرى المنافسة لها والمقصود تطوير عمق مزيج المنتجات بإضافة أشكال جديدة على خط المنتجات القائمة بشرط عدم التخلي عن ما هو موجود من منتجات في خطوط إنتاجها، وإن التمييز يعرف بأنه: " النقاط المهمة في الاختلاف في عرض المنتجات أو الخدمة.

إلى أن التمييز هو خلق شيء يدرك في كل صناعة على أنه شيء متميز وفريد.

إن استراتيجية التمييز تستخدم في الظروف التالية:

- اشتداد المنافسة؛
- زيادة عدد الأسواق المحيطة بالمنظمة؛
- وجود طاقات إنتاجية فائضة أو عاطلة؛
- وجود موارد مالية وبشرية يمكن الاستفادة منها في إنتاج منتجات متميزة أو منتجات جديدة متشابهة في ظروف إنتاجية وتسويقها مع المنتجات القائمة.

3- استراتيجية التركيز (Focus strategy):

تستند هذه الاستراتيجية على اختيار مجال تنافسي محدد من المنتجات أو الخدمات المتقاربة جدا، أو التركيز على السوق وتكون هذه المنظمات قادرة على تحديد اتجاهات الصناعة وغالبا ما تكون قائدة لهذه الصناعة.

إن هذه الاستراتيجية يمكن أن تتحقق من خلال:

- التغلغل في السوق من خلال زيادة الحصة السوقية إلى أعلى حد ممكن ومحاولة السيطرة عليها، وزيادة المبيعات بإتباع سياسات تسويقية جديدة؛
- تطوير السوق للتوجه نحو الأسواق الجديدة في مناطق جغرافية أخرى في حالة توقف السوق الحالي؛
- التركيز على تقسيمات سوقية جديدة لزيادة المبيعات؛

- تطوير جودة المنتج أو الخدمة لتحسين نوعيته المنخفضة؛
- التركيز على منتجات أو خدمات محددة ومن خلال تطوير الجودة وصولاً لجعلها أكثر كفاءة وفعالية وتمييزاً عن منتجات أو خدمة المنافسين.

المبحث الثاني: أساسيات في بناء الميزة التنافسية

تمارس البيئة التنافسية ضغوطاً مستمرة على المنظمة فتدفعها للبحث عن اكتساب مزايا تنافسية توليها إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين إلا أن هذه الميزة ليس بالأمر اليسير، ولا تتم إلا من خلال تحديد نجاح لاستراتيجية التنافسية تجعلها قادرة على تطوير مستمر للمزايا التنافسية وتحقيق التنافس الاستراتيجي وتبقى متقدمة على المنافسين.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية

لقد اختلفت وتنوعت التعريفات المقدمة حول طبيعة مفهوم الميزة التنافسية وذلك نظراً لاختلاف وجهة نظر المهتمين وتنوع اختصاصاتهم وفيما يلي أهم التعاريف: (بلالي، 2007، ص 249)

يعرف "مايكل بورتر" الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية على أنها: " تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعتها مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة، أو أن تأخذ شكل منافع منفردة هي المنتج تعرض بشكل واسع الزيادة السعرية فيها.

عرفت الميزة التنافسية أيضاً أنها: "ميزة أفضل من المنافسة يمكن للمنظمة الفوز بها من خلال تقديم قيم أكبر للزبون أو تخفيض في الأسعار أو من خلال تقديم عوائد أكبر خاصة عند ارتفاع الأسعار" (جاد الرب، 2016، ص 325)

وتعرف الميزة التنافسية أيضاً بأنها: " أي شيء تختلف به المنظمة عن المنظمات الأخرى اختلاف إيجابياً لصالح المنظمة والعميل وأصحاب المنافع".

يعرف "Kotler" الميزة التنافسية بأنها: " هي قدرة المؤسسة على الأداء الجيد بأسلوب واحد أو عدة أساليب والتي لا تتوفر لدى المنافسين". (فوالد، 2019، ص 73)

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن جوهر الميزة التنافسية هو الإبداع الذي يساهم في خلق القيمة للزبون باختيار استراتيجية تنافسية هدفها التفوق المستمر.

الفرع الثاني: شروط الميزة التنافسية وأهم خصائصها

1- شروط الميزة التنافسية

لتكون ميزة التنافسية فعالة يجب الاستناد إلى الشروط التالية: (فوالد، 2019، ص 74)

- التفوق على المنافسين وتحقيق أسبقية في مجال النشاط؛
- ضمان استمرارها عبر الزمن فلا تكون محدودة بفترة زمنية معينة؛

- خلق صعوبة للمنافسين فيتعذر عليهم تقليدها، ويصعب عليهم إلغاؤها.

2- خصائص الميزة التنافسية

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي: (الزبيدي، عباس، 2014، ص ص 135، 136)

- متوفرة لدى عدد صغير من المنافسين في الصناعة؛
- إمكانية إدامتها لأطول مدة ممكنة؛
- صعوبة محاكاتها من قبل المنافسين، وإمكانية الدفاع عنها من قبل المنظمة؛
- تساعد على تحقيق الانسجام بين موارد المنظمة كافة بالشكل الذي يساعد على تطويرها؛
- تعمل على إعطاء كل الجهات ذات المصالح المشتركة في المنظمة؛
- ذات قيمة عالية للمنظمة وللزبائن الذين نتعامل معهم؛
- صعوبة استغناء المنظمة عنها واستبدالها بمراد أخرى؛
- تساعد على تحقيق الأفضلية للمنظمة من خلال مساعدتها على الإبداع والتفوق.

المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها

الفرع الأول: أنواع الميزة التنافسية

يمكننا أن نميز بين نوعين من الميزة التنافسية كما يلي: (صالح، 2014، ص 129)

1- ميزة التكلفة الأقل:

يمكن لمؤسسة ما أن تمتلك ميزة التكلفة الأقل، إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى منافسين، وللحصول عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب ميزة التكلفة الأقل.

2- ميزة التميز:

تتميز المؤسسة عن منافسيها عندما تكون قادرة على إنتاج سلع وخدمات ذات خصائص فريدة تجعل الزبون يتعلق بها، وإن الحصول على هذه الميزة يستند إلى عوامل التفرد.

الفرع الثاني: مصادر الميزة التنافسية

ويرى كلا من (pitts&lei) أن مصادر الميزة التنافسية تتمحور فيما يلي: (عجعج، 2015، ص 76)

1- المصادر الداخلية:

المتعلقة بالموارد الملموسة وغير الملموسة مثل عوامل الإنتاج الرئيسية، الطاقة والموارد الخام، القنوات التوزيعية، إضافة إلى إمكانية الحصول على الميزة التنافسية من خلال نظم المعلومات والنظم الإدارية وأدوات البحث والتطوير والإبداع والمعرفة والأساليب الإدارية ووسائل التحفيز.

2- المصادر الخارجية:

وهي التي تتشكل من خلال البيئة الخارجية وتقلباتها مما يؤدي إلى نشوء فرص ومميزات يمكن استغلالها من قبل المنظمة والاستفادة منها، كظروف العرض والطلب والتقلبات في أسعار المواد الخام.

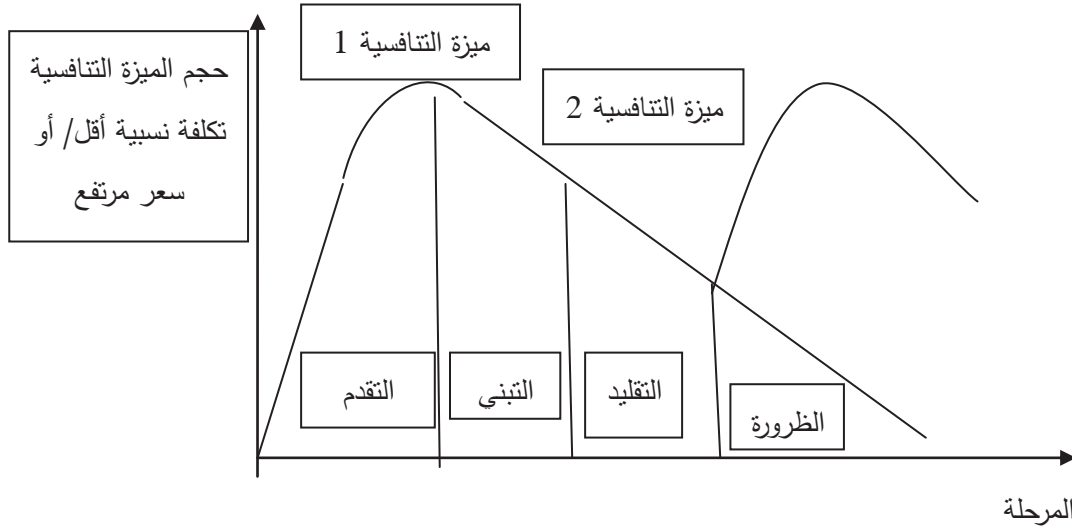
3- يمكن للمنظمة أن تعمل على توليد الميزة التنافسية من خلال الخبرات الاستراتيجية التنافسية كالتنوع والتحالفات والتكامل الأفقي والعمودية.

المطلب الثالث: محددات وأبعاد الميزة التنافسية

الفرع الأول: محددات الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية المستمرة تتحقق إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلبت جهود أكبر من المنظمات المنافسة للتغلب عليها أو تحييد أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة، مثلما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: خليل نبيل مرسي، 1996م، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، ط1، الدار الجامعية، مصر، ص87.

ومن الشكل السابق يتضح أن مراحل دورة حياة الميزة التنافسية تشمل:

1- **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة النشطة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج إلى الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف عندها الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشار أكثر فأكثر؛

2- **مرحلة التبنى:** تعرف الميزة هنا استقرار نسبيًا من حيث الانتشار باعتبار أن المنافسين بدعوا يركزون عليها؛

3- **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئًا فشيئًا نحو الركود لكون المنافسين قاموا بتقليد ميزة المنظمة، وبالتالي تتراجع أسبقيتها عليها؛

4- **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة المالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تمامًا عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها ستفقد أسبقيتها تمامًا وعندها يكون من الصعب العودة إلى "التنافس من جديد".

نطاق التنافس أو السوق المستهدفة

نطاق التنافس يعبر عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات التنافسية، مثل تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، ومن جانب آخر يمكن للنطاق الضيق تحقيق ميزة تنافسية من خلال التركيز على الميزة التنافسية وهي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): الأبعاد المحددة لنطاق التنافس

نطاق التنافس	الشرح
نطاق القطاع السوقي	وتعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل سوق.
النطاق الرأسي	ويعبر عن مدى أداء المنظمة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصدر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المتنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التميز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة المنظمة في تغيير مصادر التوريد (أو منافذ التوزيع في حالة التكامل الرأسي الأمامي)
النطاق الجغرافي	ويعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح النطاق الجغرافي بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد) وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمة التي تعمل حاليا على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها في كل ركن من أركان العالم
نطاق الصناعة	ويعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة

المصدر: خليل نبيل مرسي، 1996م، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، ط1، الدار الجامعية، مصر، ص87.

الفرع الثاني: أبعاد الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية تتحقق من أجل الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية والمعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات والكفاءات وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجيتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما: (دومة، 2011، ص87)

- القيمة المدركة لدى العميل؛
- قدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

1- القيمة المدركة لدى العميل

يمكن للمنظمات استغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أي منظمة في استغلال إمكانيات التميز قد يكلفها الكثير.

وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المنظمة على قيمة أعلى من منافسيها، وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى العميل إلى أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة للسعر، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة مدى الاقتناع بالمنتج والخدمة ومدى الاعتمادية عليه، وخدمات ما بعد البيع.

2- قدرة المنظمة على تحقيق التميز:

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانيات التنظيمية والموارد المعلوماتية، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمنظمة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع وخدمات بسعر أرخص من الآخرين.

وبينما الموارد المادية والتي تتضمن المعدات، التكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فإنه من أجل استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة "مميزة" عن المنظمات الأخرى، وتمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية، فالعديد من المنظمات يعزى نجاحها أساسا إلى ما تمتلك من مهارات والقدرات البشرية، أما المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانيات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظامها والأفراد الموجودين بها من أجل مقابلة احتياجات عملائها، وتختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التمييز في الطريق التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة المنتجات أو خدمة المنظمة من النادر أو من الصعب على الآخرين تقليدها.

المبحث الثالث: علاقة إدارة العلاقة مع العملاء بالمزايا التنافسية.

إن إدارة علاقة العملاء تهتم في الأساس بخلق وتنمية وتحسين العلاقات الشخصية مع العملاء المستهدفين والذين تختارهم المؤسسة بعناية للوصول إلى النتيجة النهائية وهي تعظيم قيمة العميل وارتباطه بالمؤسسة وتعظيم أرباح المؤسسة وزيادة الحصة السوقية لها. ويؤدي ذلك إلى تحقيق الميزة التنافسية والتي

تتمثل في تقديم خدمات متميزة واستجابة متفوقة لحاجات العملاء وتحقيق أقصى درجة من رضا العملاء نحو المنتجات وخدمات الشركة وتحقيق ولائهم الدائم لها.

المطلب الأول: تخفيض التكاليف باستخدام العلاقة مع العملاء.

- الفرع الأول: تحفيظ التكاليف من خلال ربحية العميل

بالرغم من معرفة الوحدات الاقتصادية إن إرضاء الزبائن يعد مطلب أساسي لتحقيق الربحية في الأجل الطويل، ولكنها لا تهدف في تحسين إرضاء الزبائن والعاملين عند أي تكلفة، وإنما تهدف إلى إدارة هذه العلاقات وكذلك مسببات ربحية الزبون لأجل تحسين الأداء والربحية معاً، ولتحقيق ذلك عليها أن تحدد العناصر الأكثر والأقل ربحية لقاعدة الزبائن مع إدارة هذه العلاقات، ويمثل تحليل ربحية الزبون الخطوة الأولى في هذه العلاقة، ويتطلب تحليل ربحية الزبون فهماً واضحاً لكل من الإيرادات والتكاليف المرتبط بالزبائن، وتحقق أدوات الاستراتيجية للتكلفة والتي من بينهما نظام التكلفة في أساس الأنشطة، وتتطلب إدارة العلاقة مع العملاء الفعالين والمربحين في الأجل الطويل.

- ويمكن توضيح ربحية العميل عن طريق مجموعة من النقاط وهي كالاتي: (أرشد المكي، 2018، ص 332)

- الاحتفاظ بالعملاء المربحين عن طريق تقديم المنتجات أو الخدمات بأقل تكلفة وبأكثر جودة لكسب رضا العملاء الحاليين وجذب زبائن جدد في تحقيق ميزة تنافسية.

- زيادة قيمة العملاء ودرجة أهميتهم بالنسبة لشركة والتي يمكن قياسها استراتيجياً عن طريق معرفة ربحيتهم وتحسين هذه الربحية في الأجلين القصير والبعيد.

- تحديد العلاقة بين الأسعار وتكلفة الخدمة المقدمة للعملاء عن طريق فرض سعر مرتفع مقابل الخدمات المقدمة ذات التكلفة العالية والعكس صحيح، مع ضرورة العمل في تخفيض التكلفة إلى أقل ما يمكن.

- تحويل الزبائن غير المربحين إلى الزبائن مربحين عن طريق التفاهم في وقت التسليم والسعر وجودة ومزيج المنتج ومن ثم تحسين جودة الخدمات والمنتجات المقدمة إليهم.

- تساعد عملية تحليل ربحية الزبائن في التمييز بين الزبائن المربحين وغير المربحين بعد مقارنة تكاليفهم بإيراداتهم واستبعاد الزبائن غير المربحين الذين يحملون الشركة بالخسائر في ظل المنافسة القائمة أو تحويلهم إلى زبائن مربحين. (أرشد المكي، 2018، ص 332)

الفرع الثاني: تكنولوجيا المعلومات

أصبحت التكنولوجيا المعلومات المحفز الأول لجميع جهود أساليب إدارة علاقة الزبائن حيث تؤثر هذه الطاقات التكنولوجية الجديدة على الطريقة التي يتم بها توزيع المعلومات وهي تحدد كيفية اتصال المؤسسة بزبائنهم، لذلك أصبح لزاماً على المؤسسات الاهتمام بتكنولوجيا إدارة العلاقات العملاء لتسهيل جمع

المعلومات عن عملائها مما يمكنها من تقديم خدمات تتوافق مع رغباتهم، وبالتالي وصول إلى التميز. (مقدم، وآخرون، 2020، ص ص 140، 141)

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في منظمات الأعمال أدى إلى تحقيق العديد من المزايا لهذه الأخيرة تتمثل في الشكل التالي: (مقدم، وآخرون، 2020، ص ص 140، 141)

- تخفيض التكاليف: إن تخفيض التكاليف يعتبر من أهم الفوائد التي تجنيها منظمات الأعمال جراء استخدامها لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عدة مجالات أهمها تأدية الأعمال والمهام الكتابية بطريقة آلية.

- زيادة المبيعات والأرباح من خلال مساعدتهما للمنظمة في إشباع حاجات ورغبات العملاء، ويترتب على زيادة المبيعات تحسين الربحية خاصة في ظل تخفيض التكاليف والذي يتحقق أيضا باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

- الحصول على مزايا تنافسية: تستخدم العديد من المنظمات تكنولوجيا المعلومات والاتصال لتحسين وضعها في البيئة التنافسية والحصول على مزايا تنافسية من خلال تصميم برامج وتطبيقات مبتكرة تسمح لتلك المنظمات بالمنافسة بصورة أكثر فعالية.

- إبداع المنتج: قدرة المؤسسات الصناعية التحويلية على استغلال الناجح للأفكار الجديدة أو إحداث التغيير في المنتج الذي يخلق أبعاداً جديدة تزيد من القيمة المقدمة للعملاء. (الوشاح، وآخرون، 2010، ص 86)

الفرع الثالث: الاحتفاظ بالعملاء

من الواضح أن العملاء الجدد مهمون دائماً، ولكن الاحتفاظ بالعملاء الحاليين أقل تكلفة وأكثر ربحية من جذب العملاء الجدد، يعرف الاحتفاظ بالعملاء بأنه عزم العميل على البقاء وفيها لمقدم الخدمة خاصة في سياق تكاليف التحول، ويعني الاحتفاظ بالعملاء أيضاً ميل العملاء للبقاء مع مقدم الخدمة، وعليه فالاحتفاظ بالعملاء أمراً مهم لمعظم المؤسسات لأن تكلفة الحصول على عميل جديد أكبر من تكلفة الحفاظ على علاقة مع العميل الحالي كما يحافظ الاحتفاظ بالعملاء على سمعة وشهرة الشركة في الأسواق التنافسية. (بوعبد الله، 2019، ص 92)

ويتم خلق العميل والاحتفاظ به من خلال جودة خدمة العميل وجودة الخدمة المقدمة ودعم مراكز الاتصال والثقة والسرية والخصوصية ويعتبر رضا العميل هو المفتاح للاحتفاظ به، إن أي استراتيجية ناجحة للاحتفاظ بالعميل لها هدفان تقليل السلبيات وتعظيم الايجابيات. (أبو النجا، د س، ص 11)

الفرع الرابع: تحليل خسار العميل

إن خسارة العملاء قد تشكل صفة مالية للمؤسسة خاصة عندما يتوقف عملاء عن الشراء، وقد مضى على وجودهم مع المؤسسة مدة طويلة، فإذا قرر العميل المغادرة من غير رجعة، تخسر المؤسسة أرباح عائدة من ذلك العميل على المدى القريب والبعيد أيضا تخسر المؤسسة أي ترشيح لعملاء جدد من قبل ذلك العميل، وإذا غادر العملاء المؤسسة باستياء من الممكن أن يتسببوا بنشر سمعة سيئة عن المؤسسة، أما إذا انسحب العملاء متوجهين إلى مؤسسة أخرى بذلك، تكون المؤسسة قد ساعدت المؤسسة المنافسة من خلال دعمها في هذه اللحظة بالذات، إن أفضل عملائهم أكثر الأشخاص الذين تسعى المؤسسة ورائهم المنافسة.

في حين يجب عدم خسارة عملاء جيدين، غير أنه إذ كان العملاء يغادرون المؤسسة، يجب النظر إلى الناحية الايجابية للموضوع العملاء المنسحبين يشكلون مصدرًا مفيدًا للمعلومات المنتجات والخدمات كلما زاد فهم أسباب انسحاب العملاء كلما كان بإمكان تعديل المنتجات القائمة، تقديم منتجات جديدة وتحسين إيصال الخدمة وربحا من خلال محاولة معرفة انسحابهم، من خلال الإصغاء للعملاء والاهتمام بما يريدون قوله، ومن خلال الاستجابة لتلك الاحتياجات قد تنجح المؤسسة في الاستعادة البعض منهم. (تشرنتال، هالبرن، 2001، ص33).

المطلب الثاني: تحقيق ميزة التمايز باعتماد على العلاقة مع العملاء.

الفرع الأول: التعامل مع الشكاوي ودوره في تحقيق التميز للمؤسسة

- تعريف الشكاوي.

تعرف شكاوي بأنها توقعات العميل التي لم يتم إشباعها، فلكل عميل توقعات الخاصة الناتج عن الاتصالات التسويقية أو عن حاجات الإنسانية وتطور هذه التوقعات الخاصة الناتجة عن حاجاته الإنسانية وتطور هذه التوقعات عن جودة الخدمات وأمانة التعاملات.

وتعرف أيضا بأنها أي تعبير شفهي أو خطي سواء مبرر أول من جانب أو بالنيابة عن شخص، ويتضمن هذا التعبير قضايا ومشكلات أو الممارسات الغير عادلة في مجالات أنشطة التسويق أو توفير خدمات المقدمة. (زيدان، 2017، ص 74)

- أهمية الشكاوي:

إن آلية التعامل مع الشكاوي والمقترحات ليست متعلقة بعدد الشكاوي وحلها فقط، ولكن بفرص التحسين المتوفرة من خلال طلبات الشكاوي والمقترحات لتطوير المنتجات والخدمات المقدمة. يتطلب ذلك من الإدارة العليا في كل المؤسسات مراجعة نظام آلية التعامل مع الشكاوي والأدوات التشغيلية وطرق لتحسين إجراءات معالجة والتعامل مع الشكاوي عادة تكون من خلال الاستبيان ومتابعة إحصائيات وتقارير الشكاوي والمقترحات كما يجب أن تكون الجهة أو الشركة سباقة في دراسة وتحليل معوقات الخدمات التي تؤدي إلى عدم رضا العملاء في مراحل أولية لحلها من خلال الشكاوي والملاحظات والاقتراحات المقدمة للموظفين

الصف الأول والمعنيين باستلام الشكاوي وخاصة المتكررة منها والتي تحتاج إلى ردة فعل سريعة من جهة أو الشركة ومراقبة أداء وكفاءة إجراءات التعامل مع الشكاوي والمقترحات والثناء لضمان التحسين المستمر الخدمات المقدمة. (زيدان، 1999، ص 8)

3- الخطوات التعامل مع الشكاوي العملاء.

لكي تتعامل مع شكاوي العملاء بفعالية، إليك هذه الخطوات السبع التي عليك تطبيقها بالترتيب ودون تقديم خطوة على الأخرى . (بارلو، مولر، 1999، ص 8)

1-شكر العميل

الشكوى هي هدية العميل إلى الشركة ومن واجبك شكره عليها، إياك أن تجعل العميل يشعر من شكواه أو أنه يسلبك بعض وقتك الثمين، وتذكر إن الابتسامة تأثير سحر هي حتى عبر الهاتف.

2- قدر شكاوي العميل.

قد يسيء العميل فهم كلمة الشك، قل له تشكرك بحق لأنك تساعدنا على تفادي هذا العيب مستقبلا وحاول ألا تستطرده حتى لا تقع في الخطأ.

3- اعتذار للعميل

من الضروري أن تجاهر باعتذارك للعميل بالكلمات صريحة ولكن بعد أن تشكرهم

4- دلل أسباب الشكاوي على الفور

قبل أن تشرع في استجواب العميل بخصوص تفاصيل المشكلة، قدم وعد بإزالته سوء الفهم

5- اجمع المعلومات اللازمة.

كثيرا ما تختلف وجهة نظر العميل عن وجهة نظر الشركة. عليك أن تجمع المعلومات اللازمة

بالتوفيق بين وجهة النظر

6- حل المشكلة فورا.

إذا لم تتمكن من حل مشكلة على الهاتف أرسل أحد المختصين فورا ليتفحص الأمر. يجب أن يشعر

العميل بأنك معه، أنه أهم إنسان في العالم بالنسبة لك

7- تابع العمل.

لا ينتهي الأمر دائما بإزالة أسباب شكاوي، بل عليك إن تمحو الأثر السلبي الذي تركته هذه المشكلة

في تاريخ علاقتك بالعميل للتأكد من أن كل شيء على ما يرام يجب أن تشعر العميل باهتمامك الحقيقي

وتشجعه على تكرار الشراء منك بل وتشجيعه على أن يوصي الآخرين بالتعامل معك.

الفرع الثاني: تحقيق التميز على أساس وقت التسليم:

مع تزايد أهمية الوقت للزبون ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المؤسسات لاسيما عند التعامل مع مؤسسة تعمل وفقا لمبدأ الصنع وفقا للطلب فالكثير من المؤسسات تسعى لتوسيع قاعدتها مع الزبائن من خلال التركيز على الوقت توصيل السلعة والخدمة الزبون (فوالد، 2019، ص 76)

- إدارة الوقت تؤدي إلى خفض التكاليف وتحقيق جودة عالية ومتميزة كما يمكن الشركة من تعظيم أرباحها وتقوي مكانتها في السوق، كما تلعب إدارة الوقت دورا في تقديم وطرح المنتجات والسلع للسوق خلال مدة قصيرة، بما يعود على الزبون بالفائدة ويجذب أكبر عدد الزبائن المحتملين وتبرز أهمية الوقت في القدرة على تصميم ورسم خطط استراتيجية، وإدارة الهيكل التنظيمي للشركة، وتحقق الأرباح خلال مدة زمنية قصيرة، بما يعكس على تحسين سمعة الشركة وينمي علامة التجارية، ويطور مكانتها في السوق. (أحمد إبراهيم، 2017، ص 29)

الفرع الثالث: التميز من خلال إدارة المعرفة للعملاء.

1- مفهوم إدارة معرفة العملاء: عرفت على أنها ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

وعرفت أيضا على أنها عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة. (الإبراهيمي، 2013، ص 173)

وعرفت أيضا على أنها: عملية التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرار وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي. (حسن مسلم، 2010، ص 21)

2- أنواع المعرفة:

وصنف أغلب الباحثين المعرفة إلى نوعين هما: (القهيوبي، 2013، ص ص 19، 20)

- معرفة مضمرة:

وتتعلق المعرفة المضمرة بالمهارات التي هي في حقيقة الأمر توجد داخل عقل وقلب وسلوك كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين وهي تشير إلى الحدس والبديهية والإحساس الداخلي إنما معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو مدركة.

- المعرفة الصريحة:

وهي المعرفة المحدودة المحتوى التي تتصف بالظاهر الخارجية لما يعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث ونتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها، وتتعلق المعلومات الصريحة بالمعلومات الموجودة والمخزنة في الأرشيف المنظمة ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات ومعايير العمليات والتشغيل.

3- أهمية إدارة المعرفة:

- يمكن إجمال إدارة المعرفة في النقاط الآتية: (الكبسي، 2005، ص ص 42، 43)
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
 - تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
 - تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
 - تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق التوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
 - تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
 - تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير معروفة والفجوات في توقعاتها.
 - تساهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير مستقرة.
 - توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
 - تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير ملموسة بتوفير إطار لتقرير المعرفة التنظيمية.
 - تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

خلاصة

مما سبق ذكره نستخلص أن النجاح الحقيقي للمؤسسة يرتبط بصفة مطلقة بقوة ميزتها التنافسية، ومدى تأثيرها على أداء المنافسين من خلال تمييز خدماتها عن خدمة المنافسين وفي سلوك المستهلكين وزيادة القيمة المدركة لديهم وتحقيق رضاهم و امتلاك تكاليف منخفضة و المهارات و التقنيات، وهذا ما يسمى بميزة تنافسية حقيقية والتي يصعب تقليدها من طرف المنافسين لذا وجب على المؤسسة التحسين والتجديد والتطوير باستمرار لمنتجاتها وتمثل محاولة فهم العميل في سبيل تحقيق وتنمية علاقة طويلة وقوية بيهم واستخدام هذه القيمة من طرف المؤسسة لتصميم عروض تسويقية تمكنها من تقديم قيمة أكبر من تلك العروض المقدمة من طرف منافسيها والفوز بالعملاء.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام حول الوكالات السياحية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاوَر الإستبيان

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسات

خلاصة

تمهيد

بعد دراسة الجانب النظري التي من خلاله وضع مفاهيم خاصة وعامة حول أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية المؤسسات، ولمعرفة أكثر في هذا المجال قمنا بدراسة تطبيقية في الوكالات السياحية ببلدية جيجل وهذا ما سنتطرق اليه في فصل التطبيق في الاجزاء التالية:

المبحث الاول: تقديم عام حول الوكالات السياحية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الاحصائي لمحور الاستبيان.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم عام حول الوكالات السياحية

أصبح نشاط الوكالات السياحية والأسفار ذو طابع تجاري يحقق أرباح معتبرة مما أصبحت تحظى باهتمام الدول التي تسعى إلى تطويرها وتسهيل عمليات افتتاحها وكذا تسهيل الرحلات وطرق الحجز من أجل استمراريته على كافة الأصعدة.

المطلب الأول: مفهوم الوكالة السياحية:

ستتطرق من خلال هذا العنصر إلى أهم المفاهيم المتعلقة بالوكالة السياحية وإبراز أهميتها في القطاع السياحي.

أ- تعريف الوكالة السياحية:

للكالات السياحية عدة تعاريف مختلفة نذكر منها:

عرف المشرع الجزائري في المادة (04) من القانون الجزائري وكالة السياحة والأسفار على أنها " كل مؤسسة تجارية تمارس بصفة دائمة نشاطا سياحيا يتمثل في بيع مباشرة أو غير مباشرة رحلات وإقامات فردية أو جماعية وكل أنواع الخدمات المرتبطة بها". (زواقي، 2018، صفحة 243)

وتعرف أيضا على أنها: "هي المكان الذي يقدم خدمات ومعلومات استشارية وفنية وعملا لترتيبات

اللازمة لربط السفر بحرا وبراً وجوا". (كافي، 2014، صفحة 427)

وتعرف الوكالة السياحة أيضا بأنها: "مشروع يهدف إلى تحقيق الربح، يكون هدفه تقديم خدمات

متنوعة للراغبين في السفر والسياحة بناء على طلبهم، وقد تقوم بتنظيم رحلات تتولى إعدادها ودعوة الجمهور إلى الإشتراك فيها". (حبشاوي، 2011، صفحة 19)

وانطلاقا من التعاريف السابقة فإن الوكالة السياحية هي مؤسسة تجارية تهدف إلى تحقيق الربح

وتمارس نشاطها السياحي بصفة دائمة تقوم ببيع رحلات وإقامات فردية أو جماعية بشكل مباشر أو غير مباشر، وتقديم خدمات متنوعة لمختلف العملاء الراغبين في السفر والسياحة.

ب- أهمية الوكالات السياحية:

للكالات السياحية أهمية كبيرة في القطاع السياحي نبيها كما يلي:

- تعتبر من أهم الوسائل المستخدمة لتوزيع المنتجات السياحية.
- عندما يرغب المسافر بتغيير تاريخ سفره فإن الوكالة تقوم بإعادة إصدار بطاقة سفر جديدة.
- النشاط الاقتصادي لوكالات السفر يتمركز حول بيع التذاكر تسويق العروض السياحية، إلا أن بيع التذاكر هو النشاط الأساسي لمعظم الوكالات، وهذا يتضمن حجز أماكن السفر سواء من خلال

الطائرات، السفن، القطارات، التنقل باستخدام الحافلات، وأيضا قد تشمل خدمات سياحية أخرى مثل الفنادق استئجار السيارات، تأميناً لرحلات وغيرها. (عبيدات ، 2005، صفحة 115)

- الموقع الجغرافي لوكالة السفر يكون قريبا للمسافر نسبيا ومناسبا، وكذلك بإمكانها أن تقوم بالحجز في نفس يوم السفر عند الحالات الطارئة أو المستعجلة وغيرها من الخدمات التي يحتاجها المسافر.
- تلعب الوكالة دورا كبيرا كوسيط بين المسافرين وشركات النقل الجوي، وكذلك بين السياح والمؤسسات الفندقية المختلفة، ففي معظم البلدان السياحية يوجد تنسيق وتعاون على مستوى عال بين وكالات السفر والفنادق، حيث تقوم الفنادق بتزويد الوكالات بمعلومات تفصيلية عن خدماتها وأسعارها طيلة السنة وكذلك البرامج المعدة، وتقدم أسعار تشجيعية، بالإضافة إلى ربط بعض الوكالات بأنظمة الحجز عن طريق الحاسوب بنظام حجز مركزي لفنادقها، وعلى أساس هذه الأنظمة فإن إدارات الفنادق تعرض جميع المعلومات الخاصة بها لوكالات السياحة والأسفار للاستفادة منها في إجراء عمليات الحجز بأسرع وقت ممكن وبأقل تكلفة. (سراب إلياس وآخرون، 2002، صفحة 51)

المطلب الثاني: تصنيفات الوكالات السياحية والخدمات التي تقدمها:

سننظر إلى تصنيفات وأهم الخدمات التي تقدمها الوكالات السياحية كما يلي:

أ- تصنيفات وكالات السياحة:

تقسم الوكالات السياحية إلى ثلاثة تصنيفات هي: (بوصري، 2010، صفحة 15)

- **الفئة الأولى:** وكالات السياحة المرخص لها تعاطي جميع نشاطات بيع تذاكر السفر أو إصدار سندات تقوم مقامها، وكذلك تنظيم رحلات سياحية وفردية.
 - **الفئة الثانية:** وكالات النقل السياحي المرخص لها تعاطي جميع الأعمال المتعلقة بإصدار سندات أو بيع تذاكر سفر لتنظيم رحلات سياحية داخلية أو خارجية عن طريق البحر.
 - **الفئة الثالثة:** وكالات تأجير السيارات السياحية المرخص لها تعاطي الأعمال الخاصة بتأجير السيارات السياحية إلى الأجانب أو المصطافين أو المغتربين من دون سائق.
- من خلال ما تم ذكره، نستخلص أنه يمكن لأي شخص يرغب في ممارسة أنشطة سياحية عن طريق وكالات السياحة أن يختار صنف الوكالة الذي يناسبه، سواء كانت وكالة نقل تحمل اسم جديد أو اختيار وكالة تأجير تحمل اسم وكالة ناشطة ومعتمدة، وهذا يسمح بتوسعة نشاط وكالات السياحة من خلال فتح عدة فروع هذا من جهة، ومن جهة أخرى يمكن من استغلال الخدمات التي تقدمها الوكالة في كسب ثقة السياح.

ب- الخدمات التي تقدمها وكالات السياحة والأسفار.

هناك نوعان من الخدمات التي تقدمها الوكالات السياحية هي: (السعيد، 2009، الصفحات 58-59)

- **الخدمات الأساسية:** وتتمثل فيما يلي:

- تقدم معلومات واستشارات وخدمات لعمل الترتيبات اللازمة لربط السفر برا أو بحرا أوجوا إلى أي مكان في العالم لصالح العملاء.
- حجز وبيع جميع أنواع تذاكر السفر سواء تعلق ذلك بتذاكر الطيران أو البواخر أو النقل البري.
- حجز غرف في الفنادق وأماكن الإقامة الأخرى مثل القرى السياحية، بيوت الشباب، المعسكرات....
- القيام بإيجار السيارات لتسهيل التنقل والقيام بجولات سياحية لزيارة المعالم الأثرية والتاريخية والقيام بعمليات الحجز في المطاعم لتوفير الوجبات لصالح المسافرين طوال فترة الرحلة أو الإقامة.
- تقديم معلومات شاملة للمسافرين والسائحين لتسهيل عملية التخطيط للرحلة السياحية التي يرغب بها العميل.

2- الخدمات التكميلية: وتتمثل في خدمات الاتصالات بكل أنواعها، محلات بيع الهدايا والتحف التذكارية الملاهي المتاحف والأماكن الأثرية، ودور السينما، مكتب الإعلام والحدائق العامة.

المطلب الثالث: مصادر دخل الوكالات السياحية:

يأتي معظم دخل وكالات السفر من العمولات التي تدفعها الخطوط الجوية وشركات تأجير السيارات والفنادق، ومديرو المؤسسات التي تخدم المسافرين، وتدفع هذه المؤسسات عمولة على كل حجز تقوم به أية وكالة سفر أو على أية تذكرة تبيعها، ولا يدفع المسافرون أي مبلغ عن معظم الخدمات التي تُقدم لهم، ولكن وكالات السفر يمكن أن تتقاضى دخلا مقابل التخطيط لرحلات سياحية فردية خاصة تستلزم كثيرا من وقتها وجهدها. (فراح ورحمة، 2019، صفحة 108).

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث متغيرات الدراسة ومصادر جمع البيانات، والتعريف بمجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى تبيان أداة الدراسة المعتمدة وأساليب المعالجة الإحصائية.

المطلب الأول: متغيرات الدراسة ومصادر جمع البيانات

تتلخص متغيرات الدراسة في متغيرين أساسيين أحدهما تابع والآخر مستقل، والممثلين فيما يلي:

1- المتغير المستقل (المفسر): والمتمثل في إدارة علاقة العملاء، والذي يرمز له بالرمز (X) والذي

قسم بدوره إلى ثلاث متغيرات مستقلة جزئية تتمثل في:

- إدارة العلاقات التشغيلية
- إدارة العلاقات التحليلية
- إدارة العلاقات التعاونية

2- المتغير التابع: نرّمز له بالرمز (y) يتمثل في تنافسية الوكالات السياحية

تمثلت أهم المصادر التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات في الاستمارة كمصدر أولي في جمع ومعالجة البيانات، حيث تم تصميم فقرات الاستمارة بما يتوافق مع الجانب النظري للدراسة، وكذا مع الأهداف المرجو الوصول إليها، هذا بالإضافة إلى أنه تم تصميم الفقرات بما يتوافق مع طبيعة السياق التنظيمي الداخلي الذي تعمل فيه المؤسسة، بما يسمح من أخذ نظرة عن الظروف الميدانية التي سيجري فيها البحث، لإعطاء تفسيرات ذات موضوعية وموثوقية أكثر لنتائج الدراسة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة**1- مجتمع الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة في الموظفين في الوكالات السياحية، فمن خلال مصادر مديرية السياحة لولاية جيجل توجد 29 وكالة سياحية على مستوى بلدية جيجل استطعنا الوصول فقط إلى 8 وكالات، أي بنسبة 27.6% وذلك بسبب غلق الكثير من الوكالات نتيجة توقف نشاط السفر بسبب جائحة كورونا.

2- عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في موظفي الوكالات السياحية محل الدراسة والمقدر عددها ب 8 وكالات سياحية، حيث تم توزيع 16 استمارة على جميع موظفيها وقمنا باسترجاع 12 استمارة صالحة للدراسة بنسبة استرجاع قدرت ب 75% وهي العينة المقبولة في دراستنا.

المطلب الثالث: أداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية**1- مكونات أداة الدراسة:** تم الإعتماد على التأطير النظري والدراسات السابقة في إعداد الإستمارة

المعتمدة في الدراسة، حيث تم اتباع مجموعة من الخطوات في الإنجاز:

حيث يتكون الإستبيان من جزئين، الجزء الأول يتمثل في البيانات الشخصية للموظفين في الوكالات السياحية محل الدراسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، أما الجزء الثاني فيتكون من محورين: المحور الأول يتمثل في مستوى تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء في الوكالات السياحية، المحور الثاني يتمثل في مدى مساهمة إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الوكالات السياحية.

2- مقياس ليكرت الخماسي وهو مقياس ترتيبى يضم مستويات الموافقة المتمثلة في (موافق تماما،

موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما)، والأرقام التي تدخل في برنامج spss تعبر عن

الأوزان الموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): مقياس ليكرت الخماسي

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	2	3	4	5

المصدر: عزالدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الاستدلالي، دار النور العلمية للنشر والتوزيع، السعودية، ص 540.

ولمعرفة وتحديد المتوسط الحسابي للعينة والذي يعتبر أحد المؤشرات الإحصائية، يجب أولاً وضع الحدود العليا والدنيا لمقياس Likert الخماسي، وهذا بحساب المدى بين أكبر قيمة وأصغر قيمة في المقياس أي: (4=1-5)، ثم تقسيمه على عدد الدرجات للحصول على طول الفئة أي (0.8=5/4)، ثم نضيف هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي 1، فالحد الأعلى للفئة الأولى إذن يحسب كما يلي: (1.8=0.8+1)، وعليه تتحدد فئات مقياس Likert الخماسي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	مستوى الأهمية
الأولى	[1.8 - 1]	غير موافق بشدة	01	منخفض جدا
الثانية	[2.6 - 1.8]	غير موافق	02	منخفض
الثالثة	[3.4 - 2.6]	محايد	03	متوسط
الرابعة	[4.2 - 3.4]	موافق	04	مرتفع
الخامسة	[5 - 4.2]	موافق بشدة	05	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي.

3- أساليب المعالجة الإحصائية:

من أجل الحصول على مختلف النتائج الإحصائية تم الإستعانة بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية SPSS، هذا وقد استعملت لتحليل النتائج الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل الارتباط بيرسون "Person": لدراسة العلاقة بين المتغيرات ودرجة الارتباط، والتأكد من صدق الاتساق الداخلي والاتساق البنائي للإستبيان.
 - معامل الثبات ألفا كرونباخ "Cronbach Alphas": للتأكد من ثبات عبارات الإستبيان.
 - التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة
 - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات الاستبيان، ومعرفة مقدار تشتت الإجابات.
 - اختبار (T-test): يستخدم لاختبار الفرضيات.
- 4- صدق وثبات أداة الدراسة:

4-1- صدق أداة الدراسة: يقصد به أن الإستمارة تقيس بالفعل ما وضعت لقياسه، من خلال التأكد من صدقها من خلال الحساب:

أ. الإتساق الداخلي: يقيس مدى ارتباط كل عبارة بالمحور الذي تنتمي إليه من خلال استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مستوى هذا الارتباط.

- الصدق الداخلي لعبارات محور خطوات إدارة العلاقة مع العملاء:

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات محور خطوات إدارة العلاقة مع العملاء، نقوم أولاً بالتأكد من الصدق الداخلي لكل خطوة من الخطوات الثلاث، بحساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية له على النحو التالي:

الجدول رقم (04): الصدق الداخلي لعبارات "إدارة علاقات العملاء"

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى المعنوية
1	0.738**	0.000
2	0.902**	0.000
3	0.683*	0.000
4	0.697*	0.000
5	0.864**	0.000
6	0.770**	0.000
7	0.841**	0.000
8	0.843**	0.000
9	0.879**	0.000
10	0.758**	0.000
11	0.851**	0.000
12	0.838**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج spss **قيمة الارتباط عند مستوى المعنوية 0.01. *قيمة الارتباط عند مستوى المعنوية 0.05.

يتضح من خلال الجدول أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات إدارة علاقات العملاء موجبة، حيث جاءت العبارات دالة احصائياً عند مستوى الدلالة (0.01 فأقل)، وبالتالي هذه النتائج تدل على أن جميع العبارات تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات "إدارة علاقات العملاء".

- الصدق الداخلي لعبارات محور أبعاد الميزة التنافسية:

للتأكد من الصدق الداخلي لعبارات محور أبعاد الميزة التنافسية، سيتم حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية له على النحو التالي:

ب. الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول:

الجدول رقم (05): الصدق الداخلي لعبارات أبعاد الميزة التنافسية.

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	مستوى المعنوية
13	0.969**	0.000
14	0.935**	0.000
15	0.835**	0.000
16	0.742**	0.000
17	0.876**	0.000
18	0.964**	0.000
19	0.777**	0.000
20	0.700*	0.000
21	0.839**	0.000
22	0.793**	0.000
23	0.927**	0.000
24	0.880**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على نتائج spss

**قيمة الارتباط عند مستوى المعنوية 0.01.

*قيمة الارتباط عند مستوى المعنوية 0.05.

يتضح من خلال الجدول أن قيم معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات أبعاد الميزة التنافسية موجبة، حيث أن العبارات دالة بيانياً عند مستوى الدلالة (0.01 فأقل) ودالة عند مستوى الدلالة (0.05 فأقل)، وبالتالي هذه النتائج تدل على أن جميع العبارات تتمتع بدرجة مرتفعة من الصدق وهو ما يؤكد قوة الارتباط الداخلي بين جميع عبارات بعد الميزة التنافسية.

ج. الإتساق البنائي بين محاور الإستبيان:

الجدول رقم (06): الإتساق البنائي بين محاور الإستبيان.

المحور	العنوان	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
المحور الأول	إدارة العلاقة مع العملاء	0.990**	0.000
المحور الثاني	الميزة التنافسية	0.976**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج spss. **قيمة الارتباط عند مستوى المعنوية 0.01

يوضح الجدول معاملات الارتباط بين كل محور من محاور الدراسة والدرجة الكلية لعبارة الإستبيان، حيث تضح أن قيم معاملات الارتباط جميعها موجبة تدل على وجود ارتباط طردي مرتفع، كما أن مستوى المعنوية لكل محور أقل من 0.01 وهذا يعني أن محاور الاستبيان صالحة لما وضعت لقياسه، وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

أ. ثبات أداة الدراسة: يقصد بالثبات استقرار النتائج المتوقعة، أي لو أعيد تكرار توزيع الاستمارات على أفراد العينة عدة مرات وفي أزمنة متفاوتة لأعطت نفس النتائج، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس مدى الثبات، حيث إذا كانت درجة الثبات أكبر من (0.6) نقول أن الإستمارة تتمتع بثبات مقبول، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (07): نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ لاستبيان الدراسة

المتغيرات	عدد فقرات الإستبيان	قيمة معامل ألفا كرونباخ
إدارة العلاقة مع العملاء	12	0.937
الميزة التنافسية	12	0.961
الإستبيان ككل	24	0.975

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على نتائج برنامج spss.

بناء على نتائج الجدول رقم (07) فقد كانت قيمة معامل ألفا كرونباخ الكلي 0.975، حيث أن هذه النسبة تفوق درجة الثبات المقدر بـ 0.6 وهو ما يعكس ثبات أداة القياس وتتمتع بثبات مقبول للتحليل والدراسة.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الإستبيان

نهدف من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المتغيرين (خطوات إدارة العلاقة مع العملاء وأبعاد الميزة التنافسية).

المطلب الأول: تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية

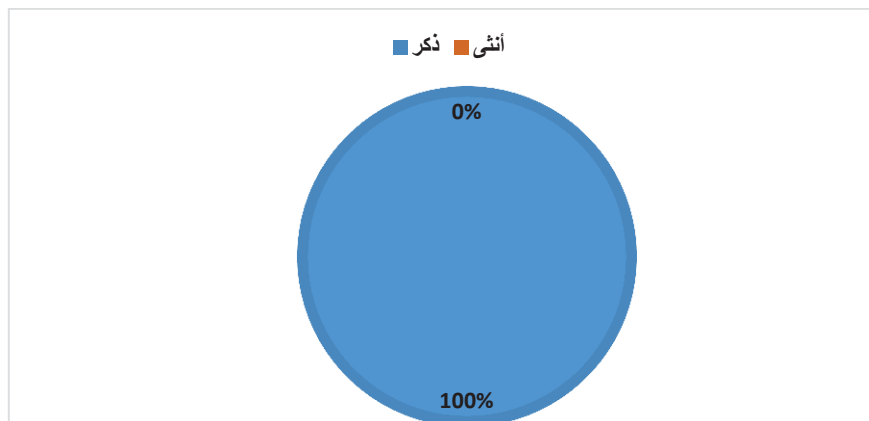
1- متغير الجنس:

الجدول رقم(08): عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
100	12	ذكر
0	0	أنثى
100	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

الشكل رقم (06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول أن توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة المتمثلة في نسبة 100% للذكور ونسبة 0% للإناث أي سيطرة الموظفون من الفئة الذكورية على الفئة الأنثوية في الوكالات السياحية المدروسة.

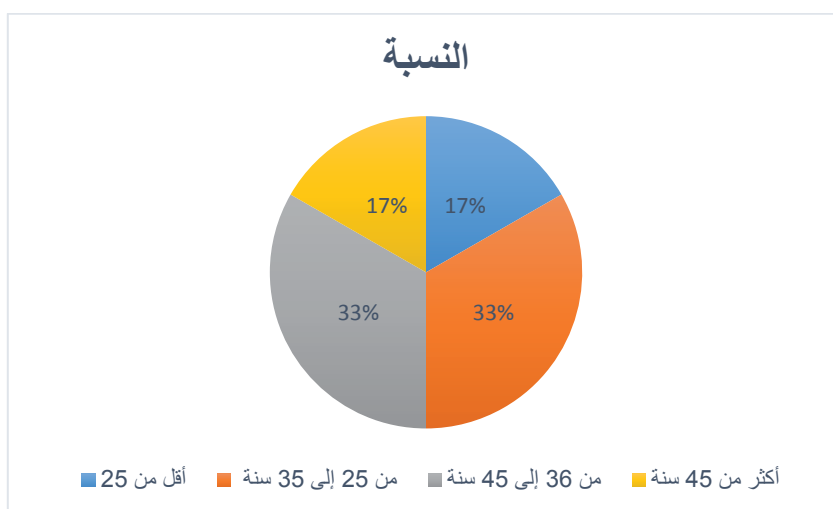
2- متغير العمر:

الجدول رقم (09): عينة الدراسة حسب العمر

النسبة المئوية	التكرار	العمر
16.7	2	أقل من 25 سنة
33.3	4	من 25 إلى 35 سنة
33.3	4	من 36 إلى 45 سنة
16.7	2	أكثر من 45 سنة
100	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات SPSS

الشكل رقم (07): يوضح أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد العينة ومخرجات spss

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة حيث تمثل ما نسبته 16.7% للفئة أقل من 25 سنة و 33.3% للفئتين ما بين (25 و 35 سنة) و (36 و 45 سنة)، ونسبة 16.7% للفئة الأكثر من 45 سنة، ومنه نستنتج أن الفئتين (25 و 35 سنة) و (36 و 45 سنة) يمثلان أكبر نسبة هذا يدل على أن عنصر الشباب هو المسيطر في الوكالات المدروسة.

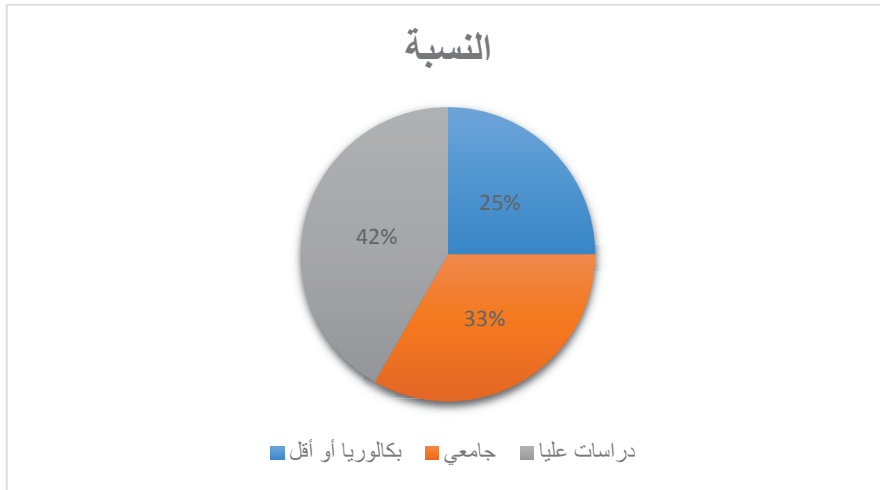
3- المستوى التعليمي:

الجدول رقم (10): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
25	3	بكالوريا أو أقل
33.3	4	جامعي
41.7	5	دراسات عليا
100	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

الشكل رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على أفراد العينة ومخرجات spss

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب المستوى التعليمي المتمثل في 25% للبكالوريا أو أقل، 33.3% للجامعي و 41.7% للدراسات العليا، وهذا يدل على أن أكثر الموظفين في الوكالات المدروسة ذوي مستوى دراسات العليا.

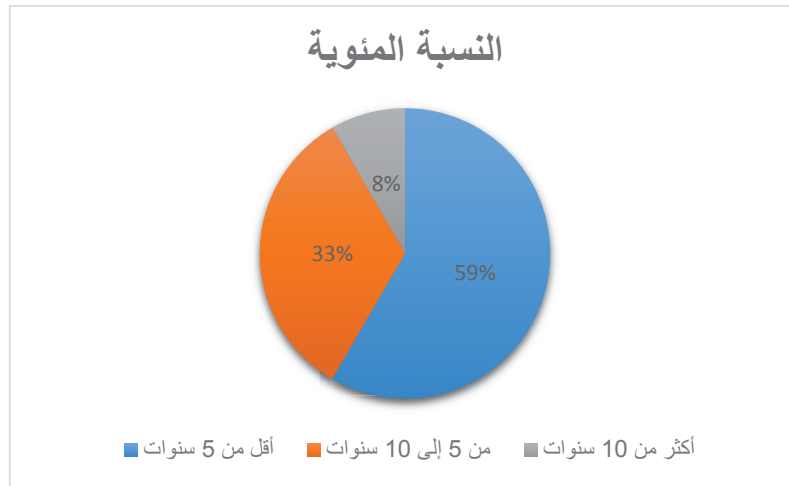
4- الخبرة المهنية:

الجدول رقم(11): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
58.3	7	أقل من 5 سنوات
33.3	4	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
8.3	1	أكثر من 10 سنوات
100	12	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

الشكل رقم(09): يوضح أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على أفراد العينة ومخرجات spss

من خلال الجدول يتضح لنا توزيع النسب حسب الخبرة المهنية المتمثل في 58.5% للأقل من 5 سنوات، و33.3% للفئة من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات و8.3% للفئة الأكثر من 10 سنوات، وهذا يدل على أن أكثر الموظفين لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات في الوكالات المدروسة.

المطلب الثاني: التعرف على مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بأبعاد المتغير المستقل

سيتم في هذا الجزء حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور.

1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول إدارة علاقات العملاء التحليلية:

الجدول رقم(12): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لخطوة إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفعة	0.99620	3.4167	تعمل الوكالة السياحية في جمع البيانات الكافية عن فئات العملاء والحفاظ على سريتهم	1
2	متوسطة	1.15470	3.3333	تهتم إدارة الوكالة السياحية في عملياتها التسويقية على منهج التسويق بالعلاقات.	2
4	متوسطة	0.93740	2.8333	تحرص الوكالة السياحية على التعرف على حاجات العملاء ورغباتهم وتلبيتها.	3
3	متوسطة	1.08362	3.0833	يحرص موظفو الوكالة السياحية على الإستجابة لشكاوي واستفسارات العملاء بشكل فعال ومجدي.	4
	متوسطة	0.79296	3.1667	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss.

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أنّ النتائج الإحصائية على مستوى العبارات كانت كما يلي:
العبارة 1: حصلت هذه العبارة على متوسط حسابي قيمته 3.41 وانحراف معياري بلغ 0.996. وهو ما يدل على مستوى مرتفع من الموافقة من قبل المبحوثين على أن الوكالة السياحية تعمل على جمع البيانات الكافية عن فئات العملاء مع الحفاظ على سرّيتهم.

العبارة 2، العبارة 3 والعبارة 4 حصلت على درجة موافقة متوسطة بمتوسطات حسابية قيمتها (3.33 و 2.83 و 3.08) على التوالي وانحرافات معيارية قدرت ب(1.154 و 0.937 و 1.083) على الترتيب هذا ما يفسر الاهتمام المتوسط من قبل الوكالات السياحية من وجهة نظر المبحوثين بعمليتها التسويقية القائمة على منهج التسويق بالعلاقات، بالإضافة إلى نقص حرصها على التعرف على حاجات عملائها ورغباتهم متابعتها فضلا عن نقص اهتمامها بالشكاوى والاستفسارات المقدمة من قبلهم وبالتالي عدم الاستجابة لهم بشكل فعال ومجدي.

أمّا المتوسط الحسابي لمجموع عبارات خطوة إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية بلغت قيمته (3.1667) و الانحراف المعياري الكلي بلغ (0.792) ، وهذا يدل على أنّ درجة تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية كانت متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول إدارة علاقات العملاء التشغيلية:

الجدول رقم(13): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لخطوة إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	مرتفعة	1.505	3.583	يقوم موظفي الوكالات السياحية بمعالجة طلبات العملاء مع الحرص على تقديم عروض بمستوى التطلعات.	5
2	مرتفعة	0.996	3.416	تبسيط الإجراءات الإدارية المتبعة في جمع المعلومات عن العملاء عند تقديم الخدمة السياحية.	6
3	متوسطة	1.154	3.33	يستعمل موظفو الوكالة السياحية قنوات الإتصال للإستماع إلى تطلعات ومقترحات العملاء.	7
3	متوسطة	0.984	3.33	تمتلك الوكالة السياحية مواقع إلكترونية تمكن من التواصل الدائم مع عملائها.	8
	مرتفعة	0.967	3.416	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أنّ النتائج الإحصائية على مستوى العبارات كانت كما يلي: من حيث درجة الموافقة جاءت العبارة 5 و العبارة 6 في الترتيب الأول بدرجة موافقة مرتفع حيث حصلت هذه العبارتين على متوسط حسابي قيمته (3.58 و 3.41) وبالتالي موافقة الباحثين على أن موظفي الوكالات السياحية يقومون بمعالجة طلبات العملاء ويحرصون على تقديم عروض بمستوى التطلعات، بالإضافة إلى أنهم يعملون على تبسيط الإجراءات الإدارية المتبعة في جمع المعلومات عن العملاء عند تقديم الخدمة السياحية.

في حين جاءت العبارة 7 والعبارة 8 بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي قيمته 3.33 للعبارتين وهو ما يدل على نقص استعمال موظفو الوكالة السياحية لقنوات الإتصال المختلفة بغرض لاستماع إلى مقترحات العملاء وذلك لنقص اعتمادها على المواقع الالكترونية ومواقع التواصل الاجتماعي في التواصل الدائم مع عملائها واعتمادها عليهم يقتصر في بعض الحالات على الاشهار فقط.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات خطوة إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية بلغت قيمته 3.416 كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.967، وهذا يدل على أنّ درجة تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء من جانبها التشغيلية كانت مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول إدارة علاقات العملاء التعاونية:

الجدول رقم (14): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لخطوة إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	موافقة متوسطة	0.953	3.000	يتم اعتماد نظم تقنية متطورة في تقديم خدمات مميزة للعملاء.	9
3	موافقة متوسطة	0.953	3.000	يستغل موظفو المؤسسة وسائل اتصال وتفاعل مختلفة للإستماع إلى طلبات ومقترحات العملاء.	10
2	موافقة مرتفعة	0.797	3.50	تمتلك إدارة المؤسسة تصورات ومعلومات عن درجة الرضا وولاء العملاء لها.	11
1	موافقة مرتفعة	1.08	3.58	يحرص موظفو الوكالة السياحية على توطيد العلاقة مع العملاء وإشعارهم بأنهم محل اهتمام المؤسسة.	12
	موافقة متوسطة	0.786	3.27	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات spss

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أنّ النتائج الإحصائية على مستوى العبارات كانت كما يلي:
 العبارة 11 والعبارة 12 جاءتا بدرجة موافقة مرتفعة من وجهة نظر المبحوثين بمتوسط حسابي قدر ب) 3.5 و(3.58) هذا ما يبين أن إدارة الوكالات السياحية تمتلك تصورات مقبولة عن رضا وولاء العملاء لها، ما جعلهم يحرصون على توطيد العلاقة مع العملاء وأشعارهم بأنهم محل اهتمام المؤسسة.
 أما العبارة 9 و العبارة 10 فقد جاءتا بدرجة موافقة متوسطة من وجهة نظر المبحوثين بمتوسط حسابي قدر ب) (3.00) لكلا العبارتين وهو ما يفسر بنقص الاعتماد على نظم تقنية متطورة في تقديم خدمات مميزة للعملاء.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات خطوة إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية بلغت قيمته 3. والذي يدل على مستوى متوسط من الموافقة، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.786، وهذا يدل على أنّ درجة تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء فيما يتعلق بإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية كانت متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المطلب الثالث: التعرف على مدى مساهمة إدارة علاقة العملاء على تنافسية الوكالات السياحية

من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل محور .

1- مدى مساهمة إدارة علاقة العملاء على بعد التمايز في الوكالات السياحية:

الجدول رقم(15): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التمايز

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	الرقم
1	موافقة مرتفعة	1.08	3.5	تهدف الوكالة السياحية من وراء بناء العلاقات مع العميل إلى تقديمه خدمات بمزايا ومواصفات مختلفة عن المنافسين.	13
3	موافقة متوسطة	0.984	3.33	تعمل إدارة الوكالة السياحية بكفاءة مميزة عن المنافسين في التعامل مع شكاوي واقتراحات العملاء.	14
4	موافقة متوسطة	0.953	3.000	تعتمد الوكالة السياحية نظم تقنية تساهم في توطيد العلاقة مع العملاء أكسبتها ميزة تنافسية.	15

4	موافقة متوسطة	0.953	3.000	تسعى الوكالة السياحية باستمرار في البحث عن فرص التحالف مع المستعملين المتميزين لاكتساب ميزة تنافسية.	16
1	موافقة مرتفعة	0.797	3.5	تقدم الوكالة السياحية الخدمات في الوقت الذي يلائم احتياجات العميل يساهم في التميز عن الوكالات المنافسة	17
2	موافقة مرتفعة	0.996	3.41	تطبق الوكالة السياحية منهجيات التميز والقدرات الابتكارية في CRM.	18
موافقة متوسطة		0.856	3.29	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أنّ النتائج الإحصائية على مستوى العبارات كانت كما يلي:
 العبارة 13 والعبارة 17 والعبارة 18 جاءت بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قيمته 3.5 و 3.41 و 3.40
 وبانحراف معياري بلغ (1.08 و 0.797 و 0.996) وهو ما يدل على أن الوكالة السياحية تهدف من وراء بناء العلاقات مع العميل إلى تقديمه خدمات بمزايا ومواصفات مختلفة عن المنافسين من خلال تقديم الخدمات في الوقت الذي يلائم احتياجات العميل ويساهم في التميز عن الوكالات المنافسة.

أما العبارة 14 والعبارة 15 والعبارة 16 فقد جاءت بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي محصور ما بين (3.00 و 3.5) وانحراف معياري قدر ب (0.953 و 0.984) وهو ما يدل أنه من وجهة نظر المبحوثين فإن الوكالات السياحية تعتمد بنسبة متوسطة على نظم تقنية تساهم في توطيد العلاقة مع العملاء قد تكسبها ميزة تنافسية، بالتالي فهي تسعى بصفة متوسطة للبحث عن فرص التحالف مع المستعملين المتميزين لاكتساب ميزة تنافسية.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد التمايز بلغت قيمته 3.29 والذي يدل على مستوى متوسط من الموافقة، كما بلغ الانحراف المعياري الكلي 0.856، وهذا يدل على أنّ درجة مساهمة إدارة علاقة العملاء في تحقيق الميزة التنافسية فيما يتعلق ببعده التمايز كانت متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التكلفة الأقل:

الجدول رقم(16): الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده التكلفة الأقل.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	موافقة متوسطة	1.49	3.33	تحرص الوكالة السياحية على تخفيض أقصى ما يمكن من التكاليف للخدمات التي تقدمها للعملاء.	19
1	موافقة مرتفعة	1.07	3.66	تعمل الوكالة السياحية على الاستغلال الأمثل لإمكانياتها المادية في الإتصال بالعملاء وتلبية رغباتهم.	20
1	موافقة مرتفعة	1.07	3.66	. تحرص الوكالة السياحية على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد.	21
3	موافقة متوسطة	1.49	3.33	تستخدم الوكالة السياحية وسائل رقمية محكمة على الإتفاق بشكل عام.	22
2	موافقة مرتفعة	1.08	3.58	تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيات المعلومات في عملياتها الإدارية مع العملاء.	23
2	موافقة مرتفعة	1.50	3.58	تعمل CRM على جمع ومشاركة المعلومات لتطوير أفكار جديدة في تقديم الخدمات.	24
موافقة مرتفعة		1.12	3.52	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أنّ النتائج الإحصائية على مستوى العبارات كانت كما يلي: في المرتبة الأولى جاءت العبارات 20 و 21 في المرتبة الأولى بدرجة موافقة مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 3.66 وانحراف معياري قدره 1.07، كما جاءت العبارات 23، 24 في المرتبة الثانية بدرجة موافقة مرتفعة كذلك بمتوسط حسابي قدره 3.58 وانحراف معياري قدره 1.08 و 1.50 على التوالي، وهذا ما يفسر بوجود

حرص من قبل الوكالات على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين والحصول على عملاء جدد، بالإضافة إلى حرصها الكبير على الاستغلال الأمثل لإمكانياتها المادية في الإتصال بالعملاء وتلبية رغباتهم. أما العبارة 19 والعبارة 22 فقد جاءتا بدرجة موافقة متوسطة بمتوسط حسابي قيمته 3.33 وهو ما يدل على أن الوكالة السياحية تحرص بدرجة متوسطة على تخفيض أقصى ما يمكن من التكاليف للخدمات التي تقدمها للعملاء.

أما المتوسط الحسابي لمجموع عبارات بعد التكلفة الأقل بلغت قيمته 3.52 والذي ينتمي إلى المجال من 3.4 إلى 4.2 والذي يدل على مستوى مرتفع من الموافقة، كما بلغ الإنحراف المعياري الكلي 1.12، وهذا يدل على أنّ درجة مساهمة إدارة علاقة العملاء في تحقيق الميزة التنافسية فيما يتعلق ببعد التكلفة الأقل كانت مرتفعة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات وتفسير نتائج الدراسات

المطلب الأول: اختبار الفرضيات

يهدف هذا المطلب إلى اختبار الفرضيات وفق قاعدة القرار التالية:

H_0 : الفرضية الصفرية، لا يوجد تطبيق إذا كانت t الجدولية أكبر من t المحسوبة ومستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

H_1 : الفرضية البديلة، يوجد تطبيق إذا كانت t الجدولية أصغر من t المحسوبة مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

حيث تنقسم الفرضيات الفرعية إلى ثلاث فرضيات كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع العملاء التحليلية في الوكالات السياحية المدروسة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية في الوكالات السياحية المدروسة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية في الوكالات السياحية المدروسة عند مستوى الدلالة 0.05.

أولاً: نتائج الفرضية الفرعية الأولى

H_0 : لا يوجد لا يوجد تطبيق لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء في الوكالات السياحية المدروسة عند مستوى الدلالة 0.05. من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

H_1 : يوجد تطبيق لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء في الوكالات السياحية المدروسة عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (17): نتائج اختبار (T-test) بالنسبة لتطبيق إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية

القرار	القيمة الإحتمالية (sig)	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الفرضية
قبول H_0	0.482	2.2009	0.728	1
درجة المعنوية المعتمدة 0.05				

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن قيمة t الجدولية التي تساوي (2.2009) أكبر من قيمة t المحسوبة والتي تساوي (0.728)، كما أن القيمة الإحتمالية (sig) تساوي (0.482) أكبر من الدرجة المعنوية 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1)، ومنه لا يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع العملاء التحليلية في الوكالات السياحية المدروسة عند مستوى المعنوية 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

ثانياً: نتائج الفرضية الفرعية الثانية

H_0 : لا يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية في الوكالات السياحية المدروسة عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

H_1 : يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية في الوكالات السياحية المدروسة عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (18): نتائج اختبار (T-test) بالنسبة لإدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية.

القرار	القيمة الإحتمالية (sig)	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الفرضية
قبول H_0	0.164	2.2009	1.492	2
درجة المعنوية المعتمدة 0.05				

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن قيمة t الجدولية التي تساوي (2.2009) أكبر من قيمة t المحسوبة والتي تساوي (1.492)، كما أن القيمة الإحتمالية (sig) تساوي (0.164) أكبر من الدرجة المعنوية 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1)، ومنه "لا يوجد لإدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية في تحسين تنافسية الوكالات السياحية المدروسة عند مستوى المعنوية 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

ثالثاً: نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

H_0 : لا يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية في الوكالات السياحية المدروسة عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

H_1 : يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية في الوكالات السياحية المدروسة عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (19): نتائج اختبار (T-test) بالنسبة لإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية.

القرار	القيمة الإحتمالية (sig)	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الفرضية
قبول H_0	0.258	2.2009	1.193	3
درجة المعنوية المعتمدة 0.05				

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن قيمة t الجدولية التي تساوي (2.2009) أكبر من قيمة t المحسوبة والتي تساوي (1.193)، كما أن القيمة الإحتمالية (sig) تساوي (0.258) أكبر من الدرجة المعنوية 0.05، وتبعاً لقاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H_0) ونرفض الفرضية البديلة (H_1)، ومنه "لا يوجد تطبيق لإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية في تحسين تنافسية الوكالات السياحية المدروسة عند مستوى المعنوية 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة".

رابعاً: نتائج الفرضية الرئيسية

H_0 : الفرضية الصفرية، لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كانت t الجدولية أكبر من t المحسوبة، وإذا كانت مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى المعنوية 0.05.

H_1 : الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية إذا كانت t الجدولية أصغر من t المحسوبة، وإذا كانت مستوى الدلالة sig أصغر من مستوى المعنوية 0.05.

الجدول رقم (20): نتائج اختبار (T-test) بالنسبة لاختبار الفرضية الرئيسية

القرار	القيمة الإحتمالية (sig)	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الفرضية الرئيسية
نقبل H_0	0.079	2.2009	1.937	
درجة المعنوية المعتمدة 0.05				

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن قيمة t الجدولية أكبر من قيمة t المحسوبة وأن قيمة الدلالة الإحصائية sig تقدر ب 0.079 وهي أكبر من مستوى المعنوية التي تقدر ب 0.05، وهذا يعني أنه "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الوكالات السياحية المدروسة".

المطلب الثاني: تفسير نتائج الدراسة

1- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية أنه لا يوجد واقع لإدارة العلاقة مع العملاء التحليلية لتحسين تنافسية الوكالات السياحية، وهذا يدل على نقص البيانات اللازمة عن مختلف فئات العملاء وحاجاتهم ورغباتهم التي يجب تلبيتها، وضعف اهتمام الوكالات السياحية المدروسة بالتعامل بمنهج التسويق بالعلاقات في تعاملاتها التسويقية، وضعف الاستجابة لمختلف شكاوي واستفسارات العملاء، وهذا يدل على ضعف مستوى تطبيق الخطوات الأساسية لإدارة العلاقة مع العملاء التحليلية في الوكالات السياحية المدروسة.

2- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية أنه لا يوجد واقع لإدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية لتحسين تنافسية الوكالات السياحية، وهذا يؤكد ضعف العروض المقدمة من طرف الوكالات السياحية وعدم توافرها مع تطلعات العملاء، ونقص في أداء قنوات التواصل بمختلف أشكالها في الوكالات السياحية، وضعف الإجراءات الإدارية المتبعة في تقديم خدماتها السياحية للعملاء، وهذا يدل على غياب أهم العوامل الأساسية لتطبيق إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية في الوكالات السياحية المدروسة.

3- تفسير نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

يمكن تفسير نتيجة هذه الفرضية أنه لا يوجد واقع لإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية لتحسين تنافسية الوكالات السياحية، وهذا يدل على غياب أساليب تقنية حديثة ومتطورة التي تساعد على تقديم خدمات مميزة للعملاء، وعدم التفاعل مع مقترحات العملاء المختلفة، نقص الاهتمام بالعملاء يؤدي إلى

ضعف درجة الرضا الولاء للوكالات السياحية، مما يؤكد نقص الأساليب اللازمة لتطبيق إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية في الوكالات السياحية المدروسة.

4- تفسير نتائج الفرضية الرئيسية:

يمكن تفسير نتائج الفرضية الرئيسية على أن لا يوجد دور لإدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الوكالات السياحية إلى نقص في اعتماد المعايير اللازمة من طرف إدارة الوكالات السياحية التي تسمح بتطبيق إدارة العلاقة مع العملاء بمفاهيمها الصحيحة وخطواتها الأساسية التي تقوم عليها من أجل تقديم خدمات سياحية في مستوى تطلعات العملاء، غياب انظم التقنية المتطورة في تقديم الخدمات للعملاء، نقص الإهتمام بشكاوي واقتراحات العملاء، ضعف عملية بين إدارة الوكالات السياحية والعملاء، وهذا يؤدي إلى عدم تحقيق ميزة تنافسية.

المطلب الثالث: مقارنة نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسات السابقة

من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا الحالية سنقوم بمقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة كالتالي:

تم التوصل في نتائج الفرضيات الفرعية لدراستنا أنه: " لا يوجد أثر لتطبيق إدارة العلاقة مع العملاء في الوكالات السياحية المدروسة عند مستوى الدلالة 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة" بالنسبة للخطوات الثلاثة (التحليلية، التشغيلية، التعاونية) وهو ما يتوافق مع النتائج التطبيقية دراسة اوريبي هيبية الله، وتختلف مع نتائج باقي الدراسات السابقة.

كما أن التوصل في نتيجة الفرضية الرئيسية إلى أن: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الوكالات السياحية المدروسة"، وهذا ما يتوافق مع النتائج التطبيقية دراسة اوريبي هيبية الله، وتختلف مع نتائج باقي الدراسات السابقة.

خلاصة

من خلال هذا الفصل قمنا بإعطاء صورة واقعية عن تطبيق أثر علاقة العملاء في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال دراستنا الميدانية للوكالات السياحية في بلدية جيجل حيث قمنا بتقديم الوكالات السياحية وقمنا أيضا بتحديد تصميم الدراسة الميدانية التي تساعد على تحقيق أهداف الدراسة الميدانية التي تساعد على تحقيق والإجابة على الإشكالية وبعدها تم عرض تحليل البيانات التي تم جمعها من الميدان كما تم مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات المقدمة، حيث اقتصرنا هذه الدراسة على موظفي الوكالة السياحية.

وما توصلنا إليه في هذه الدراسة أن الوكالات تعتمد على تطبيق إدارة علاقات العملاء، وأن هذا التطبيق له أثر على الوكالات السياحية المدروسة في تحقيق تنافسية لتواجه بها تحديات السوق.

الختامة

من خلال دراستنا حول تسليط الضوء على موضوع علاقة العملاء وتوضيح درجة ممارسة مفهومه من خلال عدة عناصر تتعلق بالعمل وكيفية الحفاظ عليه ومحاولة التعرف على دوره في تحسين تنافسية السياحة.

حيث أدرك المسيريون ضرورة تطبيق إدارة العلاقة العملاء في مؤسساتهم من أجل تحقيق تنافسية واكتساب القدرة على البقاء في السوق.

وبذلك فإن المؤسسة اليوم لا بد لها من أن تقدم أفكار وخدمات جديدة ومعايير بتبنيها إدارة علاقة مع العملاء وهذا لملء ذلك الفراغ وتلك الفجوة والتذمر الذي يحصل للعملاء من حين لآخر وذلك كمقدمة لبناء علاقات جيدة وحسنة طويلة الأمد.

النتائج النظرية

من خلال دراستنا النظرية توصلنا إلى مجموعة من النتائج نلخصها كما يلي:

- تساهم إدارة العلاقات العملاء الفعالة في زيادة ثقة العملاء بالوكالة السياحية.
- تسعى الوكالات السياحية إلى تلبية حاجات ورغبات العملاء من خلال التعريف بالخدمات وتسهيل الحصول عليها.
- تتأثر الميزة التنافسية بمجموعة من خطوات إدارة علاقات العملاء وهي: إدارة علاقات العملاء التحليلية، إدارة علاقات العملاء التشغيلية، إدارة علاقات العملاء التعاونية.
- يعتبر تحسين خدمات الوكالات السياحية مصدر هام للحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

النتائج التطبيقية:

بعد إجراء التحليل الإحصائي لمعرفة أثر علاقات العملاء في تحسين تنافسية الوكالات السياحية بجيجل توصلنا إلى النتائج التالية:

- يتميز موظفو الوكالات السياحية محل الراسة بالبيانات الشخصية التالية:
 - ✓ عينة الدراسة من فئة جنس الذكور
 - ✓ أغلب فئات أفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين (25 إلى 35 سنة ومن 36 إلى 45 سنة).
 - ✓ لمستوى التعليمي لأغلب أفراد عينة الدراسة هو: دراسات عليا.
 - ✓ غالبية إجابات أفراد عينة الدراسة كانت بدرجة متوسطة حول خطوات إدارة علاقات العملاء في تحسين تنافسية الوكالات السياحية محل الدراسة بجيجل.

- أما نتائج اختبار فرضيات الدراسة فكانت كما يلي:

- ✓ لا يوجد تطبيق لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية في الوكالات السياحية المدروسة عند مستوى المعنوية 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- ✓ لا يوجد تطبيق لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية في الوكالات السياحية المدروسة عند مستوى المعنوية 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- ✓ لا يوجد تطبيق لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية في الوكالات السياحية المدروسة عند مستوى المعنوية 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- ✓ لا يوجد أثر لتطبيق خطوات إدارة علاقات العملاء في تحسين تنافسية الوكالات السياحية المدروسة عند مستوى المعنوية 0.05 من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

الاقتراحات والتوصيات:

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم وضع مجموعة من الاقتراحات يمكن إيجازها كما يلي:
- ✓ ضرورة الاهتمام بتطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء في الوكالات السياحية.
- ✓ ضرورة ارتقاء الوكالات السياحية بجهودها في تحقيق رضا العملاء إلى مستويات أعلى لضمان ولائهم وعدم تحولهم إلى المنافسين.
- ✓ تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات وتهيئة بنية تحتية ملائمة يجعلها أكثر فاعلية تساهم في تفعيل العلاقة بين الوكالات السياحية وعملائها.
- ✓ توسيع دائرة الإتصال بالعميل.
- ✓ القيام بالبحوث تهدف إلى الكشف عن حاجات ورغبات العميل ومحاولة إشباعها.
- ✓ ضرورة تقديم الوكالات السياحية لتسهيلات التي يحتاجها العملاء.

آفاق الدراسة:

تبين لنا من خلال الدراسة أن موضوع "أثر علاقات العملاء في تحسين تنافسية المؤسسات السياحية" يصعب حصره لذا يبقى باب الدراسة مفتوح لمن أراد البحث فيه أكثر وإثراء مختلف جوانبه بالبحث وذلك لتعميق هذا الطرح من خلال تعميم النتائج المتوصل إليها أو تعديلها، وعليه يمكن طرح المواضيع التالية كأفاق للدراسة مستقبلاً:

- ✓ دور إدارة علاقات العملاء في تنمية القطاع السياحي.
- ✓ دور تطبيق إدارة علاقات العملاء في تحسين جودة الخدمات الفندقية.
- ✓ دور تطبيق التكنولوجيا الحديثة في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات السياحية.

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- أبو بكر فوالد. (2019)، تطبيق الذكاء الاصطناعي كتوجه لتعزيز التنافسية منظمات الأعمال. الطبعة الأولى. المركز الديمقراطي العربي للدراسات وإستراتيجية والسياسة الإقتصادية. برلين. ألمانيا.
- 2- إحسان دعش جلاب، و دباس. (2010). التسويق وفق منظور فلسفي ومعرفي معاصر. الأردن: الوراق للنشر والتوزيع.
- 3- إياد شوكت منصور. (2008). إدارة خدمة العملاء. الأردن: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
- 4- جانيل بارلو- كلاوس مولر (1991). كتب المدير ورجال الأعمال. إصدار الشبكة العربية للإعلام العلمي الشعاع، مصر،
- 5- خليل نبيل مرسي. (1996). الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار الجامعة الإسكندرية، مصر.
- 6- رائد المهيدب. (2017). رضا العملاء والمستفيدين. الطبعة الأولى. مركز استراتيجيات التربية.
- 7- زغدار أحمد. (2011). المنافسة، التنافسية والبدائل الاستراتيجية. الطبعة الأولى، دار حرير للنشر والتوزيع. عمان .
- 8- السعيد المبروك إبراهيم 2013: الإتصال الإداري. ط1. دار الوفاء لدينا الطباعة و النشر. الإسكندرية.
- 9- سيد محمد جاد الرب. (2016). التخطيط الاستراتيجي. الطبعة الأولى. دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة. مصر.
- 10- صالح محمد 2016، التدقيق الداخلي ودوره في رفع من تنافسية المؤسسة. الطبعة الأولى. مركز البحث و تطوير الموارد البشرية (رمح). المملكة الأردنية الهاشمية. عمان.
- 11- صلاح الدين الكبسي. (2005). إدارة المعرفة. دار الجامعة للنشر و التوزيع. بغداد. العراق.
- 12- عادل عامر. (2018). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. الطبعة الأولى، دار الحرف منثورة للنشر الالكتروني. بدون بلد النشر
- 13- عبد الرحيم زاهر. (2007). تسويق الخدمات. الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع.
- 14- عبد الله حسن مسلم 2010: إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات. ط1. دار معتز لنشر والتوزيع. عمان. الاردن.
- 15- غني دحام تناي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس. (2014). المقدرات الجوهريّة للموارد البشرية الاتجاه المعاصر التنافسية الأعمال. الطبعة الأولى. دار غيداء للنشر والتوزيع. عمان .
- 16- في كومار، و ويرنر رينارتز. (2010). كتاب إدارة علاقات العميل مدخل قاعدة البيانات. السعودية، السعودية: دار المريخ للنشر.
- 17- كريغ تشرشال. ساهر هاليرن. (2001) بناء ولاء الزبائن/ العملاء. بدون سنة وبدون دار نشر.

- 18- ليث عبد الله القهيوي. (2013). إستراتيجية إدارة المعرفة و الأهداف التنظيمية . دار المعترف لنشر والتوزيع. الأردن . عمان .
- 19- محمد سرور الحريري. (بدون سنة). إدارة العلاقات العامة والتسويق بالعلاقات. دون دار نشر.
- 20- محمد عواد الزيادات، و محمد عبد الله. (2012). استراتيجية التسويق بمنظور متكامل. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 21- محمد فريد الصحن، و طارق طه أحمد. (2007). إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- 22- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف. (2011). التسويق الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار الميسر للنشر والتوزيع . عمان.
- 23- مصطفى محمود أبو بكر. (2013). تسويق الخدمات (رؤية استراتيجية اخدمة العميل). مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 24- ميرلين ستون، و آخرون. (2006). التسويق من خلال علاقتك بالعملاء. دار الفاروق للنشر والتوزيع.

ثانيا: المجالات

- 25- أحمد بلايلي (2007) . "الميزة التنافسية ونموذج الإدارة الإستراتيجية". مجلة علوم إنسانية. (11) . 245-261
- 26- آرشد مكي رشيد. (2018) " استعمال نظام التكلفة على أساس الأنشطة (abc) وتحليل ربحية (cpa) لتحقيق ميزة تنافسية" المجلة العراقية للعلوم الإدارية. 15 (61) ص 310-331.
- 27- حفيظة بوعبد الله. (2019) . "أثر إدارة العلاقة العملاء في الاحتفاظ بالعملاء" مجلة أداء المؤسسات الجزائرية. 2 (15) . 89-100
- 28- دينا محمد شعراوي . (2021) . "أثر التسويق بالعلاقات على تحقيق فعالية سلاسل التوريد". المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية (العدد الأول).
- 29- الطيب دواي ومحبوب (2007) . "تعزيز تنافسية من خلال تحقيق الإستراتيجية" مجلة العلوم الإنسانية. جامعة محمد خيضر بسكرة. (12) . 37-58.

- 30- عبد الجليل مقدم وآخرون .(2020). "أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الميزة التنافسية"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المجلد 12، العدد 2، ص 138-146.
- 31- عداوي نوال، حجازي إسماعيل. (21015). " أثر تحليل القوى التنافسية على الأداء الاستراتيجي للمؤسسة". مجلة الباحث الإقتصادي، العدد الثاني: 55-88
- 32- هبة عبد الكريم زيدان (2017) "دراسة العوامل المؤثرة في الاستجابة الشركات السياحية لشكاوى العملاء" مجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة ا. 11 (4) . 72-108.
- ثالثا: الأطروحات والرسائل الجامعية
- 33- إبراهيم بوطالب. (2017-2018). "محاضرات في إدارة علاقات الزبائن". (الصفحات 26-27). بومرداس: جامعة أمحمد بوقرة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).
- 34- أدهم خالد ناصر بلبل. (2010-2011). تقييم مدى نجاح تطبيق نظام إدارة العلاقات في شركة جوال على مستوى ولاء المشتركين) . كلية التجارة، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 35- الغصين، ل. (2014). "دور برامج إدارة علاقات العملاء في خلق ميزة تنافسية -دراسة تطبيقية شركة فيوجن لخدمات الأنترنت وأنظمة الإتصالات-" (مذكرة ماجستير). كلية التجارة ، غزة: الجامعة الإسلامية.
- 36- جلول شريفي. (2014-2015). "واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة الخدمية وتأثيرها على ولاءه" (أطروحة دكتوراة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
- 37- حنان دحماني. (2019-2020). "إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الخدمية" (أطروحة دكتوراة). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة: جامعة البويرة.
- 38- صادق ، ز. (2015-2016). "إدارة الصورة الذهنية للمؤسسات وفق مدخل التسويق بالعلاقات - دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-" (أطروحة دكتوراة). 08. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بشار: جامعة أبي بكر بلقايد.
- 39- عائشة بوسطة. (2010-2011). "آثار التسويق بالعلاقات في تحقيق جودة خدمة العملاء" (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
- 40- عبد القادر مزيان. (2011-2012). "أثر محددات جودة الخدمات على رضا العملاء" (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تلمسان: جامعة أبي بكر بلقايد.
- 41- مانع، ف. (2010). "إدارة علاقات العملاء نموذج لتطبيقات ذكاء الأعمال في المنظمات" (الملتقى العالمي الخامس حول الاقتصاد الافتراضي وانعكاساته على الاقتصاديات الدولية) . الشلف: جامعة حسيبة بن بوعلي .

- 42- محسن حمزة خمائل. (2016). "برامج علاقات الزبون وتأثيرها في حقوق ملكية الزبون من خلال الدور الوسيط لإسعاد الزبون" (مذكرة ماجستير). كلية الإدارة والاقتصاد ، العراق: جامعة القادسية.
- 43- نجات بن حمو. (2015-2016). "إدارة علاقات الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية" (أطروحة دكتوراه). 28. كلية العلوم الاقتصادية، تلمسان: جامعة أبو بكر بلقايد.
- 44- نجاح يخلف. (2016-2017). "دور التسويق بالعلاقات في كسب ولاء الزبائن" (أطروحة دكتوراه). 37. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، باتنة: جامعة باتنة 1.
- 45- نزمين أحمد عبد المنعم السعدني. (2012). "أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية" (أطروحة دكتوراه). كلية التجارة، القاهرة: جامعة القاهرة.
- 46- نهلة نيهاد الناظر. (2009). "أثر التسويق بالعلاقات ودوافع التفاعل على ولاء العملاء" (مذكرة ماجستير). كلية الأعمال، الأردن: جامعة الشرق الأوسط.
- 47- نور الصباغ. (2016). "أثر التسويق الإلكتروني على رضا الزبائن في قطاع الاتصالات" (مذكرة ماجستير). كلية إدارة الأعمال، سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
- 48- هبة داود. (2011-2012). "دور نظام إدارة علاقات العملاء في زيادة فعالية أداء مؤسسات التمويل الصغير" (مذكرة ماجستير). كلية الاقتصاد، اللاذقية: جامعة تشرين.
- 49- اوريصي هبة الله. (2012). "تنافسية القطاع السياحي و إنعكاساته على تنمية المستدامة في الدول العربية". رسالة الماجستير. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم تسيير. جامعة فرحات عباس سطيف. الجزائر.
- 50- عجعج عبد الرحمان حافظ (2015). "أثر التوجه الإبداعي في تحقيق الميزة التنافسية". رسالة ماجستير. كلية الدراسات العليا . جامعة البلقاء التطبيقية . الأردن.
- 51- سعيد أحسن أحمد إبراهيم (2017). "أثر ممارسات الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية". رسالة ماجستير. كلية الأعمال .جامعة الشرق الأوسط. الأردن.
- 52- دومة نوال (2011). "تفعيل العميل الداخلي من اجل التعزيز ميزة التنافسية". رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير .قسم علوم التسيير .جامعة الجزائر 3 .

مواقع الكترونية

- 53- إدارة علاقات العملاء: الجوانب والإستراتيجية واستخدام التكنولوجيا. (10 06, 2021). تم الاسترداد من <http://ar.traingleinnovationhub.com>

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم تجارية

استبيان البحث

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بدراسة "أثر علاقة العملاء في تحسين تنافسية المؤسسات السياحية" دراسة حالة وكالة سياحية وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في تسويق فندقي وسياحي .

لذا نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، كما أن هذه العبارات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الأستاذة المشرفة:

-هرموش إيمان

إعداد الطلبة:

-حسيب عمار

سعدان جعفر

السنة الجامعية: 2020-2021م

البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة

من 36 إلى 46 سنة أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي:

بكالوريا أو أقل جامعي

دراسات عليا

الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

- مستوى تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء CRM في الوكالات السياحية.

إدارة علاقات العملاء التحليلية				
				تعمل الوكالة السياحية في جمع بيانات كافية عن فئات العملاء والحفاظ على سريتهم.
				تهتم إدارة الوكالة السياحية في عملياتها التسويقية على منهج التسويق بالعلاقات.
				تحرص الوكالة السياحية على التعرف على حاجات العملاء ورغباتهم وتلبيتها.
				يحرص موظفو الوكالة السياحية على الإستجابة لشكاوي واستفسارات العملاء بشكل فعال ومجدي.
إدارة علاقات العملاء التشغيلية				
				يقوم موظفي الوكالة السياحية بمعالجة طلبات العملاء مع الحرص على تقديم عروض بمستوى التطلعات.
				تبسيط الإجراءات الإدارية المتبعة في جمع المعلومات عن العملاء عند تقديم الخدمة السياحية.
				يستعمل موظفو الوكالة السياحية قنوات الإتصال للإستماع إلى تطلعات ومقترحات العملاء.
				تمتلك الوكالة السياحية مواقع إلكترونية تمكن من التواصل الدائم مع عملائها.
إدارة علاقات العملاء التعاونية				
				يتم اعتماد نظم تقنية متطورة في تقديم خدمات مميزة للعملاء.
				يستغل موظفو المؤسسة وسائل الإتصال والتفاعل المختلفة للإستماع إلى طلبات ومقترحات العملاء.
				تمتلك إدارة المؤسسة تصورات ومعلومات عن درجة رضا وولاء العملاء لها.
				يحرص موظفو الوكالة السياحية إلى توطيد العلاقة مع العملاء وإشعارهم بأنهم محل اهتمام المؤسسة.

- مدى مساهمة إدارة علاقة العملاء على تنافسية الوكالات السياحية.

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	بعد التمايز
					تهدف الوكالة السياحية من وراء بناء علاقات مع العميل إلى تقديمه خدمات بمزايا ومواصفات مختلفة عن المنافسين.
					تعمل إدارة الوكالة السياحية بكفاءة مميزة عن المنافسين في التعامل مع شكاوى واقتراحات العملاء.
					تعتمد الوكالة السياحية نظم تقنية تساهم في توطيد العلاقة مع العملاء أكسبتها ميزة تنافسية.
					تسعى الوكالة السياحية باستمرار في البحث عن فرص التحالف مع المستعملين المتميزين لاكتساب ميزة تنافسية.
					تقدم الوكالة السياحية الخدمات في الوقت الذي يلائم احتياجات العميل يساهم في التميز عن الوكالات المنافسة.
					تطبق الوكالة السياحية منهجيات التميز والقدرات الإبتكارية في CRM.

بعد التكلفة الأقل					
					تحرص الوكالة السياحية على تخفيض أقصى ما يمكن من التكاليف للخدمات التي تقدمها للعملاء.
					تعمل الوكالة السياحية على الإستغلال الأمثل لإمكانياتها المادية في الإتصال بالعملاء وتلبية رغباتهم.
					تحرص الوكالة السياحية على الإحتفاظ بالعملاء الحاليين لتفادي تكاليف الحصول على عملاء جدد.
					تستخدم الوكالة السياحية وسائل رقمية محكمة على الإنفاق بشكل عام.
					تتميز المؤسسة بسرعة الإستجابة في تبني تكنولوجيات المعلومات في عملياتها الإدارية مع العملاء.
					تعمل CRM على جمع ومشاركة المعلومات لتطوير الأفكار الجديدة في تقديم الخدمات.

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرتبة العلمية	اسم ولقب الاساتذة
أستاذ محاضر قسم "أ"	بوخالد ليتيم
أستاذ محاضر قسم "ب"	يوسف تبوب
أستاذ محاضر قسم "ب"	صفية دريش

الملحق 03

الصدق الداخلي لعبارات محاور الدراسة (إدارة العلاقة مع العملاء ولميزة التنافسية)

		Corrélations					
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Q1	Corrélacion de Pearson	1	.934**	.789**	.614*	.839**	.965**
	Sig. (bilatérale)		.000	.002	.034	.001	.000
	N	12	12	12	12	12	12
Q2	Corrélacion de Pearson	.934**	1	.678*	.581*	.810**	.958**
	Sig. (bilatérale)	.000		.015	.048	.001	.000
	N	12	12	12	12	12	12
Q3	Corrélacion de Pearson	.789**	.678*	1	.600*	.598*	.766**
	Sig. (bilatérale)	.002	.015		.039	.040	.004
	N	12	12	12	12	12	12
Q4	Corrélacion de Pearson	.614*	.581*	.600*	1	.598*	.574
	Sig. (bilatérale)	.034	.048	.039		.040	.051
	N	12	12	12	12	12	12
Q5	Corrélacion de Pearson	.839**	.810**	.598*	.598*	1	.858**
	Sig. (bilatérale)	.001	.001	.040	.040		.000
	N	12	12	12	12	12	12
Q6	Corrélacion de Pearson	.965**	.958**	.766**	.574	.858**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.004	.051	.000	
	N	12	12	12	12	12	12
التمايز	Corrélacion de Pearson	.969**	.935**	.835**	.742**	.876**	.964**
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.001	.006	.000	.000
	N	12	12	12	12	12	12

** . La corrélacion est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélacion est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل الارتباط للعبارات مع بعد التكلفة

		Corrélations						
		Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	الأقل_التكلفة
Q7	Corrélacion de Pearson	1	.471	.471	1.000**	.710**	.834**	.895**
	Sig. (bilatérale)		.122	.122	.000	.010	.001	.000
	N	12	12	12	12	12	12	12
Q8	Corrélacion de Pearson	.471	1	1.000**	.471	.808**	.694*	.813**
	Sig. (bilatérale)	.122		.000	.122	.001	.012	.001

	N	12	12	12	12	12	12	12
Q9	Corrélation de Pearson	.471	1.000**	1	.471	.808**	.694*	.813**
	Sig. (bilatérale)	.122	.000		.122	.001	.012	.001
	N	12	12	12	12	12	12	12
Q10	Corrélation de Pearson	1.000**	.471	.471	1	.710**	.834**	.895**
	Sig. (bilatérale)	.000	.122	.122		.010	.001	.000
	N	12	12	12	12	12	12	12
Q11	Corrélation de Pearson	.710**	.808**	.808**	.710**	1	.609*	.869**
	Sig. (bilatérale)	.010	.001	.001	.010		.036	.000
	N	12	12	12	12	12	12	12
Q12	Corrélation de Pearson	.834**	.694*	.694*	.834**	.609*	1	.913**
	Sig. (bilatérale)	.001	.012	.012	.001	.036		.000
	N	12	12	12	12	12	12	12
الأهل_التكلفة	Corrélation de Pearson	.895**	.813**	.813**	.895**	.869**	.913**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.001	.001	.000	.000	.000	
	N	12	12	12	12	12	12	12

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

Corrélations

	Q13	Q14	Q15	Q16	التحليلية	
Q13	Corrélation de Pearson	1	.659*	.178	.386	.738**
	Sig. (bilatérale)		.020	.579	.215	.006
	N	12	12	12	12	12
Q14	Corrélation de Pearson	.659*	1	.644*	.412	.902**
	Sig. (bilatérale)	.020		.024	.184	.000
	N	12	12	12	12	12
Q15	Corrélation de Pearson	.178	.644*	1	.283	.683*
	Sig. (bilatérale)	.579	.024		.372	.014
	N	12	12	12	12	12
Q16	Corrélation de Pearson	.386	.412	.283	1	.697*
	Sig. (bilatérale)	.215	.184	.372		.012
	N	12	12	12	12	12
التحليلية	Corrélation de Pearson	.738**	.902**	.683*	.697*	1
	Sig. (bilatérale)	.006	.000	.014	.012	
	N	12	12	12	12	12

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل الارتباط العبارات مع التشغيلية

Corrélations

		Q17	Q18	Q19	Q20	التشغيلية
Q17	Corrélation de Pearson	1	.490	.558	.716**	.864**
	Sig. (bilatérale)		.106	.059	.009	.000
	N	12	12	12	12	12
Q18	Corrélation de Pearson	.490	1	.659*	.494	.770**
	Sig. (bilatérale)	.106		.020	.102	.003
	N	12	12	12	12	12
Q19	Corrélation de Pearson	.558	.659*	1	.613*	.841**
	Sig. (bilatérale)	.059	.020		.034	.001
	N	12	12	12	12	12
Q20	Corrélation de Pearson	.716**	.494	.613*	1	.843**
	Sig. (bilatérale)	.009	.102	.034		.001
	N	12	12	12	12	12
التشغيلية	Corrélation de Pearson	.864**	.770**	.841**	.843**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.003	.001	.001	
	N	12	12	12	12	12

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

معامل الارتباط مع العبارات التعاونية

Corrélations

		Q21	Q22	Q23	Q24	التعاونية
Q21	Corrélation de Pearson	1	.600*	.598*	.704*	.879**
	Sig. (bilatérale)		.039	.040	.011	.000
	N	12	12	12	12	12
Q22	Corrélation de Pearson	.600*	1	.598*	.352	.758**
	Sig. (bilatérale)	.039		.040	.262	.004
	N	12	12	12	12	12
Q23	Corrélation de Pearson	.598*	.598*	1	.684*	.851**
	Sig. (bilatérale)	.040	.040		.014	.000
	N	12	12	12	12	12
Q24	Corrélation de Pearson	.704*	.352	.684*	1	.838**
	Sig. (bilatérale)	.011	.262	.014		.001
	N	12	12	12	12	12
التعاونية	Corrélation de Pearson	.879**	.758**	.851**	.838**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.004	.000	.001	
	N	12	12	12	12	12

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق 04

الصدق البنائي للاستبيان

		Corrélations		
		العملاء_علاقة_إدارة الوكلاء_تنافسية	العلاقة_إدارة_تطبيق عملاء CRM	الكلية
الوكلاء_تنافسية_علاقة_إدارة	Corrélation de Pearson	1	.957**	.976**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	12	12	12
عملاء CRM_العلاقة_إدارة_تطبيق	Corrélation de Pearson	.957**	1	.990**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	12	12	12
الكلية	Corrélation de Pearson	.976**	.990**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	12	12	12

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق 05

معامل ألفا كرونباخ

معامل ثبات محور علاقات العملاء

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.937	12

معامل ثبات محور التنافسية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.961	12

معامل الثبات الكلي

Echelle : الكلي ثبات معامل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.975	24

الملحق 06

تحليل البيانات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية

الجنس

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide ذكر	12	100,0	100,0	100,0

العمر

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنة 25 من أقل	2	16,7	16,7	16,7
سنة 35 إلى سنة 25 من	4	33,3	33,3	50,0
سنة 45 إلى سنة 36 من	4	33,3	33,3	83,3
سنة 45 من أكثر	2	16,7	16,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

التعليمي المستوى

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide أقل أو بكالوريا	3	25,0	25,0	25,0
جامعي	4	33,3	33,3	58,3
عليا دراسات	5	41,7	41,7	100,0
Total	12	100,0	100,0	

المهنية_الخبرة

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide سنوات 5 من أقل	7	58,3	58,3	58,3
سنوات 10 من أقل لى سنوات 5 من	4	33,3	33,3	91,7
سنوات 10 من أكثر	1	8,3	8,3	100,0
Total	12	100,0	100,0	

الملحق 07

تحليل عبارات الإستبيان

تحليل عبارات المحور الأول

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q13	12	2.00	5.00	3.4167	.99620
Q14	12	2.00	5.00	3.3333	1.15470
Q15	12	2.00	5.00	2.8333	.93744
Q16	12	1.00	5.00	3.0833	1.08362
التحليلية	12	2.00	4.50	3.1667	.79296
Q17	12	1.00	5.00	3.5833	1.50504
Q18	12	2.00	5.00	3.4167	.99620
Q19	12	2.00	5.00	3.3333	1.15470
Q20	12	2.00	5.00	3.3333	.98473
التشغيلية	12	2.00	4.75	3.4167	.96727
Q21	12	2.00	4.00	3.0000	.95346
Q22	12	1.00	4.00	3.0000	.95346
Q23	12	2.00	4.00	3.5000	.79772
Q24	12	2.00	5.00	3.5833	1.08362
التعاونية	12	2.00	4.25	3.2708	.78667
CRM عملاء_العلاقة_إدارة_تطبيق	12	2.08	4.50	3.2847	.81608
N valide (listwise)	12				

تحليل عبارات المحور الثاني

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Q1	12	2.00	5.00	3.5000	1.08711
Q2	12	2.00	5.00	3.3333	.98473
Q3	12	2.00	4.00	3.0000	.95346
Q4	12	1.00	4.00	3.0000	.95346
Q5	12	2.00	4.00	3.5000	.79772
Q6	12	2.00	5.00	3.4167	.99620
التمايز	12	1.83	4.50	3.2917	.85613
Q7	12	1.00	5.00	3.3333	1.49747
Q8	12	2.00	5.00	3.6667	1.07309
Q9	12	2.00	5.00	3.6667	1.07309
Q10	12	1.00	5.00	3.3333	1.49747
Q11	12	2.00	5.00	3.5833	1.08362
Q12	12	1.00	5.00	3.5833	1.50504
الأقل_التكلفة	12	1.50	5.00	3.5278	1.12329
الوكلاء_تنافسية_العملاء_علاقة_إدارة	12	2.17	4.33	3.4236	.75750
N valide (listwise)	12				

الملحق 08

اختبار الفرضيات

اختبار الفرضيات الفرعية

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التحليلية	12	3.1667	.79296	.22891

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التحليلية	.728	11	.482	.16667	-.3372-	.6705

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التشغيلية	12	3.4167	.96727	.27923

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التشغيلية	1.492	11	.164	.41667	-.1979-	1.0312

Test-t

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التعاونية	12	3.2708	.78667	.22709

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التعاونية	1.193	11	.258	.27083	-.2290-	.7707

اختبار الفرضية الرئيسية

Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
الوكلاء تنافسية العملاء_علاقة إدارة	1,937	11	,079	,42361	-,0577	,9049

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إدارة العلاقة مع العملاء كأحد الأساليب الإدارية الحديثة ومدى إدراكها و تطبيقها من قبل موظفي الوكالات السياحية في بلدية جيجل، انطلاقا من خطوات تطبيقها المتمثلة في إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية والتشغيلية والتعاونية، وتأثير ذلك على تحقيق مزايا تنافسية واختبار طبيعة العلاقة بين موظفي الوكالات وعملائها، حيث اعتمد الباحثين على الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، والذي تم توزيع عينة منه على موظفي الوكالات السياحية المدروسة، وقد استخدمنا عدد من الأساليب الإحصائية وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss، حيث خلصت الدراسة إلى أن الوكالات السياحية المدروسة لا تطبق إدارة العلاقة مع العملاء بالشكل الصحيح وبالتالي لم تكن لها مساهمة في كبيرة في تحقيق المزايا التنافسية وهي ميزة التمايز وميزة التكلفة الأقل، من هنا أوصت الدراسة بضرورة تبني الوكالات السياحية المفاهيم المتعلقة بإدارة العلاقة مع العملاء باعتبارها حلقة الوصل بينها وبين عملائها والتي تمكنها من تحسين مستوى تنافسيتها.

الكلمات الدالة: العملاء، إدارة العلاقة مع العملاء، التنافسية، الميزة التنافسية، الوكالات السياحية.

Abstract

This study aims to identify customer relationship management as one of the modern management methods and the extent to which it is recognized and applied by the staff of tourism agencies in the municipality of Jijel, based on the steps of its application of management of the relationship with clients analytical, operational and cooperative, and the impact on achieving competitive advantages and testing the nature of the relationship between agency staff and customers, where researchers relied on the questionnaire as a key tool for the study, a sample of which was distributed to the staff of the tourist agencies studied, and we used a number of methods Statistical and statistical package program for social sciences spss The study concluded that the tourism agencies studied do not apply customer relationship management properly and therefore have not contributed significantly to achieving competitive advantages, namely differentiation and lower cost advantage, hence the study recommended that tourism agencies adopt concepts related to customer relationship management as the link between them and their customers, which enables them to improve their competitiveness.

Keywords: Customers, Customer Relationship Management, Competitiveness, Competitive Advantage, Tourism Agencies.