



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التخصص : تسويق فندقي وسياحي

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق فندقي وسياحي

أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية

دراسة حالة - وحالة شذو للسياحة والسفر -

إشراف الأستاذ :

د/عبد النعيم دفرور

إعداد الطلبة :

عمر الفاروق شيجاني

صلاح الدين عماري

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ.د/ خالد علي	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	رئيسا
أ.د/ عبد النعيم دفرور	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مشرفا ومقررا
أ.د/ محمد الطيب بن مير	جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي	مناقشا

السنة الدراسية 2018/2017

الإهداء

إلى أساتذتنا

إلى زملائنا وزميلاتنا

إلى الشموع التي تحترق لتضيء الآخرين

إلى كل من علمنا حرفا

نهدي هذا البحث المتواضع راجين من

المولى

عز وجل أن يجد القبول والنجاح

الشكر والعرفان

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا

من قريب أو من بعيد

على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما وجهناه من

صعوبات

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف الذي لم يبخل علينا

بتوجيهاته ونصائحه القيمة

التي كانت عوناً لنا في هذا البحث

كما نتوجه بالشكر إلى كل موظفي الكلية من العميد إلى

الحارس

الملخص :

تهدف الدراسة إلى التعريف بإدارة العلاقة مع العملاء كأحد الأساليب الإدارية الحديثة ومدى تطبيقها وكذلك اختبار طبيعة العلاقة بين الوكالة السياحية وعملائها استنادا إلى مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء والمتمثلة في مؤشر الرضا والولاء والقيمة وأثرها في تحقيق التنافسية في المؤسسة السياحية حيث اعتمدنا نحن الطلبة على الاستبيان كأداة لدراسة والذي تم توزيعه على عينة من عملاء الوكالة وقد استخدمنا عدد من الأساليب الإحصائية في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وأظهرت الدراسة إلى أنه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالة مع عملائها إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ترجع إلى المتغيرات الشخصية إلا متغير الجنس والمتغير التابع ولاء العملاء.

الكلمات الدالة : عملاء ، إدارة العلاقة مع العملاء، منافسة ، تنافسية

Summary :

The aim of the study is to define customer relationship management as one of the modern administrative methods and its application, as well as to test the nature of the relationship between the tourism agency and its customers based on the indicators of customer relationship management, namely the index of satisfaction, loyalty and value and its impact on achieving competitiveness in the tourism institution. Which was distributed to a sample of the Agency's clients and we used a number of statistical methods in the statistical package for social sciences (spss). The study showed that there are statistically significant differences in the relationship of the agency with its customers, in addition to the absence of differences of statistical significance due to the personal variables, but variable sex and variable dependent customer loyalty

Keywords: clients, customer relationship management, competitive, competitive.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال البيانية
1	مقدمة العامة
الفصل الأول : إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسة	
7	تمهيد
8	المبحث الأول : أساسيات في إدارة العلاقة مع العملاء
8	المطلب الأول : مفاهيم حول إدارة العلاقة مع العملاء
14	المطلب الثاني : خطوات وأبعاد إدارة العلاقة مع العملاء
16	المطلب الثالث : أسباب فشل إدارة العلاقة مع العملاء ومتطلبات نجاحها
19	المبحث الثاني : مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء
19	المطلب الأول: رضا العملاء
22	المطلب الثاني: ولاء العملاء
24	المطلب الثالث: قيمة العملاء
27	المبحث الثالث: جودة الخدمات من خلال إدارة العلاقة مع العملاء
27	المطلب الأول: مفاهيم الخدمة وخصائصها
29	المطلب الثاني: جودة الخدمات
33	المطلب الثالث: خطوات تحقيق الجودة في تقديم الخدمة للعملاء
36	خلاصة
الفصل الثاني: أساسيات حول بناء التنافسية في المؤسسات	
38	تمهيد
39	المبحث لأول : ماهية التنافسية
39	المطلب الأول: مفاهيم حول التنافسية
44	المطلب الثاني: مفهوم المنافسة
45	المطلب الثالث: الإستراتيجيات العامة لتنافس

47	المبحث الثاني: أساسيات في بناء الميزة التنافسية
47	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة
50	المطلب الثاني: أنواع الميزة التنافسية ومصادرها
51	المطلب الثالث : محددات وأبعاد الميزة التنافسية
54	المبحث الثالث: علاقة إدارة العلاقة مع العملاء بالمرزايا التنافسية للمؤسسة
54	المطلب الأول: تحقيق التميز من خلال إدارة العلاقة مع العملاء
58	المطلب الثاني: تخفيض التكاليف بالاعتماد على إدارة العلاقة مع العملاء
60	المطلب الثالث: تحقيق ميزة الإبداع من خلال إدارة العلاقة مع العملاء
63	خلاصة
الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لوكالة الشئنة لسفر والسياحة	
65	مقدمة
66	المبحث الأول : تقديم الوكالة (وكالة الشئنة السياحية)
66	المطلب الأول : تعريف وكالة الشئنة لسياحة والأسفار
66	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي والوظيفي للوكالة
69	المطلب الثالث : أهداف الوكالة والصعوبات التي تواجهها
69	المبحث الثاني : تشخيص منهجية الدراسة
69	المطلب الأول: منهج الدراسة
80	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية
72	المطلب الثالث: قياس صدق وثبات الاستبيان
73	المبحث الثالث: عرض تحليل ومناقشة فرضيات ونتائج الدراسة
73	المطلب الأول : تحليل القسم الأول للاستبيان
78	المطلب الثاني: تحليل نتائج فرضيات الدراسة
86	المطلب الثالث: مناقشة النتائج والفرضيات
88	خلاصة
90	الخاتمة العامة
94	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول :

الصفحة	العنوان
71	الجدول رقم (3-1) توزيع العبارات على أساس سلم ليكارت الخماسي
71	الجدول رقم (3-2) طريقة توزيع الوسط الحسابي المرجح
72	الجدول رقم (3-3) معمل الثبات الفاكرونيباخ
73	الجدول رقم (3-4) عينة الدراسة حسب جنس العملاء
74	الجدول رقم (3-5) عينة الدراسة حسب العمر
75	الجدول رقم (3-6) عينة الدراسة حسب المستوى العلمي
76	الجدول رقم (3-7) عينة الدراسة حسب سنوات التعامل
77	الجدول رقم (3-8) عينة الدراسة حسب الدخل
79	الجدول رقم (9-3) نتائج تحليل اختبار (One simple teste) لمتغير الرضا لدى العملاء
80	الجدول رقم (10-3) نتائج تحليل اختبار (One simple teste) لمتغير الولاء لدى العملاء
81	الجدول رقم (11-3) نتائج تحليل اختبار (One simple teste) لمتغير قيمة العملاء
82	الجدول رقم (3-12) نتائج اختبار الدلالة الإحصائية للمتغيرات الشخصية
83	الجدول رقم (3-13) نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين مؤشرات إدارة العلاقة تبعا لمتغير الجنس
84	الجدول رقم (3-14) نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين مؤشرات إدارة العلاقة تبعا لمتغير العمر
84	الجدول رقم (3-15) نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين مؤشرات إدارة العلاقة تبعا لمتغير المستوى العلمي
85	الجدول رقم (3-16) نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين مؤشرات إدارة العلاقة تبعا لمتغير سنوات التعامل
86	الجدول رقم (3-17) نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين مؤشرات إدارة العلاقة تبعا لمتغير الدخل

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	مكونات إدارة العلاقة مع العملاء	1-1
30	أبعاد جودة الخدمات	1-2
43	نموذج بورتر للمنافسة	2-1
52	دورة حياة الميزة التنافسية	2-2
67	الهيكل التنظيمي المعتمد لرحلات الوكالة	3-1
68	الهيكل الوظيفي للوكالة	3-2
73	توزيع أفراد لعينة الدراسة حسب الجنس	3-3
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	3-4
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى العلمي	3-5
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات التعامل	3-6
77	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الدخل	3-7

مقدمة عامة

مقدمة عامة

أ- مقدمة:

أضحى العالم اليوم قرية صغيرة حيث شهد عدة تغيرات و تحديات طرأت على جميع المجالات (الاقتصادية، السياسية، والثقافية...) و لعل أبرزها الثورة الهائلة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات التي ساهمت في انتشار أدوات حديثة للإنتاج وكذا الاتصال و التواصل بين الأفراد و المؤسسات عبر أنحاء العالم مما أدى إلى زيادة سرعة تبادل المعلومات بينهم عن كل شيء، كل هذا انعكس على انفتاح الأسواق أمام جميع المستثمرين في العالم لترويج بمختلف السلع و الخدمات التي تقدمها مؤسساتهم و هذا ما أدى إلى ظهور منافسة شرسة بينها للحصول على حصص سوقية و إقامة عالقات دائمة مع عملائها

فقد أصبحت المؤسسات الخدمية تصب جل اهتمامها على إيجاد الطرق المثلى التي تقدم بها الخدمة للعملاء، حيث أدركت تلك المؤسسات أن ضمان البقاء في السوق ليس في إنتاج وتقديم السلع والخدمات فحسب، بل القدرة على الإشباع المستمر لحاجات ورغبات العملاء في ظل تنامي دور العميل الذي أصبح محور التنافس، والبحث عن رضاه وكسب ولائه من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها بهدف التوسع في الحصة السوقية وتقوية المركز التنافسي .

وتمشيا مع الوضع الراهن فقد تحول اهتمام القائمين على تسيير المؤسسات الاقتصادية إلى البحث عن الأساليب الجديدة في تطوير و توطيد علاقتها مع العملاء ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي يتصف بشدة الصراع التنافسي، والحصول على (ميزة أو مزايا تنافسية) ونتيجة لهذه التغيرات فقد عرفت السنوات الأخيرة ظهور مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء والذي أصبح احد المفاهيم المهمة في مجال الإدارة وحلقة وصل تعزز التواصل بين المؤسسة وعملائها بهدف تعزيز مركزها التنافسي في القطاع الذي تنشط فيه .

إن مؤسسات الخدمات السياحية هي أيضا واکبت هذه التحولات العالمية، مما دفعها على النظر و التفكير في اكتساب استراتيجيات قادرة على المنافسة في السوق المحلية والدولية بحسب إمكانياتها ومن أهمها الاهتمام بالعميل وتبني أساليب تضمن إقامة علاقة طويلة الأمد معه، مما يضمن لها الارتقاء في الصدارة .

وبناء على ما سبق يمكن صياغة الإشكالية على النحو التالي :

ما مدى تأثير تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق تنافسية المؤسسات السياحية ؟

مقدمة عامة

ومن خلال هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الآتية :

1. كيف يمكن تقييم العلاقة بين الوكالة السياحية مع عملائها تبعاً لمؤشرات إدارة العلاقة لديهم؟
2. هل للمتغيرات الشخصية للعميل تأثير على العلاقة بين الوكالة السياحية وعملائها؟
3. ما مدى تأثير مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء على تنافسية المؤسسة السياحية؟

ب- فرضيات الدراسة :

1. الفرضية الأولى: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعاً لمؤشرات إدارة العلاقة لديهم . والتي تتفرع عنها الفرضيات الفرعية الآتية :
 - ✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعاً لمؤشر الرضا لديهم .
 - ✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعاً لمؤشر الولاء لديهم .
 - ✓ يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعاً لمؤشر القيمة لديهم .
2. الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها ترجع إلى فروق في متغيراتهم الشخصية . وتنقسم إلى الفرضيات الفرعية الآتية :
 - ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها ترجع إلى فروق في جنس .
 - ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها ترجع إلى متغير العمر .
 - ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها ترجع إلى المستوى التعليمي .
 - ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها ترجع إلى سنوات التعامل .
 - ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها ترجع إلى الدخل .

ت- مبررات اختيار الموضوع :

مقدمة عامة

ويرجع اختيارنا للموضوع للأسباب الآتية :

- أ- الميول الشخصي إلى مثل هكذا مواضيع والتي تتماشى مع تخصصي تسويق فندقي وسياحي .
- ب- الأهمية الاقتصادية التي يكتسبها هذا القطاع ودوره الكبير في دفع عجلة التنمية في دول العامل؛
- ت- ضرورة الاهتمام بالقطاع السياحي في الجزائر وإعادة بعثه من جديد.
- ث- أهداف الدراسة :

- تهدف الدراسة إلى تعريف الوكالة وزيادة الوعي لدى المجتمع بتطلع للخدمات التي تقدمها الوكالة .
- كما تهدف الدراسة إلى إبراز مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء وتطبيقه .
- كما تهدف الدراسة إلى تشخيص العلاقة بين الوكالة السياحية وعملائها ومحاولة الاستفادة من الأخطاء.
- كما تهدف الدراسة إلى إيضاح أثر مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق التنافسية المؤسسات السياحية
- ج- أهمية الدراسة :

- محاولة معرفة واقع عمل الوكالات السياحية في الجزائر ومعرفة المشاكل التي تواجهها وإيجاد حلول لها .
- تطوير صناعة الخدمة في الوكالات السياحية بالولاية من خلال تحقيق مستوى إشباع أعلى للعملاء وزيادة رضاهم وتعزيز ولائهم عن الخدمات .
- محاولة إثراء الدراسات التي تتناول هذا الموضوع.

ح- حدود وأبعاد الدراسة :

سنتناول الموضوع من خلال المحددات و الأبعاد التالية:

تركز الدراسة على معالجة أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات السياحية بولاية الوادي ، حيث اختارنا لمعالجة هذا الموضوع ميدان الوكالات السياحية كونها من بين الميادين المهمة في تبني أحد أهم التوجهات الحديثة وهو إدارة العلاقة مع العملاء، واقتصرنا الدراسة على عملاء الوكالة .

أما البعد الزمني فقد أجريت هذه الدراسة خلال الموسم 2018/2017.

مقدمة عامة

خ- منهج و أدوات الدراسة المستخدمة:

لمعالجة الموضوع واختبار الفرضيات اعتمدنا على المنهج الوصفي، وذلك من خلال الجانب النظري بغية تكوين خلفية جيدة للموضوع من خلال جمع المعلومات اللازمة عنه والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي، بهدف تحليل وتفسري البيانات للوصول إلى نتائج واقتراحات حول الظاهرة المدروسة، والمنهج الإحصائي باستعمال الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، أما أداة جمع البيانات فتمثلت يف استبيان موجه لعينة من زبائن الوكالة السياحية سنة بولاية الوادي.

د- دراسات سابقة :

1. دراسة الطالبة: شيشون بوعزيز " دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحسين تنافسية الشركات "مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في تسيير المنظمات جامعة باتنة، 2015 وتهدف الدراسة إلى إيضاح دور إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق التنافسية في المؤسسات التأمين وقد توصلت الدراسة إلأن تطبيق مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية .
2. دراسة الطالب: فاروق إهاب الدجاني اثر إدارة علاقة الزبائن الالكترونية في أولويات الميزة التنافسية قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال الالكترونية جامعة الشرق الأوسط - عمان -، 2017 وتهدف الدراسة إليإبراز الدور الذي تلعبه إدارة العلاقة مع العملاء الالكتروني في تحقيق ميزة تنافسية على قطاع فنادق خمسة نجوم
3. دراسة الباحث: الأمين حلموسدور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد إستراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية أطروحة دكتورا في علوم التسيير جامعة محمد خيضر ،بسكرة، 2017 وتهدف الدراسة إلى معرفة الدور المشترك بين إدارة المعرفة واستراتيجيات إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات البنكية بولاية الأغواط .
4. دراسة الباحث محسن بن حبيب: اثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتورا في العلوم الاقتصادية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، وتهدف الدراسة إلى معرفة اثر تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق تنافسية المؤسسات السياحية وقد أجريت الدراسة على عينة من الوكالات السياحية بالجزائر.

ذ- صعوبات الدراسة :

مقدمة عامة

واجهتنا العديد من الصعاب نذكر منها ما يلي:

- عدم الجدوية من الكثير من العملاء على ملء استمارة الاستبيان .
 - صعوبة التحليل في الجانب التطبيقي ، لعدم الفهم الجيد لبرنامج SPSS .
- ✓ إضافة إلى استحالة تقديم استمارة استبيان لموظفي الوكالة وذلك لقلّة عددهم مما جعل الدراسة تقتصر على جانب العملاء الخاص بالوكالة.

ر- هيكل الدراسة :

تم تقسيم الدراسة إلى قسمين تطبيقي ونظري :

القسم النظري : تم تقسيمه إلى فصلين

1. الفصل الأول : يحتوي على ثلاثة مباحث وهي على التوالي وهي أساسيات في إدارة العلاقة مع العملاء ، مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء ، جودة الخدمات من خلال إدارة العلاقة مع العملاء.
2. الفصل الثاني : يحتوي على ثلاثة مباحث وهي على التوالي وهي ماهية التنافسية ، أساسيات في بناء الميزة التنافسية علاقة ادارة العلاقة مع العملاء بالمزايا التنافسية للمؤسسة.

القسم التطبيقي: ويحتوي على فصل واحد

3. الفصل التطبيقي : يحتوي على ثلاثة مباحث وهي على التوالي تقديم الوكالة محل الدراسة، تشخيص منهجية الدراسة ، عرض ومناقشة فرضيات و نتائج الدراسة .

الفصل الأول

إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسات

تمهيد :

لقد حدثت تحولات كثيرة بفلسفة التسويق في السنوات الأخيرة بدأ من محاولة تعظيم الربح في المدة القصيرة وصولاً إلى بناء علاقة طويلة الأمد ومربحة لكل من العملاء والمؤسسة والأطراف الأخرى التي تشملها عملية التسويق، وهذه العلاقة طويلة الأمد يطلق عليها بإدارة علاقات العميل والتي تعني القدرة على الحوار المستمر مع العملاء باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع العميل .

ولقد أدركت المؤسسات الرائدة أن نجاحها مرهون بالعملاء وبمستوى الثقة والولاء الذي يربطها بهم في ظل حدة المنافسة التي تحتاج إلى جهود كبيرة تبذلها المؤسسات لتحسين علاقتها مع العملاء الحاليين والمحتملين والعمل على إيجاد عملاء جدد، وان كانت المؤسسات تدرك أن جذب العملاء يعد أمراً يسيراً فإن الأصعب هو قدرتها على الحفاظ عليهم .

وفي هذا الفصل سنوضح إدارة العلاقات مع العملاء في المؤسسات من خلال المباحث الثلاث الآتية :

المبحث الأول : أساسيات في إدارة العلاقة مع العملاء.

المبحث الثاني : مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء.

المبحث الثالث : جودة الخدمات من خلال إدارة العلاقة مع العملاء.

المبحث الأول : أساسيات في إدارة العلاقة مع العملاء

يستند مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء على العلاقة المبنية ما بين العميل والمزود (البائع والمشتري)، فهي علاقة ثنائية بين طرفين تشمل سلسلة وقائع متتالية بشكل مستمر، تنتج عنها مجموعة من التفاعلات المتبادلة بين الطرفين وفي هذا المبحث سنحاول إيضاحها في إدارة العلاقة مع العملاء¹

المطلب الأول : مفاهيم حول إدارة العلاقة مع العملاء

الفرع الأول : نشأة إدارة العلاقة مع العملاء

يعود تاريخ نشوء "CRM" إلى العصر ما قبل الصناعة ، نتيجة التفاعل بين المزارعين وعملائهم في القرن الثامن عشر الذي سمي بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة وما يرتبط بها من سعي المؤسسات وقتذاك لإنتاج منتجات متميزة في خصائصها ، بلأضافة إلى التمييز العملياتي الذي أدى إلى التوصل لتلك المنتجات بأدنى تكلفة ، كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المؤسسة على النظام التشغيلي وإعطائها أولوية القصوى في عملها.²

وفي نهاية القرن 20 والتحول إلى اقتصاديات المعرفة واحتدام المنافسة بين المنظمات³ تحولت الرؤية إلى العميل إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه وإقامة علاقات تفاعلية قوية معه بتحديد حاجاته ورغباته أولاً، ومن ثما تقوم المؤسسة على إشباع تلك الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات جديدة أو مطورة، من هذا أصبح التنافس بين المؤسسات على أساس تلبيتها بشكل أفضل وفي هذه المرحلة المبكرة كان على المؤسسة أن تتبع العميل فيما يسمى بإستراتيجية السحب، و أن هذا التطور الكبير بالمفاهيم الجديدة كان بهدف الوصول إلى رضا العميل وكسب ولائهم وتحقيق قيمة له مدى الحياة بعد إن تحول العميل من كونه خصماً لثقافة المؤسسة إلى شريك، وفي العقد الأخير ظهرت إدارة عالقات العملاء لتعكس الدور المركزي فيالموقع الاستراتيجي للمنظمة فهي تحيط بكل الاجراءات التنظيمية لانجاز فهم العميل واستغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي .

1- محسن بن الحبيب ، أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2017، ص26

2- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي ، إدارة علاقات الزبون ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، ط1، 2009، ص202

3- تاج الدين خرواع ، تأثير إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة ، دراسة ميدانية في بنك الفالحة والتنمية الريفية، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي في التسويق، فرع إدارة أعمال ،جامعة سكيكدة، 2015، ص 12

الفرع الثاني: تعاريف إدارة العلاقة مع العملاء

إدارة علاقات العملاء هي الترجمة العربية للعبارة الإنجليزية Customer Relationshipmanagement والتي تعرف اختصاراً بـ "CRM" أصبح هذا المفهوم من المواضيع الأكثر أهمية في التسويق الحديث، وذلك كونه العملية التي تكامل بين قطاع الأعمال وزبائنه . وقد برهن " BHATIA" بأن إدارة علاقات العملاء هي إستراتيجية العمل المصممة لإرضاء الزبون، وزيادة الدخل والربحية، هذا ولا تعد إدارة علاقات العملاء منتجاً أو خدمة في حد ذاتها ، وإنما هي إستراتيجية عمل كاملة تستخدم لتمكّن المؤسسات من إدارة علاقاتها مع زبائنها بشكل فعال ، نتيجة لذلك نجد أن الكثير من المختصين حاولوا إعطاء تعريف محدد لـ "CRM" ولم يستطيعوا الوصول إلى تعريف موحد .

- عرف (KOTLER) إدارة علاقات العملاء بأنها "تجميع المعلومات التفصيلية عن العملاء الأفراد، وإدارتها بحناية في جميع الأوقات، بهدف خلق وتعظيم ولاء العميل للمنظمة" .¹

- فقد عرف (sawney.2001) إدارة علاقة العملاء (CRM) : "القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء واتصال دائم مع الزبون .

- قدم (sapag،2001، p15) تعريفاً لـ (CRM) على أنها " إستراتيجية الأعمال التي تتضمن تركيز معارف المنظمة وعملياتها وهيكلها التنظيمي حول الزبائن لضمان استمرارهم مع المنظمة" .²

- بينما يشير (liscomt' 2004 ، p21) بتعريفه لـ (CRM) بأنها " جهود المنظمة وخبرتها المعرفية في مجال الإبداع والابتكار الذي يقود إلى اختيار طريقتها المميزة والتي تربطها بزبائنها وتكسب رضائهم وولائهم" .

- وعرف (Aracl) - CRM- بأنها " معرفة أفضل للعملاء وتأثير استخدام هذه المعرفة لكسب الخبرة في العمل وإدامة وقيادة نمو العائد" .³

كما عرفت إدارة العلاقات مع الزبائن ضمن مدخل العمليات من قبل (paquette) "بأنها عمليات توظفها المؤسسة لإدارة واكتساب وتحقيق الاستفادة الداخلية من معرفة العميل، وبهذا فهي تعكس عمل جماعي مع العملاء

1- سامي شناتي ، فعالية إدارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، فرع إدارة أعمال ، تخصص علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2012، ص 81

2- محمود الصمدي، ردينة يوسف ، تسويق الخدمات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، ط 1 ، 2010، ص 132

3- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون" دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2009، ص 128

لجمع المعرفة الموجودة وخلق معرفة جديدة، باعتبارها مفتاح لقابلية المؤسسة على الإبداع وانعكاساتها على وظيفة البحث والتطوير لزيادة قابليتها على تعميم و تحسين منتجات و خدمات جديدة".¹

نستنتج من خلال التعاريف آنفة الذكر التي تناولت مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء من منظورين، مدخل تكنولوجيا المعلومات وعرفت إدارة العلاقة مع العملاء على أنها نظام، ومدخل تسويق استراتيجي واعتبرت إدارة العلاقة مع العملاء على أنها إستراتيجية؛ وعلى ضوء ذلك يمكننا القول أن المنظور الاستراتيجي هو المدخل الشامل والصحيح، ذلك أن إدارة العلاقة مع العملاء ليست مجرد تطبيقات برمجية تتعلق مسؤوليتها بقسم تكنولوجيا المعلومات في المؤسسة أو في قسم التسويق فحسب، بل هي إستراتيجية شاملة للمؤسسة توظف فيها وتستثمر تكنولوجيا المعلومات، وتعمل على محورين أساسيين فمن جهة تهدف إلى زيادة العوائد والأرباح ومن جهة أخرى فهي تعمل على تطوير الرضا والولاء لدى العملاء².

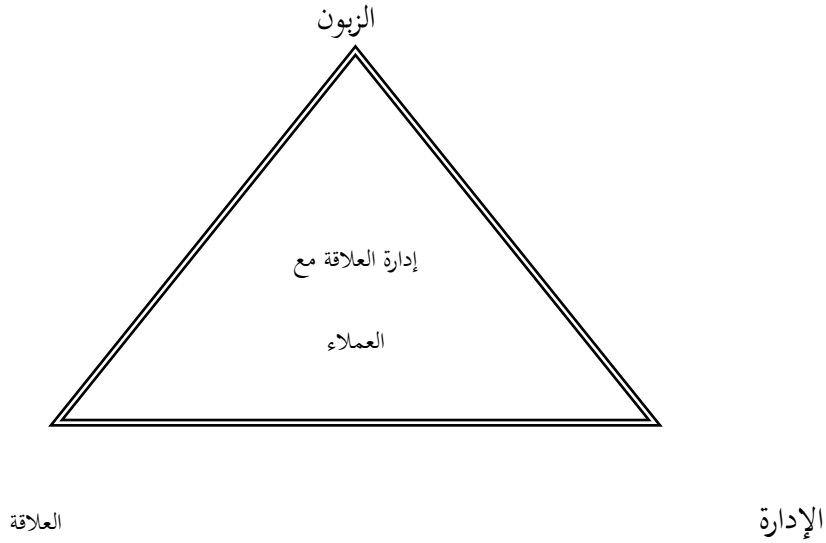
الفرع الثالث : مكونات إدارة العلاقة مع العملاء

على ضوء ما سبق وبلاستناد إلى تحليل مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء، يمكن القول بأنها تتكون من ثلاث عناصر رئيسية كما هو موضح في الشكل الموالي:

1- تاج الدين خرواع، مرجع سبق ذكره، ص13-14

2- محسن بن الحبيب مرجع سبق ذكره، ص29

الشكل رقم (1-1): مكونات إدارة العلاقة مع العملاء



المصدر: محسن بن الحبيب، أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 30¹

وفي ما يأتي توضيح تلك العناصر :

1 - الزبون : وهو المصدر الوحيد للربح الذي تريد إن تحققه المؤسسة والنمو المستقبلي الذي تهدف إليه، والزبون الجيد هو الذي يوفر ربح أعلى بأقل موارد ممكنة، لكن هذا نادر الحصول بسبب أن زبائن اليوم هم أكثر معرفة بالمنتجات الموجودة في الأسواق وهذا ما يشكل منافسة شديدة بين المؤسسات .

2- العلاقات : تتضمن العلاقات بين المؤسسة وزبائنها اتصالات ثنائية الاتجاه وتفاعل مستمر بينهما والعلاقات يمكن أن تكون قصيرة الأمد أو بعيدة الأمد، كما يمكن أن تكون مستمرة أو متقطعة، متكررة أو مرة واحدة، كما يمكن أن تكون اتجاهات وسلوك حتى عندما يمتلك الزبائن موقف إيجابي تجاه المؤسسة ومنتجا كما فان سلوك شرائهم يكون موقفي.

3- الإدارة : إن إدارة علاقات الزبون ليست نشاطا يقع ضمن قسم التسويق فقط، ولكن يتضمن أيضا التعبير التنظيمي المستمر في الثقافة والعمليات والهيكلة والتكنولوجيا التي تتبناها المؤسسة من أجل تحقيق بنية تحتية مناسبة تمكنها من استيعاب هذا المدخل، وان معلومات الزبون التي تجمع تتحول إلى معرفة المؤسسة التي تقود الأنشطة لأخذ ميزة المعلومات والفرص السوقية

1-محسن بن الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 30-31

الفرع الرابع : أهمية إدارة العلاقة مع العملاء

ازداد وعي المؤسسات وإدراكها لما توفره إدارة العلاقة مع العملاء من فوائد ولعل ما يفسر ذلك هو تزايد عدد المؤسسات المستخدمة لمفهوم إدارة العلاقة مع العملاء، فهي تزود المؤسسات بمجموعة من الفوائد المميزة، والتي يتطلب الحصول عليها حدوث التفاعل والتكامل ما بين المبيعات والتسويق والخدمات ؛ فكل المؤسسات تسعى للحفاظ على عملائها لأنها أدركت أن العملاء هم رأسمال حقيقي بدونهم تفقد المؤسسة شرعيتها ، وتتجلى أهميتها في :

1. عملت إدارة العلاقة مع العملاء على تحديد القيمة للعميل في حالة استمرار علاقته بالمؤسسة وتكلفة خسارته في حالة الزبائن التالفين جراء تعامل المؤسسة معه على أساس الصفقة وبالتالي عدم قدرتها على تحقيق رضاه.
2. استطاعت المؤسسات بمساعدة إدارة العلاقة مع العملاء أن تضع استراتيجيات وقرارات حاسمة في أي لحظة وفي أي مكان¹.
3. تساهم في تنظيم الأرباح وتحديد العملاء ذوي القيمة أو المرشحين وتزويدهم بأفضل أو مستوى عالي من الخدمات .
4. تساعد في التعرف على نوعية العميل وتحليل البيانات التي تخصه مما يساهم بفعالية في تغيير إستراتيجية المنظمة في عملياتها المختلفة ومنها بشكل خاص وظيفة التسويق وتقديم الخدمات .
5. تعطي إدارة علاقة العملاء في المحيط التنافسي المتزايد فوائد إستراتيجية عديدة للمنظمات وتجعل العلاقة شخصية مع العميل².

1-محسن بن الحبيب،مرجع سبق ذكره ، ص 31-33

2-مروش رمزي ، التسويق بالعلاقات كمدخل لتعزيز الولاء لدى الزبائن ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكليني ، فرع إدارة أعمال ، تخصص تسويق ، جامعة 20 اوت 1955 بسكيكدة ، 2014-2015 ص 38

الفرع الخامس: أهداف إدارة العلاقة مع العملاء

إن الهدف العام من تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء هو تطوير علاقة أكثر ربحية وطويلة الأمد مع الزبائن تنتج عنها إدارة فعالة لقاعدة الزبائن تستطيع تصنيف وإرضاء الزبائن والحفاظ على الزبائن الأكثر ربحية فإكتساب الزبائن والحفاظ عليهم والحصول على ولائهم هو الهدف رئيسي لإدارة العلاقة مع الزبائن، حيث أن ولاء الزبائن يؤدي إلى تقليل النفقات التسويقية لأنهم ليسوا بحاجة إلى أساليب دعائية مركزة لأنهم سيشترون سلع المؤسسة مرارا وتكرار في المستقبل ، ولن يتحولوا إلى سلع المنافسين مهما كانت الوسائل الدعائية الأخرى مكثفة . كما أن الزبون الموالي يساعد المؤسسة لتصبح أكثر تفهما لاحتياجاته وتوقعاته وبالتالي يسهل على المؤسسة عملية إرضائه ، لكن لا يمكن لهذا الهدف أن يتحقق بسرعة¹.

✓ كما يمكن إبراز أهم الأهداف التي تسعى أنظمة إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسة إلى تحقيقها وفق ما يلي:

- تحسين وزيادة رضا العميل وولائه للمنظمة
 - تعظيم قيمة العميل مدى الحياة
 - الاستغلال الأمثل لقطاعات أو أجزاء العملاء
 - استهداف العملاء المرشحين من مجموع محفظة العملاء (إنفاق كل عميل)
 - زيادة وكفاءة إدارة العميل
- ويتفاوت العملاء في قيمهم الاقتصادية المستقبلية والعوائد المتحققة للمنظمة من خلال تخصيص مصادرها للاحتفاظ بالعملاء الحاليين ، ونمو الأكثر ربحا منهم² .

1-رمزي مروش ، مرجع سبق ذكره، ص 39

2- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي ، مرجع سبق ذكره ،ص206-207

المطلب الثاني : خطوات و أبعاد إدارة العلاقة مع العملاء

الفرع الأول : خطوات إدارة العلاقة مع العملاء

تخضع العلاقة بين المؤسسة والعميل إلى مجموعة من المراحل، حيث تتطور لتصبح علاقة متينة، حيث اقترح كل من دونيبيير ز ومارثا روجرز الخطوات الأربعة الأساسية التالية لتنفيذ إدارة علاقات العملاء :

1- تعيين العملاء : تتمثل هذه الخطوة في تحديد أكبر عدد ممكن من عملاء المنظمة التي تهدف إلى تعيين وجمع كل المعلومات التي يمكن الحصول عليها عن كل العملاء الذين يمثلون قيمة كبيرة بالنسبة للمنظمة، لتعمل المؤسسة على تنظيمها في قاعدة بيانات عملائها.

2- تمييز العملاء : خلال هذه الخطوة تميز المنظمة بين عملائها حسب قيمتهم للمنظمة، بهدف إدارة علاقات العملاء هو إيضاح أن العملاء جميعا ليسوا سواسية في إسهامهم لربحية المنظمة على المدى الطويل (الاحتفاظ بالعملاء الأعلى قيمة).¹

3- التفاعل مع عملاء المؤسسة : بمجرد انتهاء المنظمة من تعيين عملائها وتمييزهم بحسب قيمتهم للشركة فإن الخطوة التالية كما يقول بييرز وروجرز هي أن تتفاعل مع عملائها لتعرف المزيد عن حاجاتهم واهتماماتهم و أولوياتهم . والغرض الرئيسي من وراء هذه الخطة يتمثل في بدا حوار مستمر مع جميع عملائها من خلال جميع قنوات التواصل المتاحة للمؤسسة.²

4- تعدل المؤسسة بعضا من جوانب سلوكها اتجاه العميل : إن الخطوة الأخيرة في تنفيذ إدارة العلاقات مع العملاء تتمثل في اخذ المؤسسة ما تعلمته من تعيين عملائها وتمييزهم وإشراكهم في حوار كي تصمم (حسب الطلب) معروضات المؤسسة كي تتناسب مع حاجات عملائها الأفراد ورغباتهم وتفصيلاتهم المحددة ، ويلاحظ انه بينما يطلق معظم الناس على هذه العملية اسم (التجهيز الإجمالي حسب الطلب) يقول الواقع أن قليلا جدا ما يتم تجهيزه حسب الطلب .

1- تاج الدين خرواع، مرجع سبق ذكره، ص28

2- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص-173-174-175

ما يحدث في واقع الأمر أن القائمين على (التجهيز الإجمالي حسب الطلب) يصممون منتجاتهم حول مكونات معيارية ، وهذه المكونات المعيارية يتم تصنيعها مسبقا ثم يتم تشكيلها بمئات- بل آلاف- الطرق الفريدة لصنع منتجات (مجهزة حسب الطلب) لتلبية متطلبات العملاء الأفراد .

الفرع الثاني : أبعاد إدارة العلاقات مع العملاء

إن الأبعاد الأساسية لـ (CRM) تتمثل بالمجالات الوظيفية الجوهرية الثلاثة وهي : (المبيعات ، التسويق ، وخدمة الزبون) . وان اهتمام إدارة المؤسسة بهذه النقاط الأساسية تمكنها من بناء علاقة ترابطية تفاعلية طويلة الأمد مع عملائها وستتناول الأبعاد الثلاثة لـ (CRM) كآتي¹ :

1- المبيعات : إذ تتفاعل قوة المبيعات المتمثلة برجال البيع الشخصي بالمؤسسة مع العميل المعتمد للحصول عليه وتحويله إلى عميل دائم ومن ثم الاحتفاظ به لفترة طويلة لأنه يعد أمر ضروري لأعمال المؤسسة من اجل النجاح والتفوق على الآخرين ، ويقع ذلك على عاتق إدارة المؤسسة عبر الكثير من مجالاتها المتداخلة من وحدات أعمال الأخرى . ويعد رجل البيع مصدرا مهما للمعلومات الأساسية ، فينبغي أن يمتلك الأدوات والآليات الحديثة والمبدعة للحصول على معلومات حول العميل وخاصة فيما يتعلق بمحاجاته ورغباته و توقعاته.

2- التسويق : تبدأ نشاطات التسويق من التسويق التقليدي إلى حملات البريد الالكتروني وشبكة الانترنت العالمية ، هذه الأنشطة التسويقية تعطي خبرة أفضل للعملاء في الاستمرار في التعامل مع المؤسسة . لذا يجب عليها امتلاك قاعدة بيانات " Database " قوية عنها تمكنها من تقديم تحليل كمي ونوعي وحقيقي في الوقت الآني للبيانات تلك كنقطة بداية ، لتحقيق قيمة العميل من خلال التغذية المرتدة إليها ، وحينها يجب على صناع القرار اتخاذ القرار المناسب فيما يخص الحالة التي من المطلوب جمع البيانات عنها ، مثل تصميم منتج جديد أو تطوير المنتج الحالي ، إيجاد طرق جديدة في التسعير أو الترويج ، وتوسيع القنوات التوزيعية وغيرها من الأنشطة التسويقية الأخرى .

1- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره ، ص213-214

3- الخدمات : إن عمليات الخدمات التي تدعم وظائف إدارة علاقات العملاء توفر خدمة ذاتية¹ جيدة للعميل مثل :

- إرسال استفسارات من خلال موقع المؤسسة على الويب ومتابعة بعض الإرشادات.

- البحث في قواعد المعرفة وكذلك متابعة صفحات خاصة بالأسئلة الشائعة وذلك دون الحاجة إلى اللجوء إلى موظف من المؤسسة .

✓ وتجدر الإشارة إلى أن معظم الخدمات تكون في مرحلة ما بعد البيع وخاصة عند وجود استفسارات أو شكاوي من قبل العميل، ويمكن تسيير تبادل المعلومات بين هذه الوظائف الداعمة عن طريق مستودعات البيانات والتي تشكل قاعدة واسعة للمعلومات التي تحتاج إليها.

المطلب الثالث: أسباب فشل إدارة العلاقة مع العملاء ومتطلبات نجاحها

حتى تضمن المؤسسة تحقيق أهدافها استنادا إلى إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء لا بد أن تولي اهتماما لجملة من التحديات ومن بين أهمها معرفة أسباب الفشل وطرق النجاح ونأتي على ذكرها :

الفرع الأول: أسباب فشل إدارة العلاقة مع العملاء

1- خصوصية العملاء: يتطلب تنفيذ المؤسسة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء اعتمادها على قاعدة واسعة من البيانات الديمغرافية والسلوكية للعملاء من خلال نقاط الاتصال، وتعد هذه البيانات شخصية من وجهة نظر معظم العملاء، لذا يجب حماية هذه الخصوصية،²

وهناك أربع قواعد أساسية ينبغي العمل بها من أجل حماية خصوصية العملاء وهي :

1. ينبغي إبلاغ العملاء أن بياناتهم شخصية، ولا تستخدم إلا لأغراض محددة وخاصة.
2. قدرة العميل على تعقب هذه البيانات.
3. السماح للعميل الحصول على بياناته وتصحيحها.
4. حماية بيانات العميل قدر المستطاع من الاستخدام غير المسموح

1- تاج الدين خرواع، مرجع سبق ذكره، ص 29

2- محسن بن الحبيب، مرجع سبق ذكره ، ص 44

2- انعدام النضج التقني : إستراتيجية إدارة علاقات العملاء لا تزال في بداية عهدها، لذا إن أغلب برمجياتها نمطية وغيري متكاملة (ناضجة)، إضافة إلى ارتفاع تكلفة تنفيذها، فضلا عن ذلك وجود اختلافات في البرمجيات والتقنية المستفيدة من قبل المنظمات التي تتبناها مما يؤدي إلى إحباط معنويات المتبنين لها، ولكن على الرغم من ذلك هناك مجموعة من الحلول من بينها عملية الاندماج بين المؤسسات وأيضا هناك تقدم ضئيل في محاولة وضع تقنية وبرتوكولات موحدة لتنفيذ إدارة العلاقة مع العملاء.¹

3- عدم توافق البرمجيات مع متطلبات الشركة : فالاعتقاد السائد هو أن شراء أفضل برمجيات إدارة علاقات العملاء سيضمن كفاءة المخرجات، إلا أن النتيجة جاءت مغايرة لذلك. والحل يكون بتقديم مقترحات أو المتطلبات والمواصفات المطلوبة في البرنامج ثم مناقشتها للاتفاق عليها قبل اتخاذ قرار الشراء.²

4- معارضة التغيير : كثيراً ما يعارض الموظفون التغييرات التنظيمية التي تطرأ على أعمالهم التي اعتادوا عليها، الأمر الذي سيؤثر سلباً وبشكل كبير على تنفيذ إدارة علاقات العملاء.

ومن أسباب معارضة إدارة علاقات العملاء :

✓ الإكراه الإدراكي للموظفين لحملهم على تبني إدارة علاقات العملاء .

✓ عدم استيعابهم الكامل للدعم الذي سيتلقونه من النظام الجديد، واستخفافهم به .

✓ عدم قدرتهم على التعامل الكامل مع كميات كبيرة من المعلومات والمعارف .

5- التركيز على التكنولوجيا : وهذا الخطأ شائع لدى المؤسسات الأمريكية التي تركز على التكنولوجيا والمبيعات بهدف الاستحواذ على زبائن أكثر، بدلاً من التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، بينما نجد أن المؤسسات الأوروبية تركز على بناء علاقات طويلة الأجل مع مجموعة معينة من العملاء وعلى التعرف عليهم وفهمهم، وتجنيد المؤسسات لإشباع حاجاتهم. وفي النهاية فإن إدارة علاقات العملاء ليست حلاً تكنولوجياً لإدارة المبيعات والتسويق، بل إن التكنولوجيا هي جزء من إدارة علاقات العملاء .

1- تاج الدين خرواع، مرجع سبق ذكره، ص31

2- إدارة علاقات العملاء، نقلا عن موقع، <http://www.tahasoft.com/books/005.docx>

الفرع الثاني : متطلبات نجاح إدارة العلاقة مع العملاء

تحتاج المؤسسات إلى اعتماد مفاهيم جديدة قادرة على التكيف مع تلك التحديات السابقة، أو استخدامها بكفاءة وفاعلية، ولعلها تعتبر احد متطلبات نجاح تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسة ومن أهمها¹ :

1- تطبيق إدارة علاقات العملاء الكترونية (e-CRM) :

تتضمن إدارة علاقات العملاء الالكترونية خلق إستراتيجية وخطط حول كيفية دعم التكنولوجيا والبيانات الرقمية لإدارة علاقات العميل الالكترونية².

فهي قادرة على دعم العملاء والتعامل معهم بشكل آلي وأتوماتيكي من دون تدخل بشري أو بتدخل بشري في أضيق الحدود . وهي تعتمد على استخدام قنوات التعامل المباشر مع العملاء من خلال البريد الالكتروني والشبكة العالمية (الانترنت) بصورة أساسية ، بالإضافة إلى بعض التقنيات الأسلكية المحدثه كالدردشة و (واب) (برتوكول التطبيقات اللاسلكية)، وتقنية (الصرف الآلي (ATM) والهاتف المصرفي (IVR) وبينما تساعد تطبيقات إدارة علاقات العملاء التقليدية أو العادية الموظفين على التعامل وجها لوجه مع العملاء ، فان تطبيقات إدارة علاقات العملاء الالكترونية تسمح للمؤسسات بان تدير علاقتها بالمؤسسات بصورة متميزة فريدة في بيئات عمل الانترنت والشبكة العالمية .

2- نصائح كل من (Peppers&Rogers) : حيث قدما في كتابهما (one-to-one future) لمؤسسات

الأعمال والتي ترغب في إقامة علاقة صحيحة وثيقة مع عملائها يمكن اعتبار تلك النصائح عبارة عن أساسيات أو مبادئ عامة لبناء إدارة علاقات عملاء ناجحة³:

1. التركيز على العلاقة بالعميل : وهو أسلوباً أفضل من ناحية الفاعلية الكلفوية من مجرد استقطاب العميل .
2. التركيز على حصة العميل بدلا من التركيز على الحصة السوقية ، وهذا يعني العائد المتأتي من كل عميل قدر الممكن .
3. الاحتفاظ بالعميل : الاحتفاظ الطويل للعميل أو العميل مدى الحياة ، إن مثل الاحتفاظ لا يمكن أن يتم إلا من خلال إدراك المؤسسة بقيمة العميل .

1- محسن بن الحبيب، مرجع سبق ذكره ، ص46

2- يوسف حليم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي ، مرجع سبق ذكره ، ص405-406

3- محمود الصميدعي، ردينة يوسف، مرجع سبق ذكره ، ص 134-135

4. التركيز على تكرار الشراء : ويتم من خلال إتباع سياسة البيع المتقطع والبيع المتصاعد.
5. التركيز على إستراتيجية يقودها العميل : للوصول إلى هذه النقاط لابد من المؤسسة أن تفهم حاجات ورغبات العميل وان تعمل على الاستجابة لها لكي تؤدي إلى بناء علاقات مع العميل تستند على الثقة والولاء .

المبحث الثاني : مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء

نحاول في ما يأتي التطرق إلى المؤشرات التي تقيس بها المؤسسات علاقتها بالعملاء وتمثل في رضا العملاء، ولاء العملاء وقيمة العملاء¹

المطلب الأول : رضا العملاء

الفرع الأول : تعريف رضا العملاء

- بينما يرى (Kotler ، 1999) على انه " شعور شخص بالبهجة أو بحياة الأمل نتيجة مقارنة أداء المنتج مع توقعات العميل"²

- وعرفه (Ahonen ، 2000) على انه " مقياس له مكانته في ثقافة المؤسسة يمتد تأثيره ليشمل التحسينات المستمرة لكافة أنشطتها " .

- كما عرفه (عقيلي ، 2001) بأنه " هي الحالة التي تكون فيها المنفعة أكبر من التضحيات وبتالي تزداد القيمة ويزداد رضا العميل وفق ما يلي :

المنفعة < التضحيات = قيمة زبون أكبر ← رضا الزبون

- وعرفه "Hunt" بأنه " تقييم لخبرة امتلاك واستخدام المنتج ، والتي تكون على الأقل جيدة قدر الإمكان لما هو مفترض أن يكون " .

الفرع الثاني : أهمية رضا العميل

1- محسن بن الحبيب، مرجع سبق ذكره ، ص48

2- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي ، مرجع سبق ذكره ، ص، 220-221

الفصل الأول: إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسات

يستحوذ رضا العميل على أهمية كبيرة في سياسة أي مؤسسة ويعد من أكثر المعايير فعالية للحكم على أدائها لاسيما عندما تكون هذه المؤسسة متوجهة نحو الجودة ومن بين الأهمية نذكر الآتي¹ :

1- إذا كان الزبون راضيا عن أداء المؤسسة فإنه سيتحدث لآخرين مما يولد زبائن جدد .

2- إذا كان الزبون راضيا عن الخدمة المقدمة إليه من قبل المؤسسة فإن قراره بالعودة إليها سيكون سريعا

3- إن رضا الزبون عن الخدمة المقدمة إليهم من قبل المؤسسة سيقبل من احتمال توجه العميل إلى مؤسسات أخرى أو منافسة .

4- إن المؤسسة التي تهتم برضا العميل سيكون لها القدرة على حماية نفسها من المنافسين خاصة فيما يخص المنافسة السعرية.

5- يمثل رضا العميل تغذية عكسية للمؤسسة فيما يتعلق بالخدمة المقدمة إليه مما يقود إلى تطوير خدماتها المقدمة إليها .

6- إن المؤسسة التي تسعى إلى قياس رضا العميل تتمكن من تحديد حصتها السوقية .

7- يعد رضا العميل مقياس لجودة الخدمات المقدمة

إضافة إلى أن رضا العميل يساعد المؤسسة على تقديم مؤشرات لتقييم كفاءتها وتحسينها نحو الأفضل من خلال مايلي² :

- ✓ تقلد السياسات المعمول بها وإلغاء تلك التي تؤثر في رضاه .
- ✓ الكشف عن مستوى أداء العاملين في المؤسسة ومدى حاجتهم إلى البرامج التدريبية مستقبلا.
- ✓ يعد دليل لتخطيط الموارد التنظيمية وتسخيرها لخدمة رغبات العميل وطموحاته في ضوء آرائه التي تعد تغذية عكسية .

1- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي ، مرجع سبق ذكره ،ص 223

2-وسيلة نقيش ، مرجع سبق ذكره ، ص59-60

الفرع الثالث خصائص رضا العميل :

هناك ثلاثة خصائص يمكن من خلالها التعرف على طبيعة رضا العميل وهي كالآتي¹ :

1- الرضا الذاتي : يتعلق مستوى رضا العميل بعنصرين أساسيين هما مستوى التوقعات الشخصية للعميل من جهة والإدراك الذاتي للخدمات من جهة أخرى ، فنظرة العميل هي النظرة الوحيدة التي يمكن أخذها بعين الاعتبار في ما يخص موضوع الرضا ، فلعميل لا يحكم على جودة الخدمة بواقعية و موضوعية وإنما يحكم عليها من خلال ما يتوقعه من الخدمة ، كما أن الخاصية الذاتية لرضا ينتج عنها ضرورة وجود عناصر مادية خاصة بالأنشطة الخدمية ، أي جعل العناصر المعنوية للخدمة ملموسة حتى تكون جوده الخدمة مرئية ، ومن اجل إظهار الرضا الخفي لدى العميل .

2- لا يتعلق الرضا هنا بحالة مطلقة وإنما بتقدير نسبي ، فبالرغم من أن الرضا ذاتي إلا انه يتغير حسب مستويات التوقع ، ففي حالة عميلان يستعملان نفس الخدمة في نفس الشروط يمكن أن يكون رأيهما حولها مختلف تماما لان توقعاتهما الأساسية حول الخدمة مختلفة.

3 - يتغير رضا العميل من خلال تطوير معيار مستوى التوقع من جهة ومستوى معيار الأداء المدرك من جهة أخرى ، فمع مرور الزمن يمكن لتوقعات العميل أن تعرف تطور نتيجته لظهور خدمات جديدة أو تطور المعايير الخاصة بالخدمات المقدمة ، وذلك بسبب زيادة المنافسة ونفس الشيء بنسبة لإدراك العميل لجودة الخدمة الذي يمكن أن يعرف هو أيضا تطور من خلال عملية تقديم الخدمة .

الفرع الرابع: تحقيق رضا العميل

ويمكن تحقيق رضا العملاء من خلال ما يأتي² :

✓ إشراك العملاء في مناقشة خطوط الجودة وطرائق تطويرها وتخصيص مكافأة مجدية لكل مقترح من مقترحاتهم يحقق نتائج ايجابية .

✓ دعوة العملاء لزيارة المؤسسة واطلاعهم على نشاطاتها والطلب منهم تقديم مقترحاتهم لتطويرها.

✓ توفير مقياس لاستقرار مجالات وفرص التطور المستقبلي .

1- تقيش وسيلة، مرجع سبق ذكره ،ص60

2- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي ، مرجع سبق ذكره،ص224

✓ التعرف والتشخيص الجيد لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم لمستويات أداء المنتج.

المطلب الثاني : ولاء العملاء

قد زاد تركيز الدراسات على البحث في ولاء العميل وكيفية الاحتفاظ به، مع حدة المنافسة وانتقال المؤسسات إلى الاستثمار في بناء علاقات قوية ومستمرة مع عملائها بدلا من التركيز على تعامل أو صفقة بمفردها ، وعليه يمكن عرض جملة من التعريفات التي تناولت مفهوم الولاء كما يلي¹ :

- يعرف من طرف (Oliver, 1999) على أنه "التزام عميق من قبل العملاء على تكرار عملية الشراء أو الاستخدام لمنتجات أو خدمات مؤسسة ما بصفة دائمة ومستمرة في المستقبل، بالرغم من المؤثرات الظرفية أو الجهود التسويقية للمؤسسات المنافسة في تغيير سلوك العميل".

- كما يعرف أيضا " أنه رغبة العميل في الحفاظ على علاقته بالمؤسسة لمدة طويلة، والتي تفسر هذه العلاقة بعملية الشراء واستعمال سلع وخدمات المؤسسة بصورة منتظمة وبشكل دوري، معمحاولة جلب لعملاء آخرين لمنتجات المؤسسة. "

- وعرفه (G.D.Harrell, Opcit) هو " مقياس لدرجة معاودة العميل الشراء من علامة معينة ".²

- كما عرفه (Kotler, 1999) بأنه " مقياس العميل ورغبته في مشاركة تبادلية بأنشطة المؤسسة

الفرع الثاني : مكونات ولاء العملاء

1- المعرفة : فان ما يمتلكه العميل من معرفة وإدراك وحس إبداعي خلاق لما يدور حوله وترجمة تلك المعرفة الى سلوكيات بما يجعل المؤسسة قادرة على تحديد ما يحتاجه من منتجات وطبقا لتوقعاته.³

2- قاعدة البيانات : فامتلاك المؤسسة قاعدة بيانات قوية عن عملائها تساعد على صياغة برنامج تسويقي متكامل وبذل جهود مكثفة من اجل تقديم منتجات جديدة أو تحسين الحالية منها ، وبما ينسجم مع حاجات ورغبات العملاء .

1- محسن بن الحبيب، مرجع سبق ذكره ، ص57

2- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص110

3- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي ، مرجع سبق ذكره، ص252

3- الثقة : في أكثر الأحيان يمنح العملاء ولائهم العالي للمؤسسة التي تمد جسور الثقة معهم من خلال قيامها بالتغذية المرتدة لمعرفة ردود أفعالهم ، ومن ثم التفاوض والتشاور معهم للوصول إلى ما يحتاجونه ويرغبون به ، فضلا عن الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم الجيدة .

الفرع الثالث :أنواع الولاء لدى العملاء

ويمكن تحديد أربعة أنواع من الولاء وهي كالآتي¹ :

1- ولاء كامن : يكون لدى المستهلك اتجاهات مرتفعة لكنه لا يقوم بتكرار الشراء، وقد يكون السبب في ذلك عدم توافر المنتج بكثرة، أو ضعف القوة الشرائية لدى المستهلك، أو كون المنتج لا يشكل حاجة أساسية لدى المستهلك

2-الولاء الحقيقي: إذ إن المستهلك يملك اتجاهات قوية نحو العلامة يترجمها من خلال القيام المتكرر بعملية الشراء.

3- الولاء الزائف : يكون لدى المستهلك ميل قليل تجاه العلامة لكنه مع ذلك يقوم بشراء المنتج وتكرار هذه العملية، وقد يكون السبب في ذلك قلة البدائل المتاحة أمام المستهلك التي ما إن توجد حتى يتحول المستهلك عن استخدام العلامة.

4- عدم الولاء: عندما لا يميل المستهلك للعلامة، ونتيجة لذلك لا يقدم على شرائها، وتعدد الأسباب وراء هذا الميل السلبي تجاه العلامة كانخفاض القيمة المدركة لها أو ضعف الاتصالات التسويقية .

وحتى تضمن المؤسسة حدوث الولاء لدى العملاء لابد من الالتزام بالمبادئ التالية :

✓ لاستماع الدائم للعميل: حيث يمكن ذلك المؤسسة من التعرف أكثر على العميل وعلى آرائه وطلباته وحتى تطلعاته فيما يخص طرق وكيفيات تلبية حاجاته.

✓ التطوير الدائم والمستمر للعرض : وهذا بالاستعانة بما يستجد من تكنولوجيا حديثة ومتطورة من أجل مواكبة الأذواق والاتجاهات المتباينة من عميل لآخر .

1-محسن بن الحبيب،مرجع سبق ذكره ، ص 58-59

المطلب الثالث : قيمة العملاء

اكتشفت المؤسسات من خلال تجاربها أن السعي وراء رضا العملاء فقط قد لا يوفر بالضرورة الولاء اللازم لقيام العميل بإعادة الشراء لمنتجات المؤسسة، وعلى ضوء ذلك فقد اقتنع رجال الأعمال والباحثين بأنا الحفاظ على العملاء يعتمد على خلق قيمة أفضل للعملاء مقارنة بالمنافسين ، وقد ظهر الاهتمام بقيمة العميل كجهد مكمل للدراسات التي اهتمت بالعميل¹.

الفرع الأول : مفهوم قيمة العميل

- عرفت على أنها " عرفت على أنها الفرق بين قيمة العميل الكلية وتكلفة العميل الكلية وتعتبر قيمة العميل الكلية على مجموع المنافع التي يتوقع العميل الحصول عليها من السلعة أو الخدمة المقدمة إليه، وقد تتضمن هذه المنافع الخصائص المختلفة للمنتج والخدمات المصاحبة له وكفأفراد الممثلين البائع وأخيرا الصورة الذهنية للعميل عن المنتج و المؤسسة التي تبيعه².

- في حين عرفها (الربعاوي، 2000) " بأنها هي ما يحصل عليه العميل نتيجة عملية التبادل مقابل السعر الذي يدفعه فهي تمثل إجمالي المنفعة مطروحا منها الكلفة التي يتحملها العميل عند اتخاذ لقرار الشراء"³.

- وعرفت أيضا من قبل (جلا ب ، 2004) بأنها " عملية التبادل أو المبادلة التي يجريها العميل بين المنافع التي يحصل عليها من السلع أو الخدمة وبين تكلفة الحصول عليها وتشمل المنافع المنتج نفسه ،خدمات الإسناد ، الأطراف المشتركة بعملية الشراء ، الوقت والجهد المبذول للحصول على المنتج ، المخاطر المدركة " .

- ويرى (Cravens، 2001) قيمة العميل أنها " المبادلة بين المنافع مع الكلف "⁴.

يلاحظ من خلال مفاهيم القيمة التي تناو لها الباحثون والمتخصصون بأن قيمة العميل تتحدد في العلاقة بين الحاجات التي يدركها العميل والسلعة التي تحقق إشباع تلك الحاجات فكل سلعة قيمة.

1- محسن بن الحبيب، مرجع سبق ذكره ، ص62

2- محمد فريد الصحن، قراءات في الإدارة التسويقي، دار الجامعة، مصر، 2002، ص64

3- يوسف حليم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي ، مرجع سبق ذكره، ص294

4- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص119

وان المدى الذي يلي به هذه القيمة حاجات العميل تعكس قيمتها وتستمد عناصر الإنتاج قيمتها من المنفعة التي أسهمت في تكوينها . أي عناصر الإنتاج تستمد قيمتها من قيمة السلعة التي تنتجها . أي أن عناصر الإنتاج تمثل الكلف التي يتحملها العميل في سبيل الحصول على المنتج ومن ثم فإن :

$$\text{صافي المنفعة} = \text{المنافع الكلية} - \text{الكلف الكلية}$$

الفرع الثاني : عناصر قيمة العميل

وتتكون قيمة العميل من عنصرين أساسيين وهما كالأتي¹ :

1- قيمة العميل الإجمالية : وهي حزمة منافع العميل الإجمالية التي يحصل عليها من المنتج أو الخدمة . وهذه المنفعة تضم قيمة المنتج و قيمة الخدمة والقيمة الشخصية و قيمة المكانة الذهنية.

✓ قيمة المنتج : ويقصد بقيمة المنتج الخصائص المادية للمنتج نفسه ويمكن أن تتضمن (الأداء ، المطابقة ، المتانة ، الجمالية) .

✓ قيمة الخدمة : أصبحت الخدمة التي تعزز المنتج ذات أهمية متزايدة للتميز وان مجالات تميز الخدمة هي (

الحسابات ولائتمان المالي ، تسهيلات الطلب ، التسليم ، التنصيب ، خدمات ما بعد البيع ، الضمان) .

✓ القيمة الشخصية : أصبح أفراد المؤسسة مصدرا مهما لتحقيق التميز وبشكل خاص في التسويق الموجه نحو

الخدمة والجودة العالية للخدمات الشخصية هي صعبة التقليد من قبل المنافسين لأنها تعتمد على ثقافة

المؤسسة ومهارات الإدارة في تمكين العاملين وتحفيز كادر الخط الأول .

✓ قيمة الصورة الذهنية : تلعب الصورة الذهنية وسمعة المؤسسة ومنتجاتها دورا هاما في تقييم المشتري للمنافع التي

يأمل أن يحصل عليها ،وقد تعكس الصورة الذهنية أبعاد حقيقة في أداء المنتج وأبعاد نفسية نتيجة لحصول

العميل على تلك السلعة وما تتضمنه من مركز اجتماعي معين أو رغبة في التفاخر² .

1- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 120-121

2- محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 65

2 - الكلفة الكلية للعميل : وتنقسم إلى ¹ :

- الكلفة النقدية : السعر هو القيمة التبادلية للمنتجات وعلى أساسه تحدد قيمة المنتج التي سيحصل عليها العميل .

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

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

- الكلف النفسية : تتضمن الكلف النفسية التعامل مع أفراد جدد والحاجة لفهم الإجراءات الجديدة والمجهود المبذول من اجل التكيف مع الأشياء الجديدة وكذلك قد يصحبها نوع من الإحباط لدى العميل في حالة عدم إضافة قيمة له عن اقتناؤه منتج معين .

الفرع الثالث : أهمية قيمة العملاء

تعتبر القيمة احد مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء، وبالتالي فالمؤسسة تسعى إلى إقامة علاقة طويلة الأمد مع العملاء، ويعبر عن ذلك بالقيمة مدى الحياة، وتعرف على أنها القيمة الصافية للربح الذي ستحققه المؤسسة على متوسط العميل الجديد خلال عدد من السنين، ويمكن تحديد ثلاث جوانب أساسية للقيمة مدى الحياة تتمثل في الآتي ² :

1. الرؤية طويلة الأمد لقيمة العميل: حيث تقوم المؤسسة بإيجاد قيمة للعميل لأمد طويل وليس لصفقة واحدة، أي أنها تسعى لبناء علاقة قوية طويلة الأمد معه، لأنه مصدر مهم لعوائدها في المدى المتوسط لحياة العميل في القطاع.

2. عوائد العميل ذات علاقة طردية باستمرار علاقته مع المؤسسة : حيث يقوم مدخل العلاقات على معاودة العملاء للمؤسسة والولاء لها، على عكس مدخل الصفقات .

3. التكلفة العالية للعملاء المفقودين مدى الحياة: تشير تكلفة العميل المفقود إلى التكلفة التي تتحملها المؤسسة جراء فقدانها قيمة العميل مدى الحياة لسوء علاقتها معه مما يؤدي إلى عدم معاودته إليها ثانية .

1- يوسف حليم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي ، مرجع سبق ذكره، ص300-301

2- محسن بن الحبيب، مرجع سبق ذكره ، ص 64

المبحث الثالث : جودة الخدمات من خلال إدارة العلاقة مع العملاء

لقد زاد اهتمام العملاء بجودة الخدمات نظرا لدول الذي تلعبه الجودة في أداء الخدمة و تقديمها ،وتعد توقعات وحاجات العميل عوامل مهمة في تقييم جودة الخدمة لان تقييمها يعد أمر صعب بالنسبة للمؤسسة الخدمية ، وفي هذا المبحث سنتطرق إلى بعض المفاهيم

المطلب الأول : مفاهيم الخدمة وخصائصها

الفرع الأول: تعريف الخدمة

- يعرف كوتلر الخدمة بأنها " نشاط أو منفعة غيري ملموسة لا تؤدي إلى امتلاك أي شيء ملموس، و قد يرتبط إنتاجها أولا يرتبط بسلع مادية"¹.

- في حين عرف (Myran and Blanken, 1984) فإنهم يعرفون الخدمة استنادا إلى دور الذي تلعبه في انجاز الأعمال والتسهيلات التي يحصل عليها المستفيد ، لذلك فان الخدمة تمثل من خلال وجهة نظرهما عمل أو تسهيلات تساعد في انجاز الأعمال وتسهل أمور المستفيد².

إن هذا التعريف ينطلق من خاصية عدم الملموسية للخدمة بشكل أساسي .

- في حين عرفها (Ramaswamy, 1996) بأن الخدمة تمثل تفاعل ما بين مقدم الخدمة ومتلقيها من اجل إنتاجي وتحقق الرضا لمتلقي الخدمة .

- وعرف (Adrian Palmer) الخدمة بالقول "إن الخدمة هي عملية إنتاج منفعة غير ملموسة بالدرجة الأساس ،أم بحد ذاتها أو كعنصر جوهري من منتج ملموس ، حيث يتم من خلال أي شكل من أشكال التبادل إشباع حاجة أو رغبة مشخصة لدى العميل أو المستفيد³.

- تعرف الخدمة بكونها نشاط يرافقه عدد من العناصر الغير ملموسة ، والتي تتضمن بعض التفاعل مع الزبائن أو مع خاصية الحيازة (الامتلاك) ، وليس نتيجة لانتقالها من المالك .

1- تاج الدين خرواع، مرجع سبق ذكره، ص38

2- محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص23

3- فريد كورتل، تسويق الخدمات ، دار الكنوز للمعرفة ، عمان -الأردن- 2009 ، ص 65

الفرع الثاني : خصائص الخدمات

وتتميز الخدمة بأربعة خصائص مهمة وهي كالآتي :

1- الخدمات غير ملموسة:

تعتبر القابلية للمس من أهم الخواص التي تفرق بين السلعة المادية والخدمة . فبينما يمكن للمستهلك أن يلمس أو يستمع أو يتذوق السلعة المادية بحواسه المختلفة ، فان هذا الأمر من الصعوبة إذا كان في حالة الخدمات . فمن السهولة أن يتم وصف طبيعة وأداء السلع المادية وذلك باستخدام معايير موضوعية مثل الصلابة ، درجة نقاء الصوت ، الحجم ، الشكل الخ وهذه متاحة بدرجة محدودة في حالة الخدمات ¹.

2- التلازمية:

إن ما يميز الخدمة هي وجود مقدمها والمستفيد منها في آن واحد عند التقديم ، وان هذا يعبر عن جانب أساسي في مفهوم الخدمة . لكون الخدمات تقدم وتستهلك في نفس الوقت .

3- عدم تماثل الخدمات (التباين) ².

تتميز الخدمة بخاصية عدم التماثل أو التباين طالما أنها تعتمد على مهارة وأسلوب وكفاءات مقدمها وزمان ومكان تقديمها .

4- الفناء:

ويعني ذلك عدم إمكان تخزين الخدمة بغرض بيعها مستقبلاً، ومن ثم فإن الطاقة الفائضة لا يمكن تأجيل استخدامها من وقت معين لا يحتاجها فيه إلى وقت آخر يحتاجها فيه، وعلى هذا فإنّ مقدم الخدمة عليه أن ينظّم استخدامها ما أمكن وفق احتياجات الطلب ³.

1- محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 350

2- محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 38-39

3- سامي شناتي ، مرجع سبق ذكره ، ص 34

المطلب الثاني : جودة الخدمات

الفرع الأول : مفاهيم حول جودة الخدمة

تستمد الصعوبة في تعريف جودة الخدمة "SERVISE QUALITY" من الخصائص العامة المميزة للخدمات (اللاملموسية، التلازمية، عدم التجانس، عدم القابلية للتخزين ، الفناء)، عدم انتقال الملكية (وتمثل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمات على أنها " معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات الزبائن لهذه الخدمة" و عليه يمكن عرض مجموعة من التعاريف لجودة الخدمة كالتالي :

يرى ستيوارت ووالكش أن جودة الخدمات " لا بد أن تعكس ما إذا كانت هذه الجودة تشبع متطلبات المستخدمين لها و إلى أي مدى يتحقق مثل هذا الإشباع، و كذلك ما إذا كانت قد حققت الهدف الذي من أجله وجدت الخدمة و إلى أي مدى تم تحقيق ذلك".

و يرى "BOOMS AND LEWIS" أن جودة الخدمة " هي مفهوم يعكس مدى ملائمة الخدمة المقدمة بالفعل لتوقعات المتقدم للحصول على هذه الخدمة، أي أن تسليم الخدمة يعنى المطابقة لمواصفات الخدمة المقدمة لتوقعات الخاصة بهذه المواصفات و عليه الذي يحكم على جودة الخدمة هو المستفيد الفعلي منها¹.

أما كل من (Berry ,Parasuraman, and Zeithaml , 1988) فيجدون أن جودة الخدمة تعتمد على التجربة الحالية للعميل وتجاربه السابقة للخدمات التي استفاد منها ، وتعتبر القاعدة الأساسية لتقييم الخدمة استناداً إلى جودة الخدمة المدركة .

ويتفق هذا الاتجاه مع كل من (Bitner,Habber,1994) ويختلفون بذلك مع المفهوم التقليدي لجودة الخدمة المقدمة من قبل (Lwis,Booms,1985) والذي اعتمد على الخدمة المتوقعة و الخدمة المدركة لتحديد جودة الخدمة دون إعطاء أهمية لتجاربه السابقة².

1- تاج الدين خرواع ، مرجع سبق ذكره ، ص 42

2- فريد كورتل ، تسويق الخدمات ، مرجع سبق ذكره ، ص 91

الفرع الثاني : أبعاد جودة الخدمات

هناك خمسة أبعاد أساسية حددها كل من (ZeithamBerry ,Parasuraman, and1990) وهي كالاتي¹:

1- الأشياء الملموسة :

هي تشمل المستلزمات المادية الداعمة لتقديم الخدمة (لأجهزة ، المعدات، الأفراد) .

2- الاعتمادية :

تشير على دقة إنجاز مقدم الخدمة للخدمة بكل دقة وفقا لما هو مطلوب ، ودرجة الاعتماد على هذا الأداء أو إنجاز من قبل المستفيد .

3- الاستجابة :

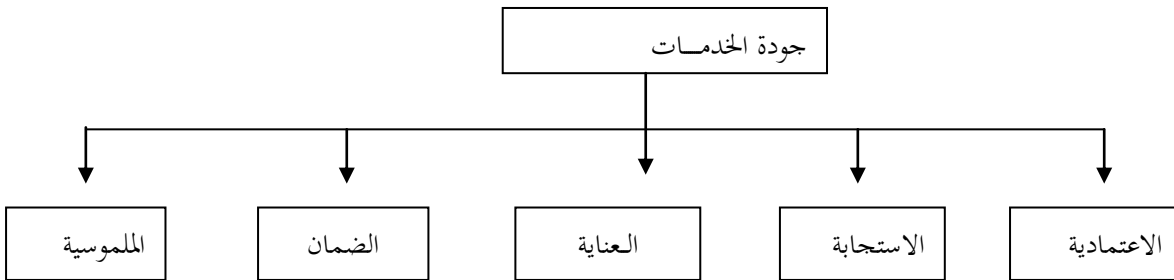
استعداد مورد الخدمة وقدرته على تقديم الخدمة بالسرعة الممكنة وبإنجاز عالي اضافة مستوى المساعدة التي يقدمها للمستفيد .

4- الضمان :

تشير إلى إمكانية وقدرات ومعلومات مقدم الخدمة والتي توزع الثقة والأمان في ذهن المستفيد .

5- العناية : وتعود إلى الرعاية و التركيز من قبل مقدم الخدمة على أساس فردي من خلال تلبية حاجات المستفيدين و المتعاملين مع المنظمة الخدمية .

الشكل رقم (1-2) : يوضح أبعاد جودة الخدمات



المصدر : خرواع تاج الدين، مرجع سبق ذكره، ص45

1- محمود حاسم الصميدعي، ردينة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص94-95

الفصل الأول: إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسات

الفرع الثالث : تقييم و أهداف جودة الخدمات

يمكن عرض عدد من أهداف جودة الخدمات¹ :

- ✓ العمل على تحسين راحة العميل كالإحساس بالشعور الطيب والمقاعد المريحة المفتاح إلى الاقتراب أكثر من العملاء و تسهيل استقرارهم مع المؤسسة .
 - ✓ تعزيز صورة مقدم الخدمة حيث يبين عدد و جودة الخدمات المقدمة صورة مقدم الخدمة، و رغم أن السعر الذي يدفعه العميل يمكن أن يتغير فيمكن أن يقع الفرق الأكبر في الصورة المدركة للخدمة.
 - ✓ السهر على ضمان امن العميل والخدمات المتعددة تقوي الإحساس بالأمان، و تتسبب خدمات الحماية مثل الإضاءة الكافية، و عامل الأمن وتسهيلات الطوارئ الطبية والمخارج المحددة عليها علامات واضحة في تعزيز الثقة.
 - ✓ بناء الحافة التنافسية حيث تتوقع الغالبية العظمى من العملاء أن يوفر مقدم الخدمة كأعضاء في صناعة الخدمة، مجموعة من خدمات الخط الأساسي، إلى أن مقدمي الخدمة الذين يوسعون خدماتهم لأبعد من أدنى التوقعات تكون لهم فرصة أفضل كثيرا في إرضاء العملاء .
 - ✓ طلب العميل فعلى مدير الخدمة الواعي بالجودة أن يوفر خدمات ممتازة أو جيدة إذا أراد أن يكسب ود العميل وولائه ويحاول أن ينتج طلبا لدى هذا العميل .
- و ينظر إلى تقييم جودة الخدمات عادة من وجهتين، إحداهما داخلية تعرب عن موقف الإدارة و مدى التزامها بالمواصفات التي صممت الخدمة على أساسها، أما وجهة النظر الخارجية فتتركز على جودة الخدمة المدركة من طرف العميل، و يقصد بالجودة المدركة " إلى حكم العميل على درجة التمييز و التفوق الكلي للمنتج " .

الفرع الرابع : أهمية جودة خدمة العملاء²

تشكل أهمية الجودة في خدمة العملاء مركز الصدارة في كافة المؤسسات الاقتصادية الهادفة لتحقيق النجاح والاستمرار والاستقرار في دنيا الأعمال ، ففي مجال المنتجات السلعية يمكن استخدام واعتماد التخطيط في الإنتاج وتصنيف المنتجات في الأرفبانتظار العملاء ، أما في مجال الخدمات فان العملاء والموظفين يتعاملون سوياً لخلق

1- خرواع تاج الدين، مرجع سبق ذكره، ص46

2- حضير كاظم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء، دار الميسر لنشر والتوزيع، ط1، عمان -الأردن-، 2002، ص214-215

الخدمة وتقديمها ، ولذا فان مقدمي الخدمات لابد وان يتعاملون بشكل فعال مع العملاء ليقدّموا مستوى راقى من الخدمة .

خلال مدة التواصل مع العملاء وان هذا التفاعل يعتمد بدوره على مهارات الأفراد الذين يعملون في الواجهة أي أول من يتلقى العميل ويتعرف على طلباته وكذلك الموظف الذي يقدم الخدمة المطلوبة والعمليات المساندة لهؤلاء الموظفين ، وهذه السلسلة التي تربط بين أرباح المؤسسة الخدمية والموظفين من جهة وبين رضا العملاء من جهة أخرى.

وقد أظهرت الكثير من الدراسات أن مؤسسات الخدمة ذات الإدارة المتميزة تشترك بالعديد من الممارسات المتعلقة بالاهتمام بجودة الخدمة المقدمة ومنها ما يلي¹ :

1- الرؤية الإستراتيجية :

حيث تتكون لدى مؤسسات الخدمة الراقية تصورات دقيقة وواضحة حول طبيعة زبائنهم واحتياجاتهم الفعلية مما يجعلها تبيع ولائهم الدائم .

2- التزام الإدارة العليا والعاملين بمفهوم الجودة :

إن إحدى سمات المؤسسات الخدمية التي تميزها هو التزامها الكامل بنوعية وجودة خدماتها ، حيث تبحث إدارتها ليس فقط عن الأداء الحالي وإنما كيفية أداء الخدمة بشكل أفضل وبواقع معدل كل شهر ويتم التخلص من كل شيء لا ينطبق عليه المواصفات التي لا تنسجم مع طموحات المستفيد وإدارة المؤسسة الخدمية .

3- وضع قياسات عليا للجودة :

ضرورة أن تقوم المؤسسات الخدمية بوضع قياسات محددة لنوعية وجودة الخدمة المقدمة ، ويتم في كل فترة اختبارها عن طريق إجراء البحوث واستقصاء آراء عملائها من اجل تعديل تلك القياسات بما يناسب مع التطورات الفنية والتكنولوجية التي يشهدها العالم في مجال العمل في القطاع الخدمي بشكل عام².

1- محمود جاسم الصميدعي، ردينة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص95

2- المرجع السابق، ص96

4- وضع أنظمة لمراقبة أداء الخدمة :

إن المؤسسات الخدمية المتميزة تتابع باستمرار أداء خدماتها وخدمات منافسيها وتستخدم عدد من الوسائل لقياس الأداء اعتمادا على آراء العملاء و المقترحات والشكاوى وفرق مراقبة الخدمة ، وتقوم المؤسسات الخدمية بإرسال بطاقات معينة إلى منازل عملائها لمعرفة مستوى أداء خدمات العاملين فيها .

5- أنظمة إرضاء المشتكين من العملاء :

إن احد المؤشرات الأساسية لتمييز المؤسسة الخدمية هو قدرتها على الاستجابة وبسرعة لشكاوى عملائها ومعالجتها وبشكل يخلق حالة الرضا لديهم ، ويولد لديهم الشعور بأن هناك من يهتم بهم وبرغبتهم وهذا سوف يعزز العلاقات العامة بين العاملين في المؤسسة والعملاء .

6- إرضاء العاملين و العملاء في آن واحد :

إن جانب ما تقدمه المؤسسات الخدمية المتميزة في خدماتها لعملائها في مجال تطوير جودة ونوعية الخدمة فإنها أيضا تقدم أداء تسويقيا داخليا لمساعدة العاملين ومكافأة أدائهم الجيد نظرا لإيمانهم بان علاقة المؤسسة الخدمية بالعاملين تنعكس سلبا أو ايجابيا على علاقتهم بالعميل .

المطلب الثالث : خطوات تحقيق الجودة في خدمة العملاء

الفرع الأول : خطوات تحقيق الجودة في تقديمالخدمة للعملاء

تتباين وجهات النظر بشأن الخطوات التي يمكن إتباعها بغية تحقيق الجودة المناسبة والملائمة لخدمة العملاء وتحقيق الرضا المستهدف من قبل العملاء تجاه المؤسسة والخدمات التسويقية¹ التي ينبغي أن تقدم لهم ومن أكثر الخطوات شيوعا من هذا المجال ما يلي:

1- جذب الانتباه و إثارة اهتمام العملاء :

ويتحقق ذلك من خلال المواقف التي يبيدها مقدم الخدمة للعملاء ومنها ما يلي :

1-خضير كاضم حمود، مرجع سبق ذكره،ص 220-221

- ✓ الاستعداد النفسي والذهني لمواجهة العملاء وإشعارهم بالاهتمام بهم .
 - ✓ حسن المظهر والمقابلة الايجابية الفعالة نحو العملاء .
 - ✓ الثقة بالنفس وقوة الشخصية وانتهاج الموضوعية في التفاعل والتعامل مع مختلف العملاء
 - ✓ الدقة التامة في إعطاء المواصفات الدقيقة عن السلعة أو الخدمة وعدم اللجوء للمبالغة أو التهويل بشأنها .
- 2- خلق الرغبة لدى العملاء وتحديد حاجاتهم :

ويتم ذلك من خلال المهارات البيعية والتسويقية التي يتميز بها مقدم الخدمة ومن المتطلبات الأساسية ما يلي :

- ✓ العرض السليم والمنطقي والمرتب لمزايا السلعة أو الخدمة المرتكزة على خصائصها وتركيبها ووفرته ومتانتها أو غير ذلك.

- ✓ التركيز على نواحي القصور في السلع أو الخدمات التي يعتمد عليها العميل .

- ✓ ترك الفرصة للعميل بشكل كامل لكي يستفسر عن كافة الأمور التي يجب أن يستوضحها وان يكون مجهز

الخدمة مستعد لرد عن تلك الاستفسارات بموضوعية ودقة دون مبالغة أو تهويل .

- ✓ التركيز على الجوانب الإنسانية بالتعامل كالترحيب و لابتسامه والشعور بأهمية توفير متطلبات الحاجات الحالية

والمستقبلية للعملاء وغيرها من السبل الكفيلة بتحقيق درجة عالية من الجودة في ترصين الولاء والالتزام

بالمؤسسة هذه دون غيرها لما يلمسه العملاء من استعدادات دائمة بتلبية المتطلبات والحاجات .

3- إقناع العميل ومعالجة الاعتراضات لديه ¹:

وهناك مجموعة من القواعد التي يمكن الاعتماد عليها في الرد على اعتراضات العملاء والتي يمكن توضيحها كما

يلي :

1. أن يلتزم مقدم الخدمة بالقاعدة الذهنية في فن التعامل مع العملاء وهي أن (العميل دائما على حق) ويقضي

ذلك أن يكون رجل البيع دبلوماسيا في الرد على العميل .

2. يجب على مقدم الخدمة أن يكون مسمعا جيد للعميل وان يظهر الاهتمام واليقظة بحدوث العميل ويمكن أن

يدون بعض لأراء والملاحظات بالنسبة للعميل .

1-حضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص224-225

3. من الأمور الهامة عند الرد على الاعتراضات أن مقدم الخدمة العميل يشعر بأنه قد هزم في المناقشة وان مقدم الخدمة قد انتصر عليه حيث إن هذا الشعور قد يؤدي نتائج عكسية وقد يعمل على فشل المهمة البيعية بعد أن كادت تنتهي بنجاح .

4- التأكيد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة :

إن عملية التأكيد من استمرارية العملاء بالتعامل مع المؤسسة وخلق الولاء بينهم وبين المؤسسة عادة يأتي من خلال العديد من الخدمات البيعية والتسويقية التي تشكل مرتكز الصدارة بضمان الولاء بين المؤسسة والعملاء منها :

1. الاهتمام بشكاوى العملاء وملاحظاتهم .

2. توفير الخدمات بعد إتمام عملية البيع والتعاقد .

خلاصة :

خلصنا من خلال هذا الفصل إلى التوجه الذي أصبحت تبناه المؤسسات مواكبة بذلك التغييرات والتطورات المصاحبة للقرن الواحد والعشرين، حيث أدركت أن القرارات الإستراتيجية المتطورة، وهو ما يشكل مصدر ربحية المؤسسة على عكس التصورات التسويقية الكلاسيكية التي أبرزت العميل على انه عبء على المؤسسة.

ولكي تطبق المؤسسة إدارة العلاقة مع العملاء بشكل كفي وكذا التحكم الجيد في علقتهما مع عملائها يتطلب عليها تطبيق نظم وبرامج ومفاهيم حديثة من أجل التعرف الجيدة بالعملاء وتحليل ومعرفة بياناتهم وطرق ووسائل الاتصال بهم من أجل بناء علاقة قوية ودائمة معهم بهدف الحفاظ على العملاء الحاليين وجذب عملاء جدد وكذا تحويلهم إلى عملاء دائمين بإضافة إلى تطوير خدماتهم .

الفصل الثاني

أساسيات في بناء تنافسية المؤسسات

تمهيد :

تعيش المؤسسات اليوم في ضل محيط أعمال جد متقلب ، سمته الجوهرية تسارع المتغيرات والعوامل التي يضمها ، جاعلة مفهوم الاستمرارية والتطور من المفاهيم التي تتطلب ضرورة تكثيف العمل الجاد والمتواصل بهدف ضمان مكانة متميزة في ضل التحولات التي مست عمق الحياة المعاصرة .

هذه المكانة أصبحت تتطلب من المؤسسات البحث المستمر والدائم عن مزايا تنافسية تكسبها نوع من الحماية والدعم في صراعها مع التحديات المفروضة عليها من البيئة التنافسية ، الأمر الذي استدعى إيجاد مصادر تشكل دعامة لهذه المزايا ، وتكسبها السيطرة و الاستدامة ، مما يعزز من ورائه قيمة وتميز المؤسسة في قطاع النشاط الذي تمارسه وحيث تشكل إدارة العلاقة مع العملاء احد هذه الدعائم .

وقد قسمنا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي :

المبحث الأول : ماهية التنافسية

المبحث الثاني : أساسيات في بناء الميزة التنافسية

المبحث الثالث : علاقة إدارة العلاقة مع العملاء بالمزايا التنافسية للمؤسسة

المبحث الأول : ماهية التنافسية

تعتبر التنافسية إحدى إفرازات العولمة والتي تعني الانفتاح على العالم ثقافيا واقتصاديا وإداريا وتكنولوجيا ، فتحدد تنافسية المؤسسة بمدى قدرتها على مواجهة التحديات والتهديدات والتحديات البيئية، فهي تجعل المؤسسة في مركز تنافسي أفضل وتعطيها القدرة على البقاء والاستمرارية والنمو.¹

المطلب الأول : مفاهيم حول التنافسية

الفرع الأول : تعاريف التنافسية

1- تعريف التنافسية على مستوى الدولة:²

- تعريف منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية (OCDE) " التنافسية الدولية هي الدرجة التي يمكن وفها في شروط سوق حرة وعادلة ، إنتاج السلع والخدمات التي تواجه أذواق الأسواق الدولية في الوقت الذي تحافظ فيه على الدخل الحقيقية لإشباعها والتوسع فيها على المدى الطويل."

- تعريف المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) " التنافسية الدولية هي قدرة البلد على تحقيق معدلات نمو مرتفعة ومستدامة في متوسط دخل الفرد ، مقاسا بمتوسط نصيب الفرد من الإنتاج المحلي الإجمالي "

- تعريف هيئة الولايات المتحدة للمنافسة الصناعية (CIC) " التنافسية الدولية هي قدرة البلد على إنتاج سلع وخدمات قادرة على اجتياز امتحان الأسواق الدولية ، وتزيد في الوقت نفسه من الدخل الحقيقي للمواطنين."

- طبقا لمعهد التنمية الإدارية بسويسرا فإن تنافسية الدولة تعني " قدرة الدولة على خلق بيئة تنافسية قادرة على إدامة المشاريع والأعمال في ضوء الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة "³، وفقا لهذا التعريف فإن تنافسية الدولة تُقاس بقدرتها على خلق بيئة تنافسية ملائمة دون الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات السياسية والاجتماعية والثقافية داخل الدولة.

1- الزهراء بوعسلة فاطمة ، دور نظم المعلومات الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات ، تخصص التسيير لاستراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 28

2- هدى بوشندوقة، "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، التخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، جامعة أكلي محمد اولحاج، لبويرة، 2013، ص 42

3- وسيلة بوزايد، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، 2012، ص 7

2- تعريف التنافسية على مستوى المؤسسة¹:

- يمكن تعريف التنافسية على أنها " إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية بسعر مقبول من طرف المستهلك".
- كما يمكن تعريفها أيضا " القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، مما يعني نجاحا مستمرا لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل ورأس المال والتكنولوجيا) ".
- وتعرف أيضا "على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق هدفها بالمحافظة على مواقعها التنافسية وبناء مواقع تنافسية أعمق بينها وبين مثيلاتها من المؤسسات من خلال تقليل نسبة الخطأ والعيوب بالإنتاج، وزيادة الحصة السوقية، وزيادة الإنتاجية والاهتمام بالابتكار ونمو المبيعات".

3- تعريف التنافسية على مستوى القطاع²:

تعرف التنافسية على مستوى الصناعة أو القطاع "على أنها قدرة مؤسسات قطاع معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة"، ومن ثم فإنّ الصناعة التي تتمتع مؤسساتها بالقدرة التنافسية تكون قادرة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

الفرع الثاني : أنواع التنافسية في المؤسسة

يمكن تحديد هذه الأنواع بالاعتماد على مجموعة من المعايير هي :

1- محمد الصادق مصطفى، اثر السياسة المالية في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، مقدمة لنيل شهادة دة ماجستير أكاديمي، شعبة علوم اقتصادية، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات، جامعة محمد لخضر، الوادي، 2015، ص9-10

2- وسيلة بوزيد، مرجع سبق ذكره، ص8

1- المعيار الموضوعي: وتنقسم التنافسية حسب هذا المعيار إلى:¹

✓ تنافسية المنتج: تعتبر تنافسية المنتج شرطا لازما لتنافسية المؤسسة لكنه ليس كاف، وغالبا ما يتم الاعتماد على سعر التكلفة كأداة وحيدة لتقويم تنافسية هذا الأخير، ويعد هذا أمر غير صحيح، باعتبار أن هناك مؤشرات أخرى قد تكون أكثر دلالة كالجودة وخدمات ما بعد البيع.

✓ تنافسية المؤسسة: يتم تقويمها على أساس أشمل منه في المنتج، فمن الناحية المالية مثلا يتم تقويم المنتج بالاستناد إلى الهامش الذي يحققه، بينما تنافسية المؤسسة يتم تقويمها على أساس هامش كل المنتجات .

2- المعيار الزمني: يمكن تقسيم التنافسية وفق هذا المعيار إلى:

✓ التنافسية الملحوظة: تعتمد هذه الأخيرة على النتائج الايجابية المحققة خلال دورة محاسبية واحدة غير انه يجب عدم التفاؤل بشأن هذه النتائج لكونها قد تنجم عن فرصة عابرة في السوق أو ظروف أخرى جعلت المؤسسة في وضعية احتكارية .

✓ القدر التنافسية: تستند إلى مجموعة من المعايير، حيث أن هذه الأخيرة تربطها علاقات فيما بينها، فكل معيار يعتبر ضروريا لأنه يوضح جانب من القدرة التنافسية ويبقي المؤسسة صامدة في ضل بيئة مضطربة ولكنه لا يكفي بمفرده، وعلى خلاف التنافسية الملحوظة فان القدرة التنافسية تختص بالفرص المستقبلية وبالنظرة الطويلة المدى من خلال عدة دورات استغلال .

الفرع الثالث: عوامل التنافسية وأسبابها

✓ هناك ثلاث عوامل أساسية تحدد درجة المنافسة و هي:²

1. عدد المؤسسات التي تتح كم في العروض من منتج معين، فكلما زاد عدد المؤسسات، كلما ازدادت شدة المنافسة بينهما والعكس صحيح.

2. سهولة أو صعوبة دخول بعض المؤسسات إلى السوق، فكلما كان من السهل دخول بعض المؤسسات الجديدة للإنتاج و تسويق منتج معين، كلما زادت شدة المنافسة، والعكس صحيح.

1- الطيب داودي، مراد محبوب، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 12، نوفمبر 2007، ص39.

2- فاطمة الزهراء بوعسلة، مرجع سبق ذكره، ص30

3. العلاقة بين حجم المنتجات التي يطلبها الأفراد في السوق والتي تستطيع المؤسسات تقديمها وعرضها من هذه المنتجات، فكلما زادت العروض من المنتجات عن المط لوب منها كلما زادت شدة المنافسة و العكس صحيح.

✓ أسباب التنافسية :

تعتبر التنافسية أحد العناصر الأساسية في نظام الأعمال المعاصر وذلك يرجع إلى عدة أسباب منها¹:

1. ضخامة وعدد الفرص في السوق العالمي بعد ما انفتحت الأسواق أمام حركة تحرير التجارة الدولية نتيجة اتفاقية الغات ومنظمة التجارة العالمية .
2. وفرة المعلومات عن الأسواق العالمية ولسهولة النسبية في متابعة وملاحقة المتغيرات نتيجة تقنيات المعلومات والاتصالات ، وتطوير أساليب بحوث السوق ، والشفافية النسبية التي تعامل بها المؤسسات الحديثة في المعلومات المتصلة بالسوق ويراها من المعلومات ذات دلالة على مراكزها التنافسية .
3. سهولة الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات المختلفة ،وفيما بين وحدات فروع المؤسسة الواحدة بفضل شبكة الانترنت وغيرها من آليات الاتصال الحديثة .
4. تدفق البحوث والتطورات التقنية وتسارع عمليات الإبداع والابتكار بفضل الاستثمارات الضخمة في عمليات البحث والتطوير نتيجة لتحالفات بين المؤسسات الكبرى في هذا المجال .
5. مع زيادة الطاقات الإنتاجية وارتفاع مستويات الجودة ، السهولة في دخول منافسين جدد في الصناعات كثيفة الأسواق إلى سوق مشتري تتركز القوة الحقيقية فيه على العملاء الذين انفتحت أمامهم فرص الاختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع حاجاتهم بأقل وأيسر الشروط ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيط الوحيد لتعامل في السوق من خلال العمل على اكتساب وتنمية القدرات التنافسية.

الفرع الرابع : القوى التنافسية

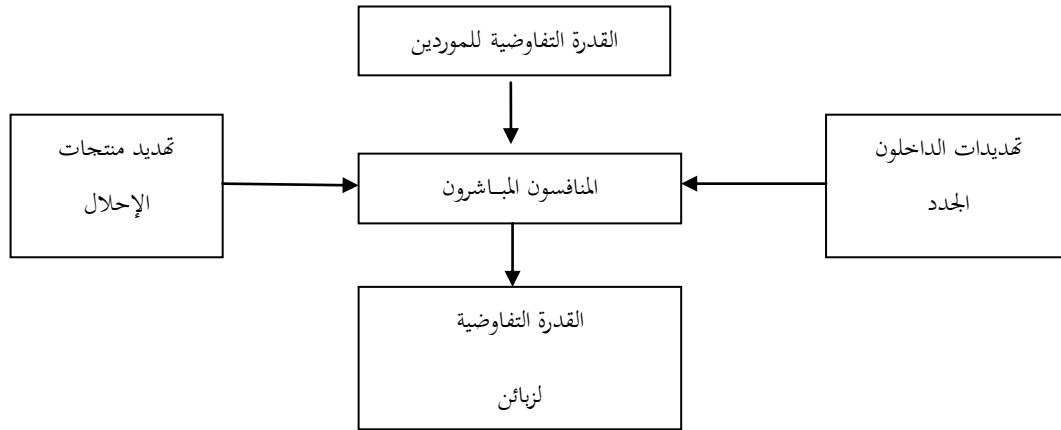
حسب بورتر المنافس لا يعني دوما المؤسسة التي تقوم بتقديم نفس البضاعة أو الخدمة التي تقدمها مؤسستنا لإشباع حاجات الزبائن وإنما هو كل من يساومها ويحاول أن يقطع جانبا من أرباحها ومن بين هؤلاء²:

1- محمد الصادق مصطفىاوي، مرجع سبق ذكره، ص15

2- الطيب داود مراد محبوب ، مرجع سبق ذكره ، ص 40-41

- 1- المنافسون المباشرون: يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة والسعر والخدمات، أو عليها جميعا في محاولة لاقتناص جانب مما تحققه المؤسسة من مبيعات.
 - 2- الموردون: يسامون لرفع أسعار ما يبيعونه للمؤسسة، وبالتالي يقللون من ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح.
 - 3- الزبائن : يسامون لتخفيض أسعار ما يشترونه وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يسامون أيضا في تصعيب مهمة المؤسسة وتقليل عوائدها.
 - 4- المنافسون المحتملون: هم الذين تغريهم الأرباح المحققة من طرف المؤسسة في صناعة ما فيقررون دخول ذات المجال لتحقيق نصيب من الأرباح، فتكون النتيجة سحب جزء من حصة المؤسسة في السوق .
 - 5- منتجون سلع الإحلال : هم مصدر تهديد لسحب الزبائن - والموردون أيضا - من التعامل مع المؤسسة، وبالتالي عدم تمكينها من تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها.
- انطلاقا من هذه العناصر قدم بورتر نموذجه للمنافسة كما هو موضح في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-2) : نموذج بورتر لقوى المنافسة



المصدر : الطيب داود مراد محبوب ، مرجع سبق ذكره ، ص 40-41

المطلب الثاني : مفهوم المنافسة

الفرع الأول : تعريفات المنافسة

تعد المنافسة من أهم مظاهر العصر الحالي ، حيث حظيت بالعديد من التعريفات التي اختلفت باختلاف الكتاب والباحثين ومن أهمها :

- يعرفها فريد النجار على أنه " تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة كالأسعار والجودة والمواصفات وتوقيت البيع وأسلوب التوزيع والخدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلعي وغيرها " ¹.

- تعرف المنافسة بأنها " شكل من أشكال تنظيم الاقتصاد يحدد آليات العمل داخل السوق والعلاقات المختلفة ما بين المتعاملين الاقتصاديين داخله بشكل يؤثر في تحديد السعر " ².

- وتعرف أيضا على أنها " النظام المثالي المناسب لصراع ، وروح المبادرة ومورد التطور والنمو " .

الفرع الثاني : أشكال المنافسة

✓ تقسم المنافسة إلى أربعة أشكال يمكن إنجازها في ما يلي :

1. المنافسة الكاملة : تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزء كبير من حجم الإنتاج الإجمالي المعروف في السوق وهذا يعني أن خروج أو دخول منتج إلى السوق لن يؤثر على العرض الكلي ، كما تتميز المنافسة الكاملة بتجانس السلعة التي يقوم المنتجون بإنتاجها مما يستبعد أي شكل من أشكال الدعاية والإعلان .

2. المنافسة الاحتكارية : تتميز بوجود عدد كبير من المنتجين كل منهم ينتج جزء بسيط من مجموع الإنتاج وان السلع المنتجة هي سلع متشابهة ولكن ليست متجانسة أي أن السلع التي يتعامل بها المنافسون الاحتكاريون هي سلع بعضها بديل لآخر.

1- بوزيد وسيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص10

2- بوشندوقة هدى ، مرجع سبق ذكره ص 39-40

3. احتكار القلة : في هذه الحالة من السوق يكون عدد منتجي وعارضي السلعة محدود ومن ثم فان قرارات المنتجين المختلفين تكون مترابطة ، بمعنى انه لا يمكن لمنتج أو عارض واحد اتخاذ قرار دون اخذ قرارات وردود أفعال الأطراف الأخرى بعين الاعتبار .

4. الاحتكار الكامل : يتميز بوجود منتج واحد فقط ، وتميز السلعة التي ينتجها المنتج المحتكر بعدم وجود بدائل قريبة لها ، وهذا يعني أن هذا المنتج يمثل السوق كله لأنه يسيطر على مجموع الإنتاج ومن خلال سيطرته على الإنتاج يمكنه التحكم في الأسعار كما يتميز الاحتكار الكامل بوجود صعوبات وموانع قانونية .

المطلب الثالث : الإستراتيجيات العامة لتنافس

تحدد الاستراتيجيات العامة لتنافس الآلية التي تتنافس بها المؤسسة لتحقيق التفوق على منافسيها وذلك من خلال مصادر قوتها لتحقيق أداء أفضل ، وتشتمل هذه الإستراتيجية على ثلاثة استراتيجيات هي إستراتيجية قيادة التكلفة ، إستراتيجية التمييز ، إستراتيجية التركيز والتي سنتطرق إليها من خلال هذا المطلب.¹

الفرع الأول : تعريف الإستراتيجية التنافسية

- تعرف الإستراتيجية التنافسية "على أنها خطط طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف" .

- كما تعرف على أنها " مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة عن المنافسين .

- وتعرف على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين وتحدد إستراتيجية التنافس من خلال ثلاث مكونات أساسية:²

1. طريقة التنافس : وتشمل إستراتيجية المنتج إستراتيجية الموقع وإستراتيجية التوزيع وإستراتيجية التصنيع .

2. حلبة التنافس : وتتضمن اختيار ميدان التنافس ، الأسواق والمنافسين .

3. أساس التنافس : ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى المؤسسة .

1-هدى بوشندوقة ، مرجع سبق ذكره ص52-53

2- نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الجامعة الجديدة لنشر ، الإسكندرية، 2003، ص227

الفرع الثاني : الأنواع الثلاث لإستراتيجيات التنافس

1- إستراتيجية قيادة التكلفة (السيطرة بالتكاليف) : تقوم هذه الإستراتيجية في الأساس على أن المؤسسة الأكثر

تنافسية هي التي تستطيع تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع منافسيها ومن أهم مزايا هذه الإستراتيجية:¹

✓ بالنسبة للمنافسين : تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة اقل أن تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.

✓ بالنسبة للمشتريين : تتمتع المؤسسة المنتجة بتكلفة اقل بحصانة ضد العملاء الأقوياء بحيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.

✓ بالنسبة للموردين: عادة ما تسعى المؤسسات المنتجة بتكلفة اقل إلى زيادة حجم الإنتاج، وبالتالي تمتلك قوة تفاوضية أكبر في مواجهة مورديها نظرا لشرائها لكميات كبيرة من المواد الأولية.

✓ بالنسبة للداخلين الجدد : تستطيع المؤسسة المنتجة بتكلفة اقل أن تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من طرف منافسين جدد.

✓ بالنسبة للسلع البديلة : يمكن أن تستخدم المؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة.

2- إستراتيجية التميز : تستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركز تنافسيا مميز من خلال خلق درجة عالية من

التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون ، حيث تعرف إستراتيجية التمايز بأنها " قدرة المؤسسة على خلق

سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين وتحقيق التمايز بخصائص ومواصفات معينة

للمنتج مثل الجودة ، التصميم ، صورة العلامةالخ، يتم تقديرها من طرف العملاء والمستهلكين ويساعد هذا

التمايز على جذب أكبر عدد ممكن من العملاء والمستهلكين وكسب ثقتهم وولائهم".²

الشروط اللازمة لتطبيق إستراتيجية التميز:³

1. عندما يقدر العملاء قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات .

2. تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك .

1- الطيب داود مراد محبوب ، مرجع سبق ذكره ، ص50-52

2- هدى بوشندوقة ، مرجع سبق ذكره ص55

3- نبيل محمد مرسي ، مرجع سبق ذكره ، ص239

3. عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس إستراتيجية التمييز.

3- استراتيجيات التركيز : وتهدف إلى التركيز على قطاع محدد من السوق وخدمته، وتستخدم محورين الأول تحقيق ميزة تنافسية في التركيز على التكلفة والثاني تحقيق ميزة تنافسية في تحقيق التميز المركز في السوق المستهدف في منتجات ومنطقة جغرافية محدودة أخيراً، فإن المؤسسات الأخرى التي تتبع إستراتيجيات التركيز قد تصنع لنفسها أجزاء فرعية من السوق وتخدمها بشكل أفضل، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال محدد تخصص فيه، فتخصص أو تركز على نوع واحد من المنتجات أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء، أو تخصص في سوق معين، حيث تعتمد هذه الإستراتيجية على افتراض ارتفاع قدرة المؤسسة على خدمة هذا القطاع بطريقة أكفأ وأكثر فاعلية من منافسيها الذين يتعاملون مع قطاعات كبيرة ، ومن المبررات

الداعية لتباع هذه لإستراتيجية :¹

✓ الاستفادة من مزايا التخصص

✓ لقدرة على التحديد و الابتكار

✓ اكتساب المزايا التنافسية العالية من جانب إشباع حاجات المستهلكين

ولكن من مخاطر إتباع هذه الإستراتيجية :

1. التعرض للتوقف بسبب انخفاض أو ندرة المواد الأساسية التي تعتمد عليها

2. تتعرض المؤسسة للخطر إذا ما تقلص الطلب على المنتجات التي تقدمها

المبحث الثاني : أساسيات في بناء الميزة التنافسية

المطلب الأول : مفهوم الميزة التنافسية للمؤسسة

الفرع الأول : تعاريف الميزة التنافسية

1-يونس عبد العزيز مقدادي ،خالد احمد الصرايرة ،محمد سليم الشورى ، والسيد لؤي دحجور ، المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ،العدد10،الأردن،2012، ص72-73

✓ وجد مختلف الباحثين وأصحاب التخصص، صعوبة في تحديد مفهوم الميزة التنافسية، فكل عرفها حسب وجهة نظره ورأيه، وتوجهه الاقتصادي. وسنقوم بسردهم التعاريف لها: ¹

- تعرف الميزة التنافسية على " أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس " .

- عرفت الميزة التنافسية على أنها " قدرة المؤسسة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمؤسسات الأخرى العاملة في نفس النشاط " ²

- ويعرفها (David ، 2009) "على أنها العملية التي يكافح فيها كيان ما ، للتفوق على آخر وهذا الكيان يمكن أن يكون شخص أو مؤسسة أو دولة ، والهدف هو الفوز ، ولكي تكون المؤسسة منافسة ينبغي عليها أن توفر عدة عوامل مثل القدرة والرغبة في الفوز والولاء أو الالتزام وتوفير الموارد المحددة " .

ونسنتج من هذا التعريف ما يأتي :

1. تتمثل الميزة التنافسية بالتقدم على الآخرين بالسعر والإنتاج وحجم السوق المستهدف والتميز بالموارد.
2. المؤسسات لديها القدرة على إضافة قيمة المنتجات حتى يصعب تقليدها
3. خصائص مميزة تمكنها من الاستمرار في السوق . ³

الفرع الثاني : صفات وشروط فعالية الميزة التنافسية وأهم خصائصها

1- صفات الميزة التنافسية : ⁴

✓ أنها نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة .

✓ أنها تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

✓ أنها تنبع من داخل المؤسسة.

✓ أنها تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها.

1- عمارية بن زعتر ، أمينة مدني ، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية ، مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2016، ص46

2- د/مصطفى محمود ابوبكر ، إدارة الموارد البشرية " مدخل تحقيق الميزة التنافسية " ، الدار الجامعية ، رمل الإسكندرية ، 2003-2004، ص13

3- د/ عز الدين علي سويبي /نعمة عباس الحفاجي ، الميزة التنافسية "وفق منظور استراتيجيات التغير التنظيمي" ، دار الأيام للنشر والتوزيع ، ط العربية 2015، عمان -الأردن- ص 71-70

4- الطيب داود مراد محبوب ، مرجع سبق ذكره، ص42-43

- ✓ أنها تؤدي إلى التأثير في المستهلكين وتحفزهم على الشراء.
- ✓ أنها تتحقق لمدة طويلة.

2- شروط فعالية الميزة التنافسية :

حتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن تكون :

- ✓ حاسمة أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين.
- ✓ ممكن الدفاع عنها خصوصا من تقليد المنافسين .
- ✓ مستمرة أي إمكانية استمرارها خلال الزمن .

وتضمن هذه الشروط الثلاثة صلابة الميزة التنافسية لأن كل شرط منها مقرون بالآخر حيث شرط الحسم مرتبط بشرط الاستمرار، وهذا الأخير مرتبط بشرط إمكانية الدفاع .

من أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي ¹:

- ✓ أن تكون مستمرة و مستدامة بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط .
- ✓ إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقرنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق .
- ✓ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى .
- ✓ أن تكون مرنة بمعنى إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات و جدارات المؤسسة من جهة أخرى .
- ✓ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة على المدى القصير والبعيد .

1- عمارة بن زعتر ، مدني أمينة ، مرجع سبق ذكره ،ص50

المطلب الثاني : أنواع الميزة التنافسية ومصادرها

الفرع الأول : أنواع الميزة التنافسية

1. ميزة التكلفة الأقل¹:

يمكن لمؤسسة ما أن تحوز ميزة التكلفة الأقل إذا كانت تكاليفها المتراكمة بالأنشطة المنتجة للقيمة أقل من نظيرتها لدى المنافسين ، وللحيازة عليها يتم الاستناد إلى مراقبة عوامل تطور التكاليف، حيث أن التحكم الجيد في هذه العوامل مقارنة بالمنافسين يكسب المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، ومن بين هذه العوامل مراقبة التعلم: بحيث أن التعلم هو نتيجة للجهود المتواصلة والمبدولة من قبل الإطارات و المستخدمين على حد سواء، لذلك يجب ألا يتم التركيز على تكاليف اليد العاملة فحسب، بل يجب أن يتعداه إلى تكاليف النفايات والأنشطة الأخرى المنتجة للقيمة، فالمسيرون مطالبون بتحسين التعلم وتحديد أهدافه، وليتم ذلك يستند إلى مقارنة درجة التعلم بين التجهيزات والمناطق ثم مقابلتها بالمعايير المعمول بها في القطاع .

2. ميزة التميز :

تميز المؤسسة عن منافسيها عندما يكون بمقدورها الحيازة على خصائص فريدة تجعل العميل يتعلق بها وحتى يتم الحيازة على هذه الميزة يستند إلى عوامل تدعى بعوامل التفرد، لنشاط معين ومن ثم فإن التعلم الذي يتم امتلاكه بشكل شامل كفيل بأن يؤدي إلى تميز متواصل .

الفرع الثاني : مصادر الميزة التنافسية

1- الابتكار والتكنولوجيا : الابتكار أو الإبداع له دور هام في الدول الاقتصادية ، حيث إن المؤسسات المبتكرة لتسويق الأبحاث والنتائج يخلق لديها قيمة مضافة جديدة وغير موجودة علاوة على ذلك فان المؤسسات تحصل على حصة هامة من القيمة التي تم إنشاؤها حديثا .

2- الموارد البشرية: مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمؤسسة ، كما يمكن للمؤسسات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة

1- عمارة بن زعتر ، مدني أمينة ، مرجع سبق ذكره،ص51

تنافسية ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد المالية والطبيعية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة.¹

3- الزمن : يعتبر الوقت سواء في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما عليه في السابق، فالوصول إلى العميل أسرع من المنافسين يمثل الميزة التنافسية .

✓ و يشير (Porter) في نموذج حوله مصادر الميزة التنافسية إلى أنها تنحصر في :

1. الكلفة المنخفضة : إن تميز المؤسسة بالتكليف المنخفضة يعني قدرة المؤسسة على إتباع سياسة التسعير تتسم بالمرونة والقدرة على تحديد الأسعار، أقل من المنافسين مع الاحتفاظ بالجودة المتميزة .

2. القيمة : إن تقديم قيمة عالية للعميل من خلال التميز في تقديم المنتجات أو الخدمات المقدمة للعميل بالمقارنة بما يقدمه المنافس يشير بوضوح إلى التمايز في هذه الخدمات .

3. الكلفة المنخفضة والقيمة : قل لعل من المؤسسات تستطيع الجمع ما بين الميزة والكلفة والقيمة (التميز في الخدمات) أن هذا الجمع يحتاج إلى الكثير من الموارد والقدرات وكذلك الكفاءة والمهارة بالإضافة إلى إستراتيجية المؤسسة التي تتوفر فيها إلى إستراتيجية ذات تأسيس صحيح وواضح وقادر على تحقيق ذلك، وإن المؤسسة التي تتوفر فيها هاتان الميزتان حتما ستكون قائمة في سوقها و متفوقة على منافستها.²

المطلب الثالث : محددات وأبعاد الميزة التنافسية

الفرع الأول : محددات الميزة التنافسية

1 - حجم الميزة التنافسية :³

يتحقق للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمؤسسة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل و تميز المنتج في مواجهة المؤسسات المنافسة، وبشكل عام كلما كانت الميزة أكبر كلما تطلب ذلك جهوداً أكبر من المؤسسات المنافسة للتغلب عليها أو للحد من أثرها، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة فإن للميزة التنافسية دورة حياة تبدأ هي الأخرى بمرحلة التقديم أو النمو السريع ثم يعقبها مرحلة التبي من قبل المؤسسات المنافسة، ثم مرحلة الركود في حالة قيام المؤسسات المنافسة بتقليد ومحاكاة الميزة التنافسية ومحاولة التفوق عليها .

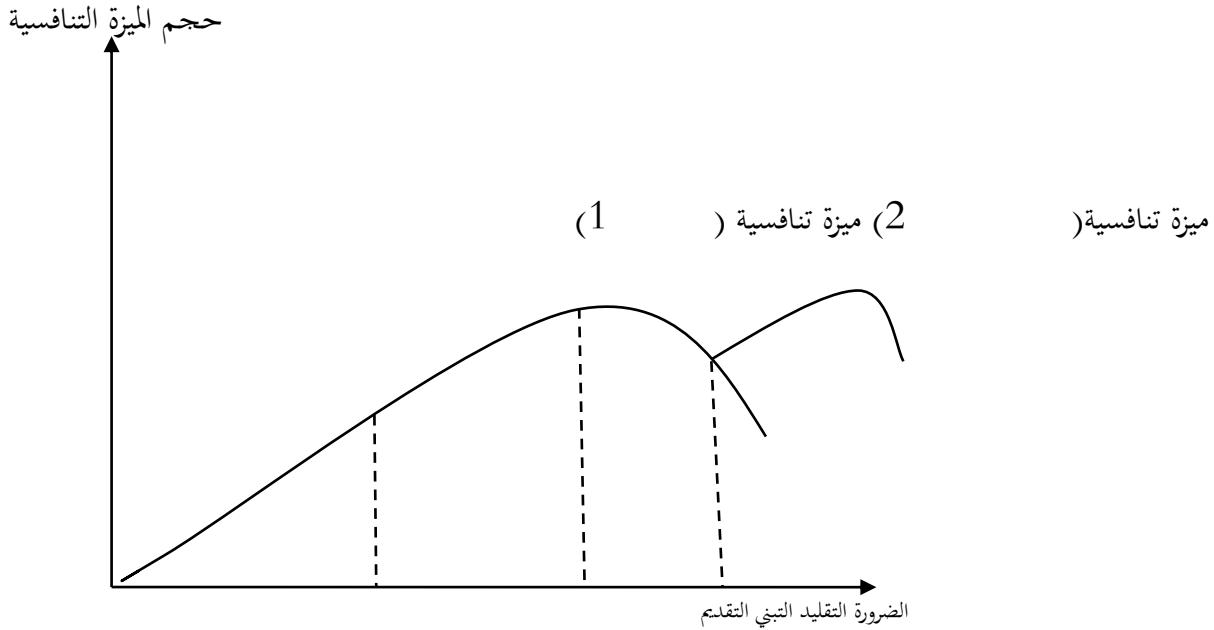
1- د/ عز الدين علي سويبي /نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 73-74

2- فاطمة الزهراء بوعسلة، مرجع سبق ذكره، ص 38

3- فاطمة الزهراء بوعسلة، مرجع سبق ذكره، ص 41

وبهذا تظهر مرحلة الضرورة أو بمعنى آخر الحاجة إلى تقدم تكنولوجي جديد لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج، ومن هنا تبدأ المؤسسة في تجديد وتطوير وتحسين الميزة الحالية، أو إبداع ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك أو العميل كما هو موضح في الشكل مراحل الميزة التنافسية :

الشكل رقم (2-2) : دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر : بن زعتر عمارية , مدني أمينة , مرجع سبق ذكره ، ص52

2- نطاق التنافس أو السوق المستهدفة¹:

يعبر النطاق عن مدى اتساع أنشطة المؤسسة بغرض تحقيقها لميزة أو مزايا تنافسية، فإتساع هذا النطاق يمكن أن يحقق ارتفاع في التكلفة مقارنة بالمنافسين المتواجدين في قطاع الصناعة، ومن أمثلة تلك الاستفادة منافذ التوزيع لخدمة المؤسسة. قطاعات سوقية مختلفة، وفي مثل هذه الحالة تتحقق اقتصاديات (وفرات) الحجم، ويظهر ذلك خاصة في عمليات المؤسسة . ومن جانب آخر، يمكن للنطاق الضيق أن يساعد المؤسسة في تحقيق ميزة تنافسية، وذلك من خلال التركيز على قطاع سوقي معين، وخدمته بأقل تكلفة أو بمنتج (سلعة أو خدمة) متميز.

ويمكن إيجاد أربعة أبعاد لنطاق التنافسي من شأنها التأثير على الميزة التنافسية ، ونوردها في ما يلي :

1- عمارية بن زعتر، مدني أمينة ، مرجع سبق ذكره، ص54

- ✓ نطاق القطاع السوقي : ويقصد به مدى تنوع كل من مخرجات المؤسسة والعملاء الذين تقوم بخدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع (جزء) معين من السوق أو خدمة كل السوق .
- ✓ النطاق الرأسي : ويعبر على مدى أداء المؤسسة لأنشطتها سواء كانت الداخلية أو الخارجية، وذلك بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع مقارنة مع المنافسين قد يحدد مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمؤسسة في تغيير مصدر التوريد في حالة التكامل الرأسي الخلفي أو منافذ التوزيع في حالة انتهاج المؤسسة لإستراتيجية التكامل الرأسي الأمامي .
- ✓ النطاق الجغرافي : يعكس عدد الأماكن أو المناطق الجغرافية أو التي تنشط بها المؤسسة وبالتالي تتنافس فيها، ويسمح هذا النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية، وذلك من خلال مشاركتها في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر مناطق جغرافية مختلفة، أو ما يعرف بأثر مشاركة الموارد، وتبرز مدى أهمية هذه الميزة بالنسبة للمؤسسة التي تعمل حالياً على نطاق عالمي ، حيث تقدم منتجاتها ليس على المستوى المحلي بل في كل مكان في العالم .
- ✓ نطاق الصناعة : يعكس مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة، فوجود روابط وعلاقات مشتركة بين مختلف الأنشطة عبر عدة صناعات، من شأنه إتاحة فرص لتحقيق ميزة أو عدة مزايا تنافسية بالنسبة للمؤسسة، فقد يؤدي استخدام أنشطة الإنتاج أو قنوات التوزيع عبر الصناعات المختلفة فيها المؤسسة إلى امتلاكها لميزة تنافسية¹ .

الفرع الثاني : أبعاد الميزة التنافسية

تعتبر المؤسسات الحديثة من أهم اهتماماتها الرئيسية هو التركيز على احتياجات ورغبات العميل وتحويل هذه الاحتياجات إلى الأسواق المستهدفة أو ما يسمى بأبعاد التنافسية ، وتركز المؤسسات بصفة عامة على هذه الأبعاد وتوليها اهتمام كبير بتوفير هذه الاحتياجات سواء كانت إنتاجية أو خدمية وذلك لتلبية الطلب في الأسواق ويمكن أن تساعد هذه الأبعاد في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات التي تحرص على توفير احتياجات العميل ورغباته ومن هذه الأبعاد نذكر الآتي :²

1- عمارة بن زعتر، مدني أمينة، مرجع سبق ذكره، ص55

2- د/ عز الدين علي سويسي /نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 71

1. سرعة الاستجابة للعملاء (المرونة التنافسية): وتعني القدرة على الاستجابة لحاجات العميل المتغيرة ، ونتيجة لتأثير من العوامل مثل التغير السريع والمتسارع في حاجات ورغبات وتفضيلات وأذواق العملاء وسهولة الاتصال وسرعة انتقال تأثيرات بسبب التغيرات البيئية الكافية، والجزئية... الخ و انعكاسها على رغبات العملاء وزيادة الإنتاج حسب طلب لدى العميل والذي يتم من خلا القدرة ع لى التجاوب مع الحالات الفريدة للعميل مما يتطلب تصاميم متغيرة للمنتجات .
2. التميز في الخدمات (التميز التنافسي) : وتشتمل على عاملين هما قدرة التميز على المنافسين من خال الجودة أو السعر أو وقت التسليم أو خدمة ما بعد البيع، والتميز في جذب العملاء من خلال تلبية حاجات و رغبات العملاء وبشكل دائم .
3. الكلفة الأقل : تتبع المؤسسات هذه الإستراتيجية بغية تحقيق كلفة أقل في خدماتها المقدمة للعملاء، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية على مستوى القطاع ككل أو لقطاع معين، بحيث تتمكن من تحديد أسعار بيع المنافسين وتحقيق قدر أكبر من الأرباح.¹

المبحث الثالث : علاقة إدارة العلاقة مع العملاء بالمزايا التنافسية للمؤسسة

أشارت العديد من الأبحاث والدراسات بأن نجاح المؤسسات في الوقت الحالي مرهون بتبني إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء، حيث تستخدمها المؤسسات التي تعمل على فهم ولاء وقيمة العملاء كرابط بينها وبين عملائها واستغلالها كميزة تنافسية من خلال جملة من المداخل نوردتها في ما يأتي .

المطلب الأول : تحقيق التميز من خلال إدارة العلاقة مع العملاء

الفرع الأول : نظام التعامل مع الشكاوى ودوره في تحقيق التميز للمؤسسة

1- تعريف نظام الشكاوى

- مفهوم نظام الشكاوي : يعرف سلوك الشكاوى بأنه "ردة فعل سلبية تصدر من الفرد عند تلقيه المنتج أو الخدمة".

1- فاطمة الزهراء بوعسلة، مرجع سبق ذكره، ص 44-45

- أما نظام التعامل مع الشكاوي فيعرف بأنه " استجابة المؤسسة لأي خلل أو فشل في عملية إنتاج السلع وتقديم المنتجات التي تقدمها، والتي تسبب للعملاء أي مستوى من الإزعاج المادي أو النفسي ".¹

2- أهمية نظام الشكاوى :

إن نظام الشكاوي التي تقتضيها المؤسسة تعتبر من الأسباب الرئيسية التي تساهم في زيادة فرص نجاح المؤسسة مقارنة بمنافسيها من خلال الكشف عن الأخطاء وتقويم ، الانحرافات التي تظهر في العمل وعليه فإنه من المهم جدا الترحيب بأي شكوى من العملاء إلى المؤسسة ودراستها والاهتمام بها واتخاذ قرار بشأنها باعتبارها فرصة لحل المشكل وللكشف عن نقاط الضعف المحتملة، ومن خلال هاته الشكاوي يمكن تحول الأشخاص غير الراضين عن المؤسسة إلى أشخاص لديهم ولاء للمؤسسة وبالتالي اكتساب تميز .²

3- التعامل مع شكاوى العملاء :

عند التعامل مع شكوى العملاء يجب مراعاة القواعد التالية :

✓ الإدراك الكامل لمشكلات العملاء مهما كانت بسيطة بل العمل على اكتشاف مثل هذه المشكلات ما أمكن ذلك .

✓ الإصغاء إلى مشكلات العملاء لأنها إحدى الجوانب الهامة في عمل مقدم الخدمة .

✓ متابعة حل المشكلة للتأكيد على العمل نحو مفهوم " الخدمة المتميز "

✓ تحليل مشكلات العملاء بدقة لتحديد الأسباب التي أدت إليها وعدم الوقوع فيها مرة أخرى .

✓ يجب وضع القاعدة المتعارف عليه " الشكاوي شيء طبيعي ومن ثم يجب مقاومتها "

✓ يجب النظر إلى الشكاوى من وجهة نظر العميل وليس من وجهة نظر مقدم الخدمة أو حتى المؤسسة.³

1- محسن بن الحبيب مرجع سبق ذكره ،ص 178

2- أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع ورقلة-، مجلة الباحث، العدد11، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012 ص - 179

3- شكاوى العملاء والتعامل معها ، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي ، ص457 ، -www.abahe.co.uk/customer-service/customer-service-

الفرع الثاني : تحقيق التميز على أساس وقت التسليم¹

ازدادت المنافسة القائمة على الوقت بتزايد أهمية الوقت لدى العملاء، فأصبحت المؤسسات تسعى لتوسيع قاعدتها من العملاء من خلال التركيز على وقت تسليم المنتجات إلى العملاء، واعتبرت ذلك شكلا من أشكال التمايز.

✓ ويتضمن التنافس على أساس الوقت أو التسليم ثلاث جوانب تتمثل في ما يلي :

1. سرعة في التسليم والتي تقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ استلام طلب العميل وتاريخ تلبيةه ، وعادة ما يطلق على هذا الوقت بمدة الانتظار.

2. التسليم بالوقت المحدد والمتفق عليه، ويقاس من خلال التكرار الذي تتم مقابلة وقت التسليم المتفق عليه معبرا عن ذلك بالنسبة المئوية للطلبات التي سلمت إلى العملاء بالأوقات المحددة في المؤسسات الصناعية، ويقاس بالنسبة المئوية للعملاء الذين ينتظرون للحصول على الخدمة لمدة أقل من خمس دقائق في المؤسسات الخدمية .

3. السرعة في التطوير، ويقاس بمقدار الوقت المطلوب لتطوير وتصميم منتج جديد وإنتاجه، فكلما كان الوقت المنقضي لحظة توليد الفكرة حتى التصميم النهائي والإنتاج قصير كان للمؤسسة ميزة قيادية تتفوق بها عن المنافسين .

الفرع الثالث : التميز من خلال إدارة معرفة العلاقة مع العملاء

1- مفهوم إدارة معرفة العملاء :

عرفت على أنها " العملية الإستراتيجية التي من خلالها تعمل المؤسسة على تحرير عملائها من الاستسلام السلبي للمنتوجات والخدمات وتعزيزهم كالشركاء في المعرفة " .²

وعرفت على أنها " أنها القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها ، واستحضارها سواء كانت ضمنية ، أم ظاهرة لأداء المهمات الموكلة للأفراد بإتقان وتميز عالي يساهم في ديمومة الميزة التنافسية للمؤسسة بشكل عام " .

2- أنواع إدارة معرفة العملاء :

1- محسن بن الحبيب مرجع سبق ذكره ،ص 179-180

2- علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، مرجع سبق ذكره،ص84

وتكمن المعرفة في قدرة المؤسسة على التعامل بشكل أفضل مع المتغيرات وهناك نوعين من المعرفة والتي اتفق عليها الكتاب والباحثون :

- المعرفة الظاهرية : هي المعرفة الموثقة المنتظمة التي يسهل التعبير عنها وكتابتها ، ونقلها إلى الآخرين ونشرها بينهم بسهولة بشكل وثائق أو عن طريق وسائل التعليم والاتصال المختلفة.

- المعرفة الضمنية : هي المعرفة المبنية بالأساس على الخبرات الشخصية والقواعد البديهية المكتسبة لأداء عمل ، وبالتالي لا يمكن التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها إلى الآخرين .¹

3- أهمية إدارة معرفة العملاء :

إن نجاح إقامة العلاقة مع العملاء يتطلب توجيه كافة الجهود لتحديد حاجات ورغبات العملاء، والعمل على تقديم منتجات يكون العميل بحاجة إليها، وكلما كانت المؤسسة²،

أكثر قدرة على التفاعل مع العملاء كلما كانت الاستجابة أسرع وتطورت المعرفة لديها وتصبح أكثر فهما وتوجهها نحو المستقبل .

إن الاعتماد على إدارة معرفة العملاء يفسر بعد النظر للمؤسسة في التحول من بيع المنتج في الصفقة إلى بيع المعرفة في العلاقات، وعليه فإن إن إدارة علاقات العملاء تتعلق حتما بتنظيم إدارة المعرفة، ومن ثم فإن وجود معرفة كافية عن العملاء يعد أمرا حاسما من أجل فهم أفضلهم وخدمتهم لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات لإقامة محفظة لعلاقات العملاء، يتوجب تكوين مخازن معرفة بما ينعكس على ربحية المؤسسة وكسب ميزة تنافسية، تتمثل في ما يلي :³

✓ مدى جاذبية العملاء.

✓ نوايا تحول العملاء.

✓ متطلبات أفضليات العملاء.

✓ احتمالية ربحية العملاء الحاليين والمحتملين

1- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي ، مرجع سبق ذكره، ص339-340

2- محسن بن الحبيب، مرجع سبق ذكره ،ص 182

3- محسن بن الحبيب مرجع سبق ذكره ،ص 183

وتتحدد أهمية إدارة معرفة العملاء من خلال نشاطاتها المختلفة في ما يلي¹:

- ✓ إنتاج معرفة جديدة
- ✓ الحصول على معرفة قيمة من مصادر خارجية .
- ✓ الحصول على المعرفة المتوافرة في صنع القرار.
- ✓ إدخال التحسينات في العمليات ، المنتجات ، الخدمات.
- ✓ تفرغ المعرفة في وثائق وقواعد وبيانات وبرمجيات .
- ✓ تسريع نمو المعرفة من خلال الابتكار والحوافز .
- ✓ نقل المعرفة المتوافرة إلى أقسام وفروع أخرى من المؤسسة وخارجها .

المطلب الثاني : تخفيض التكاليف بالاعتماد على إدارة العلاقة مع العملاء

الفرع الأول : تخفيض التكلفة من خلال تحليل ربحية العميل

إن إمعان النظر في المفاهيم الحديثة التي ظهرت في العقود الأخيرة والتي تهتم بتخفيض التكاليف تركز على ربحية العميل والذي أصبح المتغير الأكثر أهمية، يساعد تحليل ربحية العميل مدير التكلفة على رؤية الصورة المالية الكلية لكل عميل وكيفية استخدام هذه الصورة بالاعتماد على تقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية لوضع خطة إستراتيجية شهرية أو فصلية أو سنوية للاحتفاظ بالعملاء المرشحين والحصول على عملاء جدد في المستقبل، وقد يقرر من خلال الخطة الاحتفاظ بالعملاء غير المرشحين وذلك للمحافظة على احتمالية جعلهم مرشحين في المستقبل.

✓ وتتمثل فوائد تحليل ربحية العميل في ما يلي :

1. الاحتفاظ بالعملاء المرشحين من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات بأقل كلفة وبأعلى جودة ممكنة لغرض تحقيق الميزة التنافسية وكسب رضا العميل .
2. زيادة قيمة العميل التي يمكن أن تقاس استراتيجيا من خلال معرفة ربحية العميل.
3. تحديد العلاقة بين الأسعار وكلفة الخدمة المقدمة للعميل، فيتم فرض سعر مرتفع في حالة الخدمات المقدمة ذات تكلفة كبيرة والعكس صحيح .

1- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي ، مرجع سبق ذكره،ص342

4. إمكانية تحويل العملاء غير المرشحين إلى عملاء مرشحين من خلال التفاوض حول السعر والجودة ومزيج المنتج ووقت التسليم وغيرها.

5. يساعد في التمييز بين العملاء المرشحين والعملاء غير المرشحين بعد مقارنة تكاليف كل عميل بإيراداته وبالتالي التوجه في اتخاذ القرار بشأن الاستغناء عن العملاء غير المرشحين الذين يكبدوني المؤسسة بالخسائر في ظل بيئة المنافسة القائمة¹.

الفرع الثاني : تكنولوجيا المعلومات

حققت التكنولوجيا المستخدمة في إدارة علاقة العملاء العديد من المزايا حيث تعزز قدرة المؤسسة للحفاظ على علاقة مريحة مع العملاء والناجحة من تسريع العمليات ، وإتاحة المعلومات لتكون متكاملة ويتم تشاركتها داخل المؤسسة بشكل سلس ، وكذلك تمكين المؤسسة من زيادة كفاءة وفاعلية التفاعل مع العملاء ، وتحليل بيانات العملاء وتخصيص الردود باستخدام تكنولوجيا إدارة العلاقة مع العملاء ، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات كمورد أساسي لتنفيذ إدارة علاقات العملاء ، و قد ثبت تجريبيا أن التكنولوجيا تؤثر على العمليات التشغيلية وتولد قدرات ، إن تكنولوجيا المعلومات تمثل مورد أساسي للمؤسسة يحقق أداء فعال ومتميز للمؤسسة²

الفرع الثالث : الاحتفاظ بولاء العملاء الحاليين

إن معظم المؤسسات التي ترغب في خفض التكلفة وتحقيق الجودة تحاول أن تتوصل إلى ذلك عن طريق الخدمات والمنتجات التي توفرها وفي الماضي كانت أفضل وسيلة لخلق الميزة التنافسية هي الوصول بالإنتاج إلى مستوى الجودة الشاملة ، أما الآن فقد أصبحت هذه الميزة مجرد بداية الطريق نحو مواجهة المنافسة فإذا كان هدف المؤسسة هو تنمية إرباحها ، فإن أفضل وسيلة لتحقيق ذلك هي قدرتها على الاحتفاظ بعملائها ويتم ذلك من خلال بعض الخطوات :

✓ تحدد المؤسسة الشكل الذي يرغب العميل في أن يكون عليه نشاطها الذي يدفعه لتعامل معها.

✓ جعل قيادة المؤسسة ملتزمة بأسلوب خاص ومتميز لتفاعل مع العملاء

1- محسن بن الحبيب مرجع سبق ذكره ، ص185-186

2- عثمان إحسان عيدان ، أثر استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في أداء إدارة علاقات العملاء ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الأعمال الالكترونية، قسم الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص17

✓ - تعمل المؤسسة على استحداث واستمرارية أسلوب لتفاعل مع العميل يتميز بقيمته العالية وتميزه دون سواه واستمراريته .¹

الفرع الرابع : تحليل خسارة العميل²

ينبغي على المؤسسات أن تتصلب بالعملاء الذين توقفوا عن شراء الخدمات أو الذين تحولوا إلى مقدم خدمة أخرى لمعرفة سبب حصول ذلك، وقد لا يكفي مجرد القيام بمقابلات لهؤلاء العملاء ، ولكن من الضروري أيضا مراقبة معدلات خسارة العملاء فإذا ما تزايدت هذه المعدلات يعد ذلك دليلا على فشل تلك المؤسسات في إرضاءهم .

✓ وحتى تتمكن المؤسسات من تقليص تكاليف فقدان العملاء يتوجب عليها إتباع خطوات عدة لتخفيض معدل دوران العميل، تتمثل في الآتي :

1. معرفة وقياس دوران العميل .
2. معرفة أسباب الدوران، وإمكانية معالجتها إداريا .
3. تقدير حجم الأرباح التي ستفقدتها بفقدان العملاء .

المطلب الثالث : تحقيق ميزة الإبداع من خلال إدارة العلاقة مع العملاء

تبرز العلاقة بين إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء والإبداع من خلال التعريف التالي، والذي يعرف إدارة العلاقة مع العملاء بأنها " جهود المؤسسة وخزنها المعرفي في مجال الإبداع والابتكار والذي يقودها إلى اختيار طريقتها المميزة التي تربطها بعملائها وتكسب رضاهم وولائهم".

✓ ويمكن عرض بعض المداخل التي تساهم في تنمية الإبداع وكسب ميزة تنافسية في المؤسسة من خلال هذا المطلب .

1- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي ، مرجع سبق ذكره، ص264-267

2- محسن بن الحبيب مرجع سبق ذكره ، ص190-191

الفرع الأول : تصميم منتجات جديدة بالاعتماد على العملاء

وعليه فان الإبداع ينشأ من خلال العلاقة بين المؤسسة والعميل، من خلال إقحامه في صنع القرار واعتباره شريكا مهما، وتتجلى هذه العلاقة من خلال الإجراءات التالية :

1. إقحام العميل في الاستثمارات التكنولوجية المستقبلية : حيث يمكن هذا الإجراء بخلق منتجات جديدة،

خاصة تلك التي تتطلب استثمارات تكنولوجية هامة ، حيث تقوم المؤسسة بتقصي آراء العملاء المرتقبين من أجل تصميم يكون أكثر ملائمة والإقبال باختيار السوق المناسب .

2. إشراك العميل في تصميم المنتجات الجديدة : لا يقتصر هذا الإجراء على الجانب التكنولوجي فحسب بل

يتعداه إلى تصميم المنتجات الجديدة، والهدف هنا هو خلق منتجات للعملاء بدل البحث عن عملاء للمنتجات.

3. تقييم المنتجات الجديدة من قبل العملاء قبل إطلاقها : وهي طريقة كلاسيكية تتمثل في اختيار المنتج

الجديد في منطقة ما قبل الإطلاق على المستوى الوطني حيث تمكن من التعرف على آراء العملاء حيث

تتمكن المؤسسة من إقامة التحسينات النهائية للمنتج من اجل تجسيد فرص النجاح.¹

الفرع الثاني : دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع

أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز على الإبداع :

✓ الهيكل التنظيمي العضوي : يؤثر إيجابا على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز

الرأسي، والرسمية والمركزية، فالهيكل العضوي يوفر المرونة والتكيف والتفاعل الأفقي بين الوحدات المختلفة

مما يشجع ويسهل تبني الإبداعات .

✓ استقرار الإدارة لفترة طويلة : حيث إن استقرار الإدارة يوفر المشروعية والمعرفة في كيفية إنجاز العمل وتحقيق

النتائج المرجوة.

✓ ثقافة المنظمة : المنظمات المبدعة لديها ثقافات متشابهة، فهي تشجع المخاطرة والاختبار والتجربة،

وتكافئ النجاح والفشل، على السواء، وتشجع بل وتكافئ الأخطاء، وتنظر إلى الفشل على انه نتيجة

ثانوية طبيعية للخوض في المجهول .

1- محسن بن الحبيب مرجع سبق ذكره ، ص192

- ✓ القيادة : الإبداع يتطلب قيادة ملتزمة بالتغيير وتدعم الإبداع وتسانده وتتسامح مع الأخطاء، بل وتشجعها، وعلى المدير أن يساعد الأفراد على التغلب على خوفهم من الفشل، وتطوير ثقافة المخاطرة الذكية التي تؤدي إلى الإبداع الدائم .
- ✓ جماعة العمل: لقد دلت الدراسات على أن وجود درجة معتدلة من التنوع، والتماسك، والاستقلالية تتصف بها جماعة، فريق عمل يشجع ويعزز الإبداع، ولكن ما إذا زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات .
- ✓ أنظمة المكافآت والحوافز : مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلاءم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد.

خلاصة :

نستنتج من خلال هذا الفصل إلى أن المؤسسات السياحية التي تريد البقاء والريادة وكسب حصة سوقية في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة، يطلب منها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، إضافة إلى الاستفادة من الاستراتيجيات التنافسية المختلفة التي تختارها المؤسسة.

أن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية خاصة في ظل التحويلات الراهنة التي تفرض التوجه نحو العملاء يستوجب تبني الأساليب الإدارية الحديثة وعليه فان إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء تعد المحرك الأساسي للحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسات أو تنميتها، انطلاقا من تأثيرها المباشر على رضا العملاء وولائهم .

الفصل الثالث

دراسة حالة - وكالة شنة لسياحة والسفر -

تمهيد:

بعد استعراضنا في الجانب النظري لأهم المفاهيم والجوانب الملزمة بموضوع أثر إدارة العلاقة مع العملاء والدور الذي تلعبه في تنافسية المؤسسات السياحية نتناول في هذا الفصل الأخير من الدراسة تقييم طبيعة العلاقة التي تربط الوكالة السياحية مع عملائها.

وهذا من خلال إجراء دراسة على عينة من عملاء هذه الوكالة من خلال توجيه استبيان لهم يضم مجموعة من الأسئلة الخاصة بالخدمات التي تقدمها الوكالة لهم من أجل تقييم طبيعة العلاقة التي تربط الوكالة مع عملائها في ظل إدارة العلاقة مع العملاء مع إبراز أداة الدراسة المستخدمة والهدف منها، هو الإشارة إلى الأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها الدراسة في تحليل البيانات المتحصل عليها بالنسبة للوكالة، والتي سترافقها عملية اختبار فرضيات الدراسة ككل، وفي النهاية اختتام الدراسة بتقديم عرض لأهم النتائج والتوصيات المتحصل عليها .

وسنقوم بمعالجة هذا الفصل من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : تقديم وكالة شنة لسياحة و الأسفار

المبحث الثاني : تشخيص منهجية الدراسة

المبحث الثالث: عرض تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

المبحث الأول : تقديم وكالة شنة لسفر والسياحة

تعتبر الوكالات السياحية من أهم الوسائل المستخدمة لتوزيع الخدمات السياحية، كما أن النشاط السياحي المتكامل يتطلب الخبرة و التأهيل للوصول إلى تخطيط سياحي ناجح، وقد تم اختيار وكالة الشنة لسفر والسياحة كدراسة حالة .

المطلب الأول : تعريف وكالة شنة السياحة

الفرع الأول : تعريف الوكالات بشكل عام

وتعرف الوكالة السياحية "حسب القانون الجزائري وفقا للمادة الثالثة" كما يلي كل مؤسسة تمارس بصفة دائمة نشاطا سياحيا، يتمثل في بيع مباشرة أو غير مباشرة رحلات و إقامات فردية أو جماعية و كل أنواع الخدمات المرتبطة به

أما صاحب الوكالة فيعرف على انه " كل شخص طبيعي أو اعتباري يملك قانونا وكالة سياحة و أسفار".

كما يمكن أن تسير الوكالة السياحية من طرف وكيل ويعرف بأنه " كل شخص طبيعي مؤهل و معتمد بموجب هذا القانون لتسيير وكالة سياحة و أسفار سواء أكان مالكا لها أو شريكا مستخدما فيها لصالح الغير.

الفرع الثاني : معلومات عن وكالة شنة السياحة

أنشأت وكالة شنة عام 2014 ،وهي وكالة سياحة و أسفار، مقرها مدينة قمار حي 11 ديسمبر 1960 ولاية الوادي ، مديرتها العام السيد :عبد الحميد شنة ، تقوم بتنظيم رحلات و أيام سياحية داخل الجزائر وفي خارجها أيضا، وتسعى من خلال أنشطتها إلى تنظيم جولات سياحية في مختلف مناطق الوطن : شواطئ، جبال، واحات، قصور عتيقة و صحراء، .

عدد عمالها 4 عمال و تمتلك 3 فروع فرعين في ولاية الوادي و فرع في الجزائر العاصمة

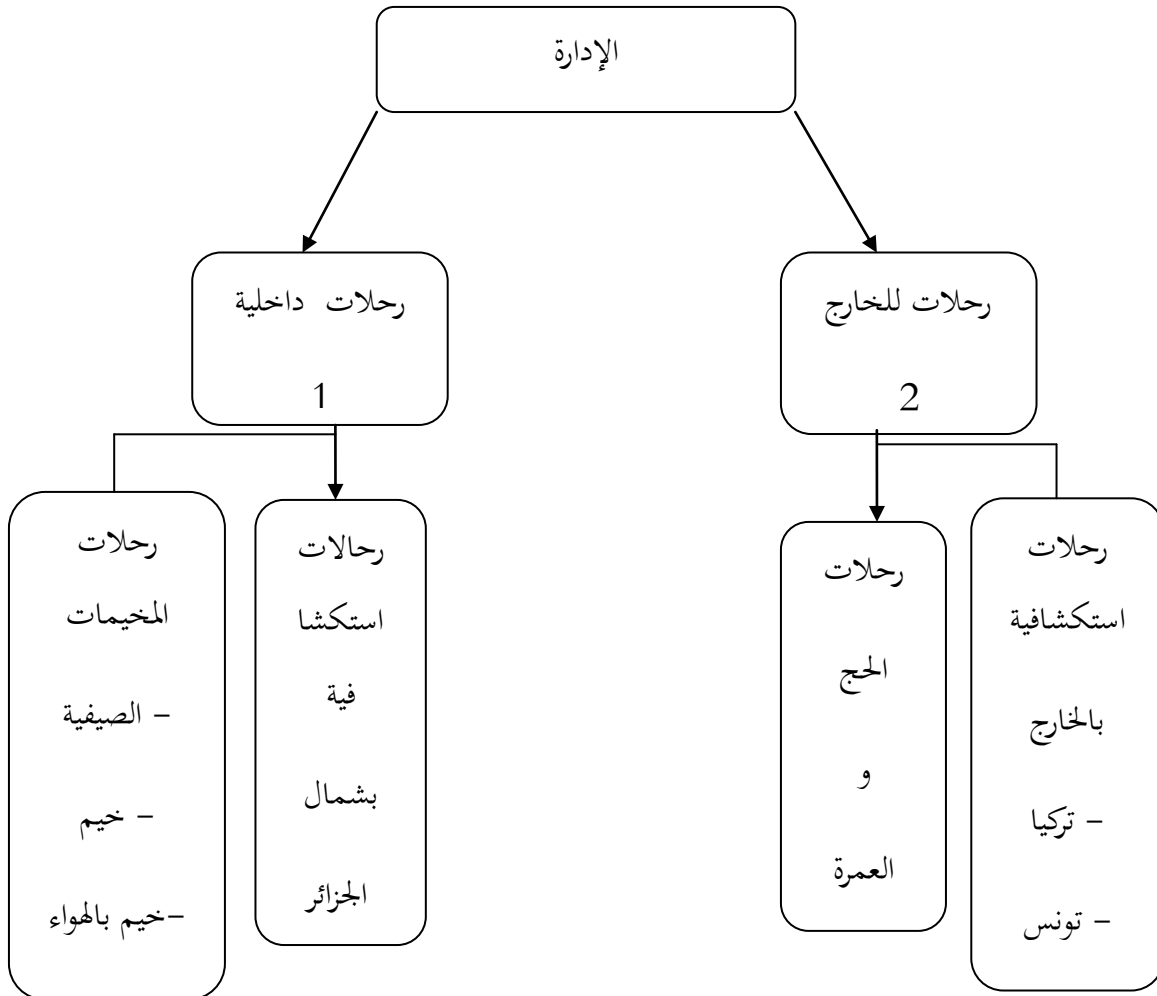
المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي و الوظيفي للوكالة

الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي لوكالة شنة السياحة

الفصل الثالث: دراسة حالة (وكالة شنة للسياحة و الأسفار)

الهيكل التنظيمي لوكالة الشنة للسياحة و الأسفار هو مجموعة الطرق و السبل التي تقسم بها المؤسسة أفرادها في مهمات متميزة مثل التنسيق بينهم، فهو يمثل البناء الذي يبني ويصور ما تتكون منه المؤسسة من إدارات وأقسام وفروع كما يوضحه الشكل الآتي :

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي المعتمد لرحلات الوكالة

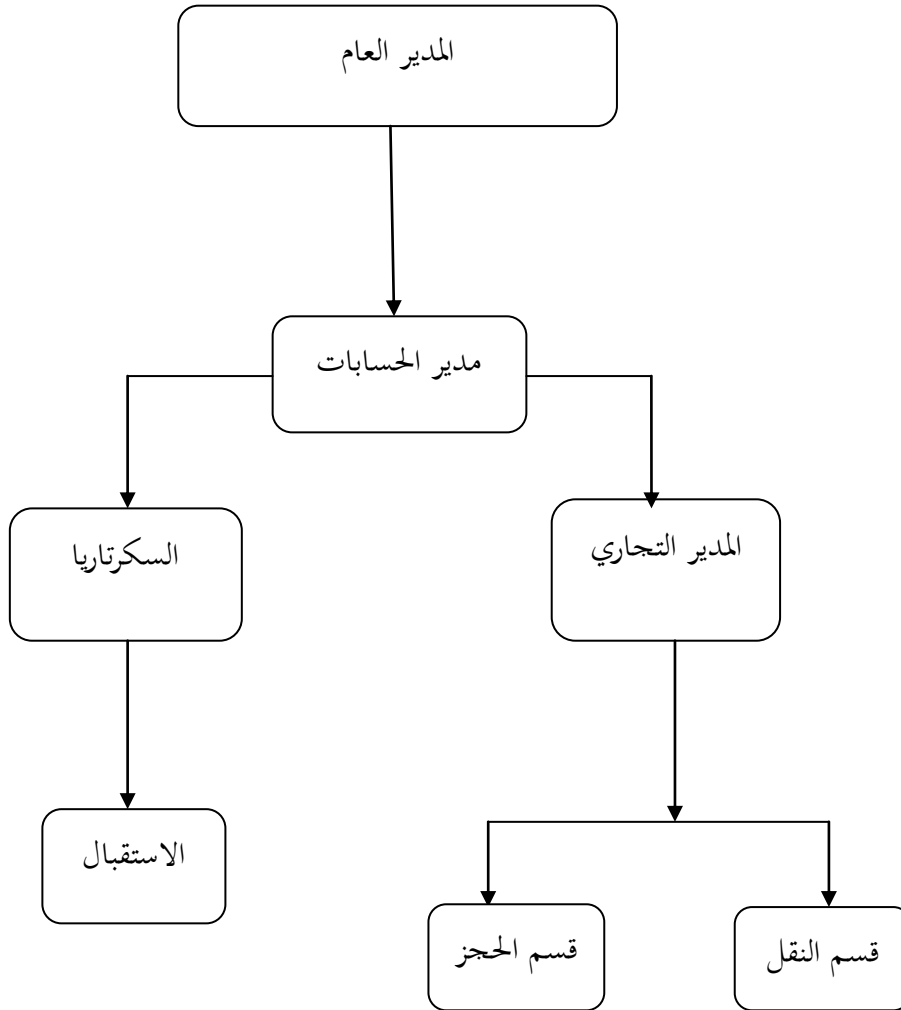


المصدر : من الوكالة

الفرع الثاني : الهيكل الوظيفي

و يمثل تدرج الوظائف علمستوى الوكالة والشكل الآتي يمثل الهيكل الوظيفي للوكالة :

الشكل رقم (2-3) : الهيكل الوظيفي للوكالة



المصدر : من الوكالة

المطلب الثالث : أهداف الوكالة والصعوبات التي تواجهها

الفرع الأول : أهداف الوكالة

- ✓ جعل الجزائر من أشهر الوجهات السياحية في شمال إفريقيا وحوض البحر الأبيض المتوسط.
- ✓ تطوير نشاطها السياحي وتوسع مجالها كإنشاء فروع لها داخل الوطن وخارجه.
- ✓ كسب ثقة العميل وهذا بدوره يكسبها الشهرة والسمعة الطيبة.
- ✓ ترقية النشاط السياحي بولاية الوادي وإبراز المعالم الثقافية و التاريخية للعميل المحلي و الأجنبي .
- ✓ تطوير وتحديد منتجاتها وخدماتها السياحية في أوسع نطاق .
- ✓ الاستغلال الأمثل للموارد السياحية بولاية الوادي .

الفرع الثاني : الصعوبات التي تواجهها الوكالة

- ✓ نقص الوعي السياحي.
- ✓ ضعف الدعاية و الترويج السياحي للمنتج الجزائري في الخارج.
- ✓ انعدام أماكن الإيواء اللائقة .

المبحث الثاني : تشخيص منهجية الدراسة

بغرض تحليل بيانات ومعلومات الدراسة واستنتاج النتائج، قمنا بإتباع المنهج الوصفي وكذلك المنهج التحليلي وذلك من اجل جمع وتحليل بيانات الدراسة، حيث سنتطرق في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب

المطلب الأول : منهج الدراسة

بحيث سيتم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذه الدراسة واختبار صحة الفرضيات من خلال تبني المنهج الوصفي ، والمنهج التحليلي الذي سيتم إتباعه عند تناول الجوانب والأبعاد الخاصة بالدراسة الميدانية حيث سيتم جمع البيانات الميدانية من أفراد العينة باستخدام الاستبيان.

الفصل الثالث: دراسة حالة (وكالة شنة للسياحة و الأسفار)

الفرع الأول : مجتمع الدراسة

نظرا لاستحالة تقديم استبيان لموظفي الوكالة لقلة عددهم اکتفينا بتركيز الدراسة على عملاء الوكالة وذلك بتقييم طبيعة العلاقة التي تربط الوكالة مع عملائها في ضل إدارة العلاقة مع العملاء من خلال تحليل مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء والتي تعتمدھا الوكالة كميزة تنافسية .

الفرع الثاني : عينة الدراسة

تم اختيار عينة ممثلة لمجتمع الدراسة، بحيث تكونت عينة الدراسة من (50) عميل من عملاء الوكالة من جميع المستويات بحيث تم اختيارهم بمساعدة الوكالة حيث ساعدتنا في توزيع بعض الاستبيانات والبقية تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، أستردها منها (46) استبيان وضياع (4) استبيانات .

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

الفرع الأول : أداة الدراسة

1. استبيان موجه لعملاء الوكالة :

يحتوي الاستبيان الذي نحن بصدد معالجته، والذي تم توجيهه إلى عملاء وكالة الشنة السياحية ل 25 سؤال حيث تم تقسيمه إلى قسمين رئيسين، وقد تم صياغة الأسئلة وفقا للأنواع المتعارف عليها وهذا للوصول بدقة إلى آراء المستجوبين حول الأجزاء المحددة، ويمكن عرض الأقسام الرئيسية كما يلي .
✓ القسم الأول :

البيانات الشخصية يتضمن المتغيرات الديمغرافية والتي تتمثل في الجنس العمر، المستوى العلمي، الدخل، عدد سنوات التعامل مع الوكالة.

✓ القسم الثاني :

يحتوي على ثلاثة محاور (رضا العملاء ، ولاء العملاء ، قيمة العملاء) وكل محور من هذه المحاور علة مجموعة من العبارات تمثل أسئلة .

الفصل الثالث: دراسة حالة (وكالة شنة للسياحة و الأسفار)

وقد تم وضع العبارات على أساس سلم ليكارت الخماسي وزعت درجاته على النحو التالي :

الجدول رقم (1-3) يمثل توزيع العبارات على أساس سلم ليكارت

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

الجدول رقم (2-3) يبين طريقة توزيع المتوسط الحسابي المرجح

المتوسط الحسابي المرجح	1.8-1	2.6-1.8	3.4-2.6	4.2-3.4	5-4.2
الاتجاه	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الترتيب	1	2	3	4	5

المصدر من إعداد الطلبة

توضيح مقياس ليكارت الخماسي: كون أن المتغير الذي يعبر عن الخيارات (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما) مقياس ترتيبي، والأرقام التي تدخل في برنامج SPSS تعبر عن الأوزان وهي: (موافق تماما = 5، موافق = 4، محايد = 3، غير موافق = 2، غير موافق تماما = 1)، لذلك يتم حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) ويتم بحساب طول الفترة أولا وهي حسب الموجود عندنا عبارة عن حاصل قسمة 4 على 5، حيث تمثل 4 عدد المسافات (من 1 إلى 2 مسافة أولى، ومن 2 إلى 3 مسافة ثانية، ومن 3 إلى 4 مسافة ثالثة، ومن 4 إلى 5 مسافة رابعة)، بينما 5 تمثل عدد الخيارات، وعليه فعند قسمة 4 على 5 ينتج طول الفترة ويساوي 0.8 وبالتالي المتوسط المرجح يصبح كما هو مبين في الجدول أعلاه.

الفرع الثاني : الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات

تمثلت في أساليب التحليل الإحصائي حيث من خلال هذه المرحلة تم فرز و تحليل الإجابات من الاستمارة قصد بناء قاعدة معطيات والتي تم إعدادها بالاعتماد على برنامج - spss20 - الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية لمعالجة البيانات و تحليلها و استخراج نتائج الدراسة، وقد تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية و التي تتناسب و متغيرات الدراسة كما يلي:

الفصل الثالث: دراسة حالة (وكالة شنة للسياحة و الأسفار)

- ✓ معامل الثبات الفاكرونيخ لقياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة
- ✓ التكرارات و النسب المئوية لإظهار نسب إجابات ومفردات عينة الدراسة
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لمعرفة درجة موافقة المستجوبين
- ✓ اختبار (One simple t teste) لقياس فروق ذات دلالة إحصائية .
- ✓ اختبار التباين المتعدد (MANCOVA) لقياس وجود فروق ذات دلالة إحصائية تابعة لمتغير مستقل.

المطلب الثالث : قياس صدق وثبات الاستبيان

الفرع الأول : قياس مصداقية الاستبيان

لإثبات صدق محتوى الاستبيان قمنا نحن الطلبة بتباع طريقتين وهما :

1. التحكيم :

حيث قمنا بعرض الاستبيان على ثلاثة أساتذة بالكلية بحيث استمعنا إلى آرائهم ونصائحهم مما ساعدنا على تحضير الاستبيان .

2. قياس صدق الاستبيان بمعامل الفاكرونيخ :

الجدول رقم (3-3) يمثل معامل الثبات الفاكرونيخ

معامل الفاكرونيخ	عدد العبارات	المحاور
0.823	7	رضاء العملاء
0.798	9	ولاء العملاء
0.813	9	قيمة العملاء
0.889	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج الإحصاء (spss)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن كل معامل ألفا كرونباخ أكبر من 60% مما يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات الموضوعية في الاستمارة وبلغ المعامل الكلي للاستمارة

المبحث الثالث : عرض ومناقشة فرضيات و نتائج الدراسة

سنقوم في هذا المبحث التطرق إلى نتائج الدراسة الميدانية التي تم الوصول إليها من خلال جمع وتنظيم و تحليل البيانات ومناقشتها الوصول إلى إثبات صحة الفرضيات أو نفيها.

المطلب الأول :تحليل القسم الأول للاستبيان

سننطلق إلى عرض النتائج المتعلقة بالدراسة و التحليل الإحصائي للعينة المدروسة كما يلي :

الفرع الأول : تحليل المتغيرات الشخصية

دراسة وتحليل المعلومات الشخصية من خلال نتائج الاستبيان :

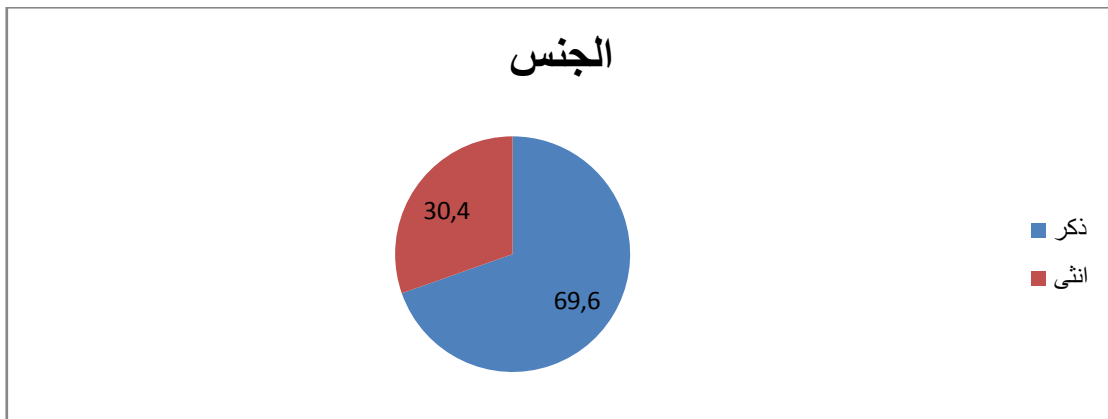
1. متغير الجنس :

الجدول رقم (4-3) يبين عينة الدراسة حسب جنس العملاء :

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
69.6	32	ذكر
30.4	14	أنثى
100	46	المجموع

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات (spss)

الشكل رقم (3-3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس :



المصدر من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (spss)

الفصل الثالث: دراسة حالة (وكالة شنة للسياحة و الأسفار)

التعليق :

من خلال الجدول السابق يتضح أن توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة متمثل في نسبة 69.6% للذكور، وما نسبته 30.4% للإناث أي سيطرة العملاء من الفئة الذكورية على الفئة الأنثوية في وكالة الشنة السياحية.

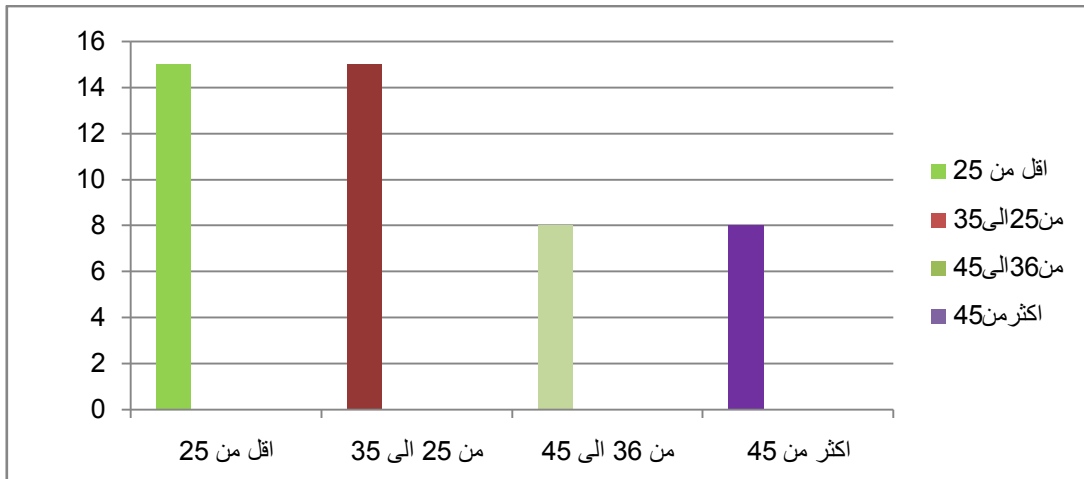
2. متغير العمر :

يمثل الجدول رقم (3-5) عينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 25	15	32.6
من 25 إلى 35	15	32.6
من 36 إلى 45	8	17.4
أكثر من 45	8	17.4
الإجمالي	46	100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (spss)

الشكل رقم (3-4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (spss)

الفصل الثالث: دراسة حالة (وكالة شنة للسياحة و الأسفار)

التعليق :

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب العمر لأفراد العينة حيث تتمثل في ما نسبته 32.6 للفئة اقل من 25 و 32.6 للفئة من 25 إلى 35 و نسبة 17.4 لكل من 36-45 و أكثر من 45 ونستنتج أن الفئتين اقل من 25 ومن 25 الى 35 هي الفئة التي تمثل اكبر نسبة وهي الفئة الشبابية النشطة .

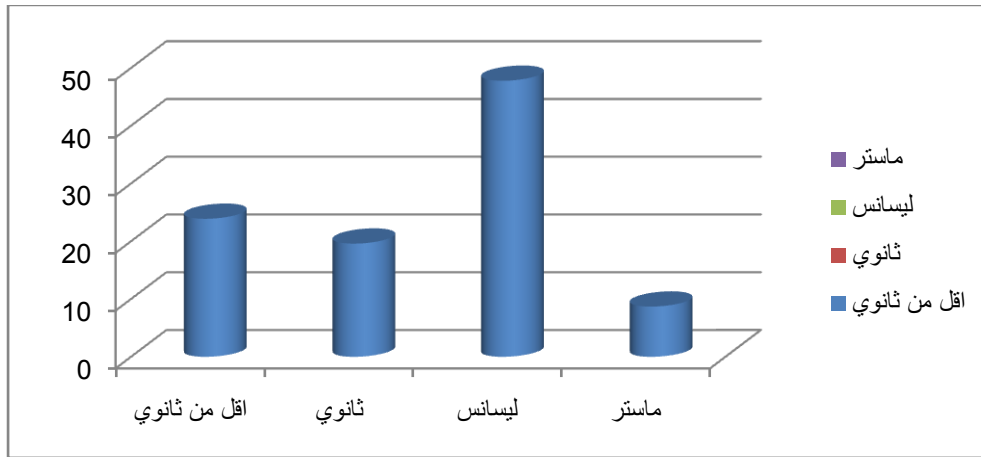
3. متغير المستوى العلمي :

الجدول رقم (6-3) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب المستوى العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى العلمي
23.9	11	اقل من ثانوي
19.6	9	ثانوي
47.8	22	ليسانس
8.7	4	ماستر
100	46	الإجمالي

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الشكل رقم (5-3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (SPSS)

الفصل الثالث: دراسة حالة (وكالة شنة للسياحة و الأسفار)

التعليق :

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب التحصيل العلمي لأفراد العينة متمثل فيما نسبته 23.9 اقل من ثانوي و 19.6 ثانوي و 47.8 ليسانس و 8.7 درجة ماستر ويتضح لنا أن نسبة الجامعيين درجة ليسانس هي الأكثر تعامل مع الوكالة .

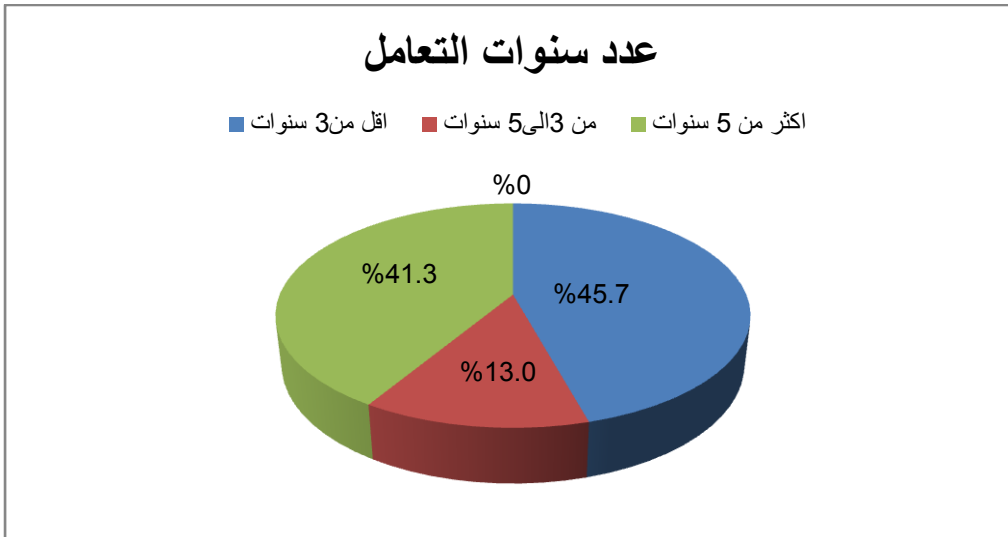
4. متغير عدد سنوات التعامل مع الوكالة :

الجدول رقم (7-3) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات التعامل

عدد سنوات التعامل	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 3 سنوات	21	45.7
من 3 إلى 5 سنوات	6	13.0
أكثر من 5 سنوات	19	41.3
الإجمالي	46	100

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (spss)

الشكل رقم (6-3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العلمي



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (spss)

الفصل الثالث: دراسة حالة (وكالة شنة للسياحة و الأسفار)

التعليق :

العملاء الذين لهم اقل من 3 سنوات نسبتهم 45.7 والذين من 3 إلى 5 سنوات نسبتهم 13.0 والذين أكثر من 5 سنوات نسبتهم 41.3 نستنتج أن هناك عملاء نسبتهم 41.3 لهم ولاء للوكالة.

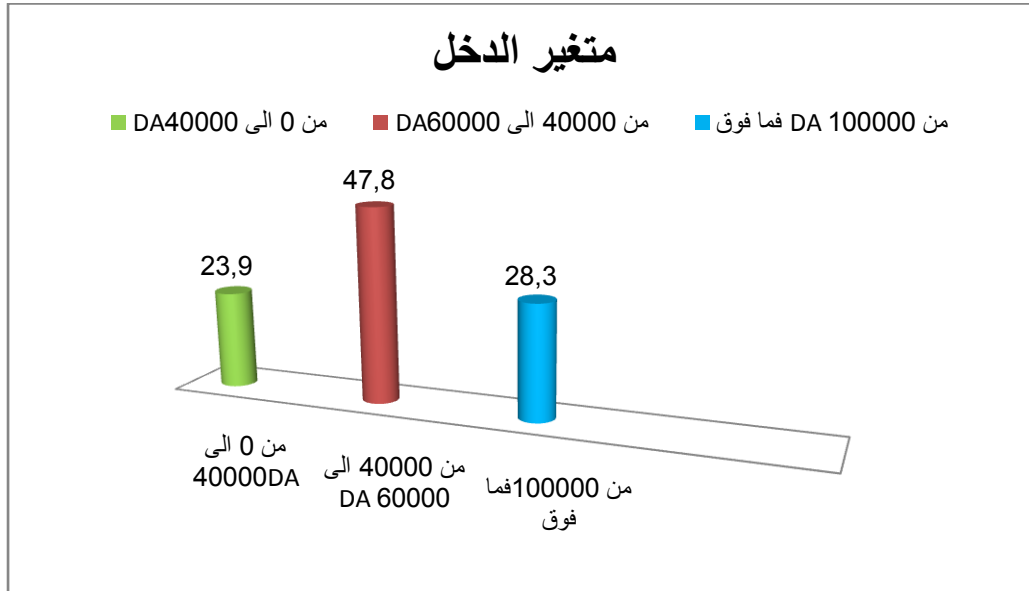
5. متغير الدخل :

الجدول رقم (3-8) يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الدخل

النسبة المئوية	التكرار	الدخل
23.9	11	من 0-40000 DA
47.8	22	من 40000-60000 DA
28.3	13	100000 DA فما فوق
100	46	الإجمالي

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (spss)

الشكل رقم (3-7) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الدخل



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات (spss)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أن أصحاب الدخل من 40000 إلى 60000 DA نسبتهم 47.8 وهم يمثلون أكبر نسبة تعامل مع الوكالة .

الفصل الثالث: دراسة حالة (وكالة شنة للسياحة و الأسفار)

المطلب الثاني: نتائج فرضيات الدراسة

✓ وهذا التحليل يشملنتائج القسم الثاني للاستبيان المتعلق بمؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء وتحليلها بالاعتماد على الإحصائياتالوصفية

الفرع الأول : الإجابة على الفرضية الرئيسة الأولى

1. الفرضية الرئيسة الأولى : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالة السياحية مع عملائها تبعا لمؤشر إدارة العلاقة لديهم .

✓ اختبار الفرضية الفرعية الأولى : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالة السياحية مع عملائها تبعا لمؤشر الرضا لديهم .

لاختبار لفرضية الفرعية الأولى سيتم الاعتماد على تحليل اختبار (One simple teste) كما هو مبين في الجدول الأتي:

الفصل الثالث: دراسة حالة (وكالة شنة للسياحة و الأسفار)

الجدول رقم (9-3) : نتائج تحليل اختبار (One simple teste) لمتغير الرضا لدى العملاء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة sig	الاتجاه
1	تحرص الوكالة السياحية على الدقة في وقت تقديم خدماتها	4.8779	0.5780	0.000	موافق تماما
2	تقدم الوكالة السياحية خدمات تلاءم احتياجاتي	4.3991	0.6335	0.000	موافق تماما
3	تملك الوكالة السياحية عاملين أكفاء قادرين على تقديم الخدمة بالوقت المحدد	4.0845	0.6746	0.000	موافق
4	يتصرف موظفي الوكالة السياحية معي بشكل جيد	4.0141	0.9687	0.000	موافق
5	تجيب الوكالة السياحية على الشكاوي والمقترحات التي أقدمها له	3.9296	1.0858	0.000	موافق
6	سهولة الوصول والحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة المتعلقة بالمؤسسة	3.7840	1.1033	0.000	موافق
7	تتصف معلومات و بيانات المؤسسة التي تقدمها بنوع من الدقة والوضوح	3.8122	0.9821	0.000	موافق
	المجموع	4.1287	0.8608	0.000	موافق

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان ببرنامج (spss)

التعليق :

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (9-3) أن هناك توافق تام في كل من العبارات رقم 1 و2 على التوالي بنسبة 4.8779 و 4.3991 في حين يوجد توافق في كل العبارات الأخرى وبشكل عام فقد بلغت نسبة المتوسط الحسابي للمحور الأول 4.1287 حيث يندرج ضمن المجال (3.4-4.2) حسب مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على اتفاق جميع الباحثين حول متغير الرضا.

ويؤكد صحة النتائج مستوى الدلالة $sig=0.000$ وهي اصغر من الدلالة الإحصائية المطلوبة وعليه نرفض الفرض العدمي H_0 ونقبل الفرضية H_1 وهي " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعا لمؤشر الرضا لديهم "

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثانية: وهي كالاتي " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعا لمؤشر الولاء لديهم " .

الفصل الثالث: دراسة حالة (وكالة شنة للسياحة و الأسفار)

لاختبار لفرضية الفرعية الثانية سيتم الاعتماد على تحليل اختبار (One simple teste) كما هو مبين في الجدول الأتي :

الجدول رقم (10-3) : نتائج تحليل اختبار (One simple teste) لمتغير الولاء لدى العملاء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة sig	الاتجاه
1	كثيرا ما أتكلم بإيجابية لأشخاص آخرين عن خدمات الوكالة السياحية التي يقدمونها	4.6103	0.8485	0.000	موافق تماما
2	أشجع أقاربي وأصدقائي على التعامل مع الخدمات التي تقدمها الوكالة السياحية	4.0986	0.9187	0.000	موافق
3	أرغب بالبقاء كعميل للوكالة السياحية لشعوري بالارتياح باستمرار العلاقة معها	4.1174	0.8243	0.000	موافق
4	أعتبر أن هذه الوكالة السياحية هي اختياري الأول	4.0610	0.8800	0.000	موافق
5	أنوي أنعامل بشكل أفضل مع خدمات الوكالة السياحية التي تقدمها خلال الفترة المقبلة	4.0751	0.8377	0.000	موافق
6	لن يقودني انخفاض الأسعار في الوكالة السياحية المنافسة إلى التحول إليها	4.0610	0.9116	0.000	موافق
7	لا يمثل السعر أي أهمية لي عند التعامل مع خدمات الوكالة السياحية	4.0892	0.8047	0.000	موافق
8	توفر الوكالة السياحية وسائل لنقل الشكاوي والاستفسارات	4.0469	0.7508	0.000	موافق
9	إذا واجهتني مشكلة في الخدمة التي تقدمها المؤسسة فسوف انقلها مباشرة إلى العاملين فيها بقصد حلها	4.1878	0.8140	0.000	موافق
	المجموع	4.1497	0.8433	0.000	موافق

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان ببرنامج (spss)

التعليق :

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (10-3) أن هناك توافق تساوي في كل من العبارات رقم 4 و6 على التوالي بنسبة 4.0610 و4.0610 في حين يوجد توافق بتوجه تام بنسبة 4.6103 في العبارة رقم 1 وبشكل عام فقد بلغت نسبة المتوسط الحسابي للمحور الأول 4.1497 حيث يندرج ضمن المجال (3.4-4.2) حسب مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على اتفاق جميع المبحوثين حول متغير الرضا . مستوى الدلالة sig=0.000 وهي اصغر من القيمة الدلالة الاحصائية المطلوبة وعليه نرفض الفرض ألعدمي H0 ونقبل الفرضية

الفصل الثالث: دراسة حالة (وكالة شنة للسياحة و الأسفار)

H1 وهي " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعاً لمؤشر الولاء لديهم

✓ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وهي كالاتي " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعاً لمؤشر القيمة لديهم ".

الجدول رقم (11-3) : نتائج تحليل اختبار (One simple teste) لمتغير القيمة لدى العملاء

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة sig	الاتجاه
1	تقديم خدمات تنسجم مع مستوى الأسعار المعروضة	4.3662	0.8225	0.000	موافق تماماً
2	تقديم الخدمة في الوقت الذي يلاءم احتياجات العميل.	4.8732	0.3979	0.000	موافق تماماً
3	تقوم الوكالة السياحية بتحسين جودة خدماتها باستمرار	4.4085	0.6274	0.000	موافق تماماً
4	هناك صدق في التعامل وإعطاء المعلومات الصحيحة عن جودة الخدمة المقدمة	4.1502	0.6630	0.000	موافق
5	اشعر بالاحترام والود من العاملين في الوكالة السياحية عند طلبي على الخدمة المرغوبة.	4.0188	0.8576	0.000	موافق
6	أثق بالعاملين حول سرية معلوماتي المقدمة لهم عند حصولي على الخدمة	3.8357	1.0489	0.000	موافق
7	احصل على كل المعلومات حول الخدمات السياحية المقدمة	3.8779	0.8490	0.000	موافق
8	تقوم الوكالة السياحية باستطلاع آراء العملاء لمعرفة مدى رضاي عن الخدمات المقدمة	3.9812	0.8952	0.000	موافق
9	تعامل الموظفون معي يشعري بأني عميل مهم لدى الوكالة السياحية	3.9343	0.9444	0.000	موافق
	المجموع	4.1606	0.7895	0.000	موافق

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان ببرنامج (spss)

التعليق :

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (11-3) أن هناك توافق بتجاه تام في كل من العبارات رقم 1 و2 و3 و4 و5 و6 و7 و8 و9 بنسبة 4.3662 و4.8732 و4.4085 وبشكل عام فقد بلغت نسبة المتوسط الحسابي للمحور

الفصل الثالث: دراسة حالة (وكالة شنة للسياحة و الأسفار)

الثالث 4.1606 حيث يندرج ضمن المجال (3.4-4.2) حسب مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على اتفاق جميع المبحوثين حول متغير الرضا.

مستوى الدلالة $\text{sig}=0.000$ وهي اصغر من القيمة الدلالة الإحصائية المطلوبة وعليه نرفض الفرض ألعدمي H_0 ونقبل الفرضية H_1 وهي كالاتي " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعا لمؤشر القيمة لديهم."

الفرع الثاني: تحليل نتائج الفرضية الرئيسية الثانية

✓ وهذا التحليل يشمل مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تبعا للمتغيرات الشخصية لعملاء الوكالة وهل توجد فروق بينها

1. الفرضية الرئيسية الثانية: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالة السياحية وعملائها ترجع إلى فروق في متغيراتهم الشخصية".
✓ وتنقسم إلى خمسة فرضيات فرعية .

ومن اجل الوصول إلى النتائج قمنا باستخدام اختبار تحليل التباين المتعدد (MANCOVA) لمعرفة إذا كان يوجد فروق في آراء عمال الوكالة تبعا للمتغيرات الشخصية .

2. أولا الوصول إلى معرفة إذا كان يوجد دلالة إحصائية وذلك من خلال الاختبار Wilks Lambda كالاتي

الجدول رقم (12-3) نتائج اختبار الدلالة الإحصائية للمتغيرات الشخصية

القيمة الاحتمالية sig	قيمة F المحسوبة	اختبار Wilks lambda	المتغيرات
0.000	21.518	0.066	الجنس
0.000	9.135	0.090	العمر
0.000	18.424	0.083	المستوى العلمي
0.000	10.207	0.423	سنوات التعامل
0.000	13.551	0.044	الدخل

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان ببرنامج (SPSS)

التعليق :

نلاحظ من الجدول رقم(12-3) أن القيمة الاحتمالية (Sig) لكل المتغيرات الشخصية هي 0.000 وهي اقل من القيمة 0.05 وعليه فمن المتوقع أن يكون للمتغيرات المستقلة تأثير معنوي على المتغيرات التابعة والمتمثلة في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء .

3. اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

✓ "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها ترجع إلى فروق في جنسهم".

الجدول رقم (13-3) نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين مؤشرات إدارة العلاقة تبعا لمتغير الجنس

المتغير المستقل	مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء	درجة الحرية	القيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig
الجنس	الرضا	1	8.571	0.116
	الولاء	1	10.246	0.029
	القيمة	1	3.611	0.314

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان ببرنامج (spss)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول (13-3) أن قيمة الدلالة المحسوبة (sig) الخاصة بالرضا والقيمة نسبتها 0.116-0.314 وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ونستنتج انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشر الرضا وقيمة العملاء ترجع إلى جنسهم كما نلاحظ قيمة (sig) الخاصة بالولاء نسبتها 0.029 وهي اقل من 0.05 وبالتالي نستنتج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشر الولاء يرجع إلى جنسهم .

4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها ترجع إلى فروق في أعمارهم".

الفصل الثالث: دراسة حالة (وكالة شنة للسياحة و الأسفار)

الجدول رقم (14-3) نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين مؤشرات إدارة العلاقة تبعاً لمتغير العمر

القيمة الاحتمالية sig	القيمة F المحسوبة	درجة الحرية	مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء	المتغير المستقل
0.098	4.381	3	الرضا	العمر
0.180	2.560	3	الولاء	
0.110	4.583	3	القيمة	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان ببرنامج (spss)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14-3) أن قيمة المحسوبة (sig) في كل من مؤشر الرضا بنسبة 0.098 والولاء بنسبة 0.180 وقيمة العملاء بنسبة 0.110 وهذه النسب هي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية 0.05 ونستنتج انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشر الرضا و الولاء وقيمة العملاء ترجع إلى متغير العمر .

5. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

✓ "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها ترجع إلى فروق في المستوى العلمي".

الجدول رقم (15-3) نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين مؤشرات إدارة العلاقة تبعاً لمتغير المستوى العلمي

القيمة الاحتمالية sig	القيمة F المحسوبة	درجة الحرية	مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء	المتغير المستقل
0.118	4.889	3	الرضا	المستوى العلمي
0.131	5.519	3	الولاء	
0.125	3.152	3	القيمة	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان ببرنامج (spss)

التعليق :

الفصل الثالث: دراسة حالة (وكالة شنة للسياحة و الأسفار)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-15) أن قيمة الدلالة المحسوبة (sig) الخاصة بكل من مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء الثلاثة (الرضا ، الولاء ، قيمة العملاء) أكبر من الدلالة الإحصائية 0.05 ونستنتج انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء ترجع للمستوى العلمي .

6. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

✓ "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها ترجع إلى فروق في عدد سنوات التعامل".

الجدول رقم (3-16) نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين مؤشرات إدارة العلاقة تبعا لمتغير سنوات التعامل

القيمة الاحتمالية sig	القيمة F المحسوبة	درجة الحرية	مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء	المتغير المستقل
0.079	4.908	2	الرضا	سنوات التعامل
0.096	5.453	2	الولاء	
0.134	4.674	2	القيمة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان ببرنامج (spss)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (3-16) أن قيمة الدلالة المحسوبة (sig) الخاصة بكل من مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء الثلاثة (الرضا ، الولاء ، قيمة العملاء) أكبر من الدلالة الإحصائية 0.05 ونستنتج انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء ترجع للمستوى العلمي .

7. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة :

✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها ترجع إلى فروق في الدخل".

الفصل الثالث: دراسة حالة (وكالة شنة للسياحة و الأسفار)

الجدول رقم (17-3) نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين مؤشرات إدارة العلاقة تبعا لمتغير الدخل

القيمة الاحتمالية sig	القيمة F المحسوبة	درجة الحرية	مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء	المتغير المستقل
0.355	2.288	2	الرضا	الدخل
0.113	3.828	2	الولاء	
0.116	7.760	2	القيمة	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان برنامج (SPSS)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17-3) أن قيمة الدلالة المحسوبة (sig) الخاصة بكل من مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء الثلاثة (الرضا ، الولاء ، قيمة العملاء) أكبر من الدلالة الإحصائية 0.05 ونستنتج انه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في كل من مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء ترجع لدخل.

المطلب الثالث : تأثير إدارة العلاقة مع العملاء على تنافسية الوكالة السياحية

سنتطرق في هذا المطلب إلى مناقشة اتجاهات آراء العينة حول متغيرات الدراسة لمعرفة المدى الذي حققته الوكالة في مجال التنافسية في ظل تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء.

الفرع الأول : تحقيق تنافسية الوكالة من خلال مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء

1. مناقشة اتجاه آراء العينة حول متغير الرضا لدى العملاء :

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (9-3) أن هناك توافق في كل العبارات من 1-7 حول رضا العملاء وبمتوسط حسابي نسبته 4.1287 وانحراف معياري بنسبة 0.8608 وهذا يدل على أن العملاء تربطهم علاقة قوية وحسنة مع الوكالة ويرجع هذا إلى حسن تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء مما مكن الوكالة من اكتساب ميزة تنافسية متمثلة في رضا العملاء على الخدمات التي تقدمها .

2. مناقشة اتجاه آراء العينة حول متغير الولاء لدى العملاء :

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (10-3) أن هناك توافق في كل العبارات من 1-9 حول ولاء العملاء بمتوسط حسابي نسبته 4.1497 وانحراف معياري بنسبة 0.8433 وهذا يدل على أن العملاء تربطهم علاقة قوية وحسنة مع الوكالة ويرجع هذا إلى استراتيجيات إدارة العلاقة مع العملاء التي تطبقها الوكالة من اجل المحافظة على

الفصل الثالث: دراسة حالة (وكالة شنة للسياحة و الأسفار)

العملاء وجعلهم عملاء دائمين وهذا أكسب الوكالة السياحية ميزة تنافسية متمثلة في الولاء للوكالة وعدم التحول عنها إلى مؤسسات اخرى .

3. مناقشة اتجاه آراء العينة حول متغير قيمة العملاء :

نلاحظ من خلال نتائج الجدول (11-3) أن هناك توافق في كل العبارات من 1-9 حول قيمة العملاء بمتوسط حسابي نسبته 4.1606 وانحراف معياري بنسبة 0.7895 وهذا يدل على أن العملاء تربطهم علاقة قوية وحسنة مع الوكالة ويرجع هذا إلى الطريقة المثلى التي تقدم بها الوكالة السياحية خدماتها إلى العملاء وهذا نتاج الإدراك الجيد لموظفي والوكالة السياحية بجميع جوانب إدارة العلاقة مع العملاء مما أكسب الوكالة ميزة تنافسية متمثلة في ثقة العملاء بالوكالة.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تم عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بإدارة العلاقة مع العملاء في الوكالة السياحية محل الدراسة وقد اقتصرت الدراسة على 46 استبيان صالح للتحليل الإحصائي من أصل 50 استبيان، تم استخدام الأساليب الإحصائية كالأستعانة ببرنامج spss20، من أجل تحليل البيانات الخاصة بالدراسة واختبار فرضيات الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج التي يمكنتنا من قبول بعض الفرضيات ورفض البعض . ولكي ترتقي الوكالة السياحية يجب عليها الرفع من مستوى خدماتها فضلا على تحسين وتقوية العلاقة بين الوكالة وعملائها وعليه فان تبني الأساليب الإدارية الحديثة ممثلة في استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء وتطبيقها من قبل موظفي الوكالات السياحية يعمل على التقرب أكثر من العملاء ومعرفة متطلباتهم وإشباعها للوصول إلى رضاهم وضمن لائهم ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

الخاتمة العامة

1. الخاتمة:

إن ما يميز وسط الأعمال الحديث هو المنافسة الشديدة والتغير المستمر في ظروف السوق التي صاحبها تغير وتطور حاجات ورغبات العملاء، وفي ظل ذلك فقد تسارعت المؤسسات السياحية نحو إيجاد طرق وأساليب إدارية حديثة تساهم في تقديم خدمات تلي حاجات ورغبات عملائها، ذلك أن المحافظة على مكانتها وضمأن أن تبقى في السوق يستوجب التركيز على العميل والحفاظ عليه باعتباره حجر الزاوية لأي مؤسسة، فضلا على إقامة علاقات طويلة الأمد معه .

لقد ركزنا في هذه الدراسة على معالجة موضوع إدارة العلاقة مع العملاء وكيف تأثر على تنافسية الوكالة السياحية وإكسابها ميزة تنافسية من خلال تحليل مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء .

2. نتائج الدراسة :

– نتائج الدراسة النظرية :

- ✓ إن النظرة الجديدة لمكانة العميل تحتم على المؤسسات الخدمية وخاصة السياحية انتهاج إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء كإحدى السبل الحديثة والملائمة للتوجه نحو العملاء الأكثر أهمية ومعرفة متطلباتهم وكسب رضاهم ومن ثم ولائهم، وربط علاقة قوية معهم .
- ✓ تعتبر إدارة العلاقة مع العملاء أحد المحاور والأساليب الحديثة التي تساعد المؤسسات على الاحتفاظ أو تعزيز حصتها في السوق من خلال تقوية علاقتها بعملائها.
- ✓ تقوم إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء على التعرف على العملاء ومعرفة احتياجاتهم والسعي لكسبهم والاحتفاظ بهم وتطوير وتحسين أساليب وإجراءات التعامل معهم بالشكل الذي يحقق أداء مميز للمؤسسة .
- ✓ تتلخص مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء في رضا العملاء، ولاء العملاء وقيمة العملاء، حيث أدركت المؤسسات الناجحة التي حققت نجاح في هذا المجال أن سبب ولائهم يتحقق من خلال استمرارية تسليم قيمة متميزة لهم وهي بدورها تمنع تحركهم نحو المنافسة لأن القيمة تحقق الرضا الذي يقود بدوره إلى الولاء .

– نتائج الدراسة التطبيقية :

✓ نتائج الفرضية الرئيسية الأولى :

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالة السياحية مع عملائها تبعاً لمؤشر الرضا لديهم .
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالة السياحية مع عملائها تبعاً لمؤشر الولاء لديهم .
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالة السياحية مع عملائها تبعاً لمؤشر قيمة العملاء لديهم .

✓ نتائج الفرضية الرئيسية الثانية :

- لا توجد فروق في آراء المستجوبين في كل من الولاء والقيمة ويوجد فروق في متغير الرضا لدى العملاء يرجع إلى المتغير المستقل الجنس .
- لا توجد فروق في آراء المستجوبين في كل من مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء ترجع إلى المتغير المستقل العمر .
- لا توجد فروق في آراء المستجوبين في كل من مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء ترجع إلى المتغير المستقل المستوى العلمي .
- لا توجد فروق في آراء المستجوبين في كل من مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء ترجع إلى المتغير المستقل المستوى العلمي .
- لا توجد فروق في آراء المستجوبين في كل من مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء ترجع إلى المتغير المستقل الدخل .

3. اقتراحات وتوصيات الدراسة :

في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج المتوصل إليها يمكن استخلاص جملة من التوصيات نوردها في ما يلي:

- ✓ أهمية تطبيق خطوات إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء في الوكالات المدروسة
- ✓ ضرورة ارتقاء الوكالة السياحية بجهودها في تحقيق رضا العملاء إلى مستويات أعلى مما هي عليه في الوقت الحالي، لضمان ولائهم وعدم تحولهم إلى المنافسين.
- ✓ ضرورة إعداد مراجعة دائمة عن مستوى العلاقة بين الوكالات السياحية وعملائها بالاعتماد إلى مؤشرات الرضا والولاء وقيمة العملاء.

✓ مراقبة التغيرات الجديدة التي تحدث على بيانات العملاء وتحديثها .

4. أفاق الدراسة :

- إجراء دراسات في المؤسسات الخدمية الأخرى حول تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء
- الاعتماد على مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء في تقييم العلاقة الاقتصادية التي تربط المؤسسة مع عملائها.
- الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في إدارة العلاقة مع العملاء لتحقيق التميز .
- إدارة العلاقة الالكترونية مع العملاء لتحقيق ميزة تنافسية

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1. المراجع باللغة العربية :

✓ الكتب :

1. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي ، إدارة علاقات الزبون ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، ط1 -2009.
2. محمود الصميدعي، ردينة يوسف ، تسويق الخدمات ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان، ط1 - 2010.
3. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة "إدارة معرفة الزبون" دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
4. محمد فريد الصحن، قراءات في الإدارة التسويق، دار الجامعة، مصر، 2002
5. فريد كورتل ،تسويق الخدمات ، دار الكنوز للمعرفة ، عمان -الأردن - 2009
6. خضير كاسم حمود، إدارة الجودة وخدمة العملاء ،دار الميسر لنشر والتوزيع ، ط1، عمان -الأردن- 2002،
7. نبيل محمد مرسي ، الإدارة الإستراتيجية ،دار الجامعة الجديدة لنشر ،الإسكندرية، 2003
8. د/مصطفى محمود ابوبكر ،إدارة الموارد البشرية " مدخل تحقيق الميزة التنافسية " ، الدار الجامعية ، رمل الإسكندرية ، 2003-2004
9. د/ عز الدين علي سويسي /نعمة عباس الخفاجي ، الميزة التنافسية " وفق منظور استراتيجيات التغيير التنظيمي "، دار الأيام للنشر والتوزيع ، ط العربية 2015، عمان -الأردن .

✓ الرسائل و الأطروحات و الدراسات الجامعية:

1. محسن بن الحبيب، أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2016-2017

2. خرواع تاج الدين، تأثير إدارة علاقات الزبائن في تحقيق جودة الخدمة دراسة ميدانية في بنك الفالحة والتنمية الريفية، مذكرة شهادة ماستر أكاديمي في التسويق، فرع إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 2014-2015 .
3. سامي شناتي ، فعالية إدارة علاقات العملاء كمدخل لتسويق الخدمات البنكية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير ، فرع إدارة أعمال ، تخصص علوم تجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، 2011-2012 .
4. مروش رمزي ، التسويق بالعلاقات كمدخل لتعزيز الولاء لدى الزبائن ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، فرع إدارة أعمال ، تخصص تسويق ، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة ، 2014-2015 .
5. نقيش وسيلة ، دور تمكين عاملي الخط الأمامي في تحقيق رضا الزبائن ، مذكرة ماستر ، تخصص تسويق، فرع إدارة أعمال، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2014-2015 .
6. بوعسلة فاطمة الزهراء، دور نظم المعلومات الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، فرع تسيير المنظمات ، تخصص التسيير لاسراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013-2014 .
7. بوشندوقة هدى ، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، قسم علوم التسيير، التخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية ، جامعة أكلي محند اولحاج ، لبويرة، 2012-2013 ص 42 .
8. بوزايد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية ، جامعة سطيف، 2011-2012 .
9. مصطفىاوي محمد الصادق ، اثر السياسة المالية في رفع تنافسية المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي ، شعبة علوم اقتصادية ، تخصص اقتصاد عمومي وتسيير المؤسسات، جامعة حمه لخضر، الوادي، 2014-2015 .
10. بن زعتر عمارية ، مدني أمينة ، دور التغيير في تحسين القدرة التنافسية ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2015/2016 .

11. عثمان إحسان عيدان ، اثر استخدام شبكات التواصل الاجتماعي في أداء إدارة علاقات العملاء ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في الأعمال الالكترونية، قسم الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2015 .

✓ المجلات :

1. الطيب داودي ، مراد محبوب ، تعزيز تنافسية المؤسسة من خلال تحقيق النجاح الاستراتيجي ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد 12 ، نوفمبر 2007 .
2. يونس عبد العزيز مقدادي ، خالد احمد الصرايرة ، محمد سليم الشورى ، والسيد لؤي دحبور ، المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة في العاصمة عمان ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، العدد 10، الأردن، 2012 .
3. أثر استخدام أبعاد تسويق العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، فرع ورقلة-، مجلة الباحث، العدد 11 ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2012 .

✓ المواقع الالكترونية:

1. إدارة علاقات العملاء نقلا ، عن الموقع <http://www.tahasoft.com/books/005.docx>
2. شكاوى العملاء والتعامل معها ، الأكاديمية العربية البريطانية لتعليم العالي ، ص 457
www.abahe.co.uk/customer-service/customer-service-13.pdf

قائمة الملاحق

الملحق الأول : استبيان موجه لعملاء الوكالة السياحية

جامعة حمه لخضر-الوادي-

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

موضوع : استمارة استبيان

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته :

في اطار استكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر اكديمي في العلوم التجارية نقدم لكم هذه الاستمارة الخاصة بموضوع الرسالة والمعنونة ب: اثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية و تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير إدارة العلاقة مع العملاء على التنافسية في المؤسسات السياحية ، و في سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم من خلال المساهمة الجادة في إنجاز هذه الدراسة و ذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة, و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم, علما بأن هذه المعلومات لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط .

نشكر لكم مسبقا جهودكم و حسن تعاونكم

القسم الأول : معلومات شخصية

ضع العلامة (X) في الخانة المناسبة :

1. الجنس : ذكر () أنثى ()
2. العمر : اقل من 25 سنة ()
من 25 إلى 35 سنة ()
من 36 إلى 45 سنة ()
أكثر من 45 سنة ()

3. المستوى التعليمي :

- اقل من ثانوي ()
ثانوي ()
ليسانس ()
ماستر ()

دراسات عليا متخصصة ()

4. عدد سنوات التعامل مع المؤسسة :

- اقل من 3 سنوات ()
من 3 إلى 5 سنوات ()
أكثر من 5 سنوات ()

الدخل :

- من 0 إلى 40000 DA ()
من 40000 إلى 600000 DA ()
أكثر من 100000 DA ()

القسم الثاني : اثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية الوكالة السياحية

✓ تهدف عبارات جدول الاستبيان إلى قياس مستوى العلاقة بين الوكالات السياحية وزبائنها من خلال مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء، لذا نرجو منكم التكرم بوضع إشارة (X) في المربع الذي يتوافق مع رأيك مقابل كل عبارة من العبارات التالية :

المحور الأول : رضا العملاء						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	موافق	غير موافق	محايد	موافق تماما
1	تحرص الوكالة السياحية على الدقة في وقت تقديم خدماتها .					
2	تقدم الوكالة السياحية خدمات تلاءم احتياجاتي .					
3	تملك الوكالة السياحية عاملين أكفاء قادرين على تقديم الخدمة بالوقت المحدد .					
4	يتصرف موظفي الوكالة السياحية معي بشكل جيد.					
5	تجيب الوكالة السياحية على الشكاوي والمقترحات التي أقدمها لها في اقرب وقت .					
6	سهولة الوصول والحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.					
7	تتصف معلومات و بيانات المؤسسة التي تقدمها بنوع من الدقة والوضوح.					

المحور الثاني: ولاء العملاء

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	كثيرا ما أتكلم بإيجابية لأشخاص آخرين عن خدمات الوكالة السياحية التي يقدمونها .					
2	أشجع أقاربي وأصدقائي على التعامل مع الخدمات التي تقدمها الوكالة السياحية.					
3	أرغب بالبقاء كعميل للوكالة السياحية لشعوري بالارتياح باستمرار العلاقة معها.					
4	أعتبر أن هذه الوكالة السياحية هي اختياري الأول					
5	أنوي أتعامل بشكل أفضل مع خدمات الوكالة السياحية التي تقدمها خلال الفترة المقبلة.					
6	لن يقودني انخفاض الأسعار في الوكالة السياحية المنافسة إلى التحول إليها.					
7	لا يمثل السعر أي أهمية لي عند التعامل مع خدمات الوكالة السياحية					
8	توفر الوكالة السياحية وسائل لنقل الشكاوي والاستفسارات.					
9	إذا واجهتني مشكلة في الخدمة التي تقدمها المؤسسة فسوف انقلها مباشرة إلى العاملين فيها بقصد حلها.					

المحور الثالث: قيمة العملاء						
الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تقديم خدمات تنسجم مع مستوى الأسعار المعروضة.					
2	تقديم الخدمة في الوقت الذي يلاءم احتياجات العميل.					
3	تقوم الوكالة السياحية بتحسين جودة خدماتها باستمرار.					
4	هناك صدق في التعامل وإعطاء المعلومات الصحيحة عن جودة الخدمة المقدمة.					
5	اشعر بالاحترام والود من العاملين في الوكالة السياحية عند طلبي على الخدمة المرغوبة.					
6	أثق بالعاملين حول سرية معلوماتي المقدمة لهم عند حصولي على الخدمة.					
7	احصل على كل المعلومات حول الخدمات السياحية المقدمة.					
8	تقوم الوكالة السياحية باستطلاع آراء العملاء لمعرفة مدى رضاي عن الخدمات المقدمة.					
9	تعامل الموظفون معي يشعرنني بأني عميل مهم لدى الوكالة السياحية					

الملحق الثاني : قائمة المحكمين

الرقم	اسم ولقب المحكم	مكان العمل
1	بغداد بنين	أستاذ بـ جامعة الوادي
2	زهواني رضا	أستاذ بـ جامعة الوادي
3	عباسي بوبكر	استاذ بـ جامعة الوادي
4	هشام غربي	أستاذ بـ جامعة الوادي