



جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة

بعنوان

أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر - دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر -

من إعداد المترشح: محسن بن الحبيب
نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 11 جوان 2017

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ التعليم العالي	مسعود صديقي
مشرفا ومقررا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ التعليم العالي	عبد الوهاب دادن
عضوا مناقشا	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الاسلامية قسنطينة	أستاذ التعليم العالي	السعيد دراجي
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر 3	أستاذ التعليم العالي	الشيخ الداوي
عضوا مناقشا	جامعة الجزائر 3	أستاذ محاضر أ	باديس بن عيشة
عضوا مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	أستاذ محاضر أ	محمد الطيب دويس

السنة الجامعية

2017-2016

شكر وتقدير

(رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ

وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ) سورة النمل الآية 19.

نحمد الله تعالى على نعمه الكثيرة وآلائه الجليلة لأن وفقني ويسر لي تحصيل العلم

ثم أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للأستاذ الدكتور عبد الوهاب دادن الذي تفضل بالإشراف على

هذا العمل

كما أتقدم بالشكر لكل الزملاء الذين ساندوني والى كل مدراء مؤسسات السياحة وكل من

ساهم في هته الدراسة

كما أشكر السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين أتشرف بمناقشتهم لهذا العمل.

أبو زياد ~ محسن بن الحبيب ~

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى من اقتزنت طاعتها بعبادة الرحمن

إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى قرّة عيني زوجتي الغالية

إلى ابني البار بوالديه إن شاء الله زياد

إلى إخواني وأخواتي

إلى من نهلت من فيض علمهم الغزير وأناروا لي دروب العلم طوال فترة دراستي فجزاهم

الله خيرا

إلى كل من ساندني

أبو زياد ~ محسن بن الحبيب ~

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء كأحد الأساليب الإدارية الحديثة ومدى إدراكها وتطبيقها من قبل موظفي الوكالات السياحية بالجزائر، انطلاقاً من خطوات تطبيقها المتمثلة في إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية، التشغيلية والتعاونية وتأثير ذلك في تحقيق المزايا التنافسية، واختبار طبيعة العلاقة بين تلك الوكالات السياحية وعملائها استناداً إلى مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء والمتمثلة في مؤشر الرضا والولاء والقيمة، حيث اعتمد الباحث على الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عيني الدراسة المكونتين من موظفي الوكالات وعملائهم، وقد استخدمنا عدداً من الأساليب الإحصائية في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الـ SPSS 20.0، وخلصت الدراسة إلى أن إدراك وتطبيق موظفي الوكالات السياحية المدروسة يساهم في تحقيق المزايا التنافسية وهي ميزة التمايز وميزة التكلفة المنخفضة فضلاً على تحقيق ميزة الإبداع، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعاً إلى مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء، إضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، الفئة العمرية، سنوات التعامل مع الوكالة والدخل)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغير الآخر وهو (موقع الوكالة السياحية)؛

الكلمات الدالة: عملاء، إدارة العلاقة مع العملاء، سياحة، تنافسية، ميزة تنافسية.

Abstract

This study aims to identify customer relationship management strategy as one of the modern management methods, and to what extent it is recognized and applied by tourism agencies' personnel in Algeria, starting from its analytical, operational, and collaborative application steps and their impact on achieving competitive advantages, and testing the relationship between those travel agencies and their customers on the basis of customer relationship management indicators of satisfaction, loyalty and value. The researcher employed a questionnaire given to employees and clients of agencies as a tool for the study. I have used a number of statistical methods in the SPSS 20.0 program statistical package in Social Sciences, in which the study concluded that the agency personnel realization and implementation of the studied tourism contribute to achieving competitive advantages, advantages of low-cost as well as innovation. The results of the study also showed the existence of significant differences in the relationship of tourism agencies with clients according to the relationship management indicators with clients, in addition to the presence of statistically significant differences in indicators managing the relationship with the customer due to the personal variables (sex, educational level, age, years of dealing with the agency and income), while there are no statistically significant differences for the other variables such as the tourism agency's website.

Key words: Clients, Customer relationship management, Tourism, Competition, Competitive advantage

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	
III	شكر وتقدير
IV	الإهداء
V	ملخص الدراسة باللغة العربية
VI	ملخص الدراسة باللغة الانجليزية
VII	المحتويات
VIII	قائمة الجداول والأشكال البيانية
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: أساسيات إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: توجه المؤسسة نحو العميل وتبني مفهوم التسويق بالعلاقات
3	المطلب الأول: تطور العميل من المنظور التسويقي
9	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للعميل وموقعه في المؤسسة
16	المطلب الثالث: التسويق بالعلاقات
26	المبحث الثاني: تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسة
26	المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء
36	المطلب الثاني: خطوات إدارة العلاقة مع العملاء
44	المطلب الثالث: تحديات إدارة علاقات العملاء
48	المبحث الثالث: مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء
48	المطلب الأول: رضا العملاء في ظل إدارة العلاقة مع العملاء
57	المطلب الثاني: ولاء العملاء في ظل إدارة العلاقة مع العملاء
62	المطلب الثالث: قيمة العملاء في ظل إدارة العلاقة مع العملاء
67	خلاصة الفصل الأول

الفصل الثاني: مفاهيم عامة حول السياحة والمؤسسات السياحية	
69	تمهيد
70	المبحث الأول: طبيعة النشاط السياحي
70	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول السياحة، السائح
80	المطلب الثاني: أنواع السياحة و أهميتها
89	المطلب الثالث: مؤسسات الخدمة السياحية
96	المبحث الثاني: تسويق المنتج السياحي
96	المطلب الأول: مفهوم التسويق السياحي
102	المطلب الثاني: المزيج التسويقي السياحي
112	المطلب الثالث: السوق السياحي
117	المبحث الثالث: دراسة سلوك السائح
118	المطلب الأول: السلوك الشرائي للسائح
122	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في سلوك السائح
127	المطلب الثالث: نماذج تفسير سلوك السائح
137	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: الميزة التنافسية بالمؤسسات السياحية في بيئة الأعمال الحديثة	
139	تمهيد
140	المبحث الأول: التنافسية في المؤسسة السياحية
140	المطلب الأول: مفهوم المنافسة، التنافسية، الميزة التنافسية
147	المطلب الثاني: تحليل البيئة التنافسية في المؤسسة السياحية
151	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الميزة التنافسية للمؤسسة
160	المبحث الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية بالمؤسسات السياحية
161	المطلب الأول: إستراتيجية التكلفة المنخفضة
164	المطلب الثاني: إستراتيجية التمايز
174	المطلب الثالث: إستراتيجية الإبداع

177	المبحث الثالث: علاقة إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء بالمزايا التنافسية
178	المطلب الأول: تحقيق ميزة التمايز بالاعتماد على إدارة العلاقة مع العملاء
185	المطلب الثاني: تخفيض التكاليف باستخدام إدارة العلاقة مع العملاء
190	المطلب الثالث: تحقيق ميزة الإبداع بالاعتماد على إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء
195	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع: تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء بالمؤسسات السياحية الجزائرية - دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر -
197	تمهيد
198	المبحث الأول: مدخل إلى السياحة في الجزائر
198	المطلب الأول: تنظيم المؤسسات السياحية في الجزائر
202	المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للسياحة في الجزائر
207	المبحث الثاني: تشخيص متغيرات الظاهرة المدروسة
207	المطلب الأول: مشكلة وفرضيات الدراسة التطبيقية
210	المطلب الثاني: منهجية وخطوات الدراسة المتبعة
213	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة وقياس صدق وثبات أداة الدراسة
216	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء على تنافسية المؤسسات السياحية
216	المطلب الأول: تحليل مدى إدراك موظفي الوكالات السياحية لمتغيرات الدراسة
223	المطلب الثاني: تأثير إدارة العلاقة مع العملاء على الاستراتيجيات التنافسية بالوكالات السياحية
235	المطلب الثالث: تقييم طبيعة العلاقة بين العملاء والوكالات السياحية بالجزائر
251	خلاصة الفصل الرابع
252	الخاتمة
259	قائمة المراجع
273	قائمة الملاحق

قائمة الجداول والأشكال البيانية

رقم الجدول	قائمة الجداول
01-01	تصنيف العملاء حسب المنتج المقتناة
02-01	الفرق بين التسويق بالمعاملات والتسويق بالعلاقات
03-01	مقارنة الحصة السوقية بحصة العملاء
01-02	أوجه التشابه والاختلاف بين نماذج تفسير سلوك السائح
01-03	المقارنة بين المنهج التقليدي والمنهج الحديث لتخفيض التكاليف
01-04	مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي الإجمالي بالجزائر
02-04	حجم العينة
03-04	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة
04-04	المتوسط المرجح حسب توزيع مقياس ليكرت الخماسي
05-04	معاملات الارتباط بين محاور الدراسة
06-04	نتائج اختبار معامل α كرونباخ لاستبيان الدراسة
07-04	نتائج تحليل إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية بالوكالات السياحية المدروسة
08-04	نتائج تحليل إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية بالوكالات السياحية المدروسة
09-04	نتائج تحليل إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية بالوكالات السياحية المدروسة
10-04	نتائج تحليل إستراتيجية التمايز بالوكالات السياحية المدروسة
11-04	نتائج تحليل إستراتيجية التكلفة المنخفضة بالوكالات السياحية المدروسة
12-04	نتائج تحليل إستراتيجية الإبداع بالوكالات السياحية المدروسة
13-04	نتائج تأثير خطوات إدارة العلاقة مع العملاء في إستراتيجية التمايز
14-04	نتائج تأثير خطوات إدارة العلاقة مع العملاء في إستراتيجية التكلفة المنخفضة
15-04	نتائج تأثير خطوات إدارة العلاقة مع العملاء في إستراتيجية الإبداع
16-04	اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفروق تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء تبعا لمتغير الجنس.
17-04	اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفروق تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء تبعا لمتغير الفئة العمرية.
18-04	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفروق تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء تبعا لمتغير المستوى التعليمي.

230	نتائج اختبار Scheffe للفروق في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تبعاً للمستوى التعليمي.	19-04
231	اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفروق تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء تبعاً لمتغير الخبرة المهنية.	20-04
233	نتائج اختبار Scheffe للفروق في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تبعاً للخبرة المهنية.	21-04
234	اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفروق تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء تبعاً لمتغير موقع الوكالة.	22-04
234	نتائج اختبار Scheffe للفروق في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تبعاً للفئة العمرية.	23-04
235	نتائج تحليل اختبار One simple T Teste لفروقات العلاقة بين الوكالات السياحية والعملاء تبعاً لمتغير الرضا	24-04
236	نتائج تحليل اختبار One simple T Teste لفروقات مستوى العلاقة بين الوكالات السياحية والعملاء تبعاً لمتغير الولاء	25-04
237	نتائج تحليل اختبار One simple T Teste لفروقات مستوى العلاقة بين الوكالات السياحية والعملاء تبعاً لمتغير قيمة العملاء	26-04
240	نتائج اختبار Wilks' Lambda	27-04
239	نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين مؤشرات إدارة العلاقة تبعاً لمتغير الجنس	28-04
240	نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين مؤشرات إدارة العلاقة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي	29-04
241	نتائج اختبار Scheffe للفروق في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تبعاً للمستوى التعليمي	30-04
242	نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين مؤشرات إدارة العلاقة تبعاً لمتغير الفئة العمرية.	31-04
243	نتائج اختبار Scheffe للفروق في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تبعاً للفئة العمرية.	32-04
244	نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى العلاقة بين الوكالات السياحية وعملائها تبعاً لسنوات التعامل مع الوكالة.	33-04

245	نتائج اختبار Scheffe للفروق في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تبعاً لسنوات التعامل مع الوكالة.	34-04
246	نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين مؤشرات إدارة العلاقة تبعاً لمتغير الفئة العمرية.	35-04
246	نتائج اختبار Scheffe للفروق في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تبعاً لسنوات التعامل مع الوكالة.	36-04
247	نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين مؤشرات إدارة العلاقة تبعاً لمتغير موقع الوكالة.	37-04

رقم الشكل	قائمة الأشكال البيانية
01-01	العلاقة بين المؤسسة والعميل في ظل التوجه الإنتاجي
02-01	المفهوم البيعي
03-01	محددات التوجه الاجتماعي
04-01	مصنوفة عملاء المؤسسة
05-01	موقع العميل في هرم الإدارة
06-01	التحول من تسويق المعاملة إلى تسويق العلاقة
07-01	مكونات إدارة العلاقة مع العملاء
08-01	العوامل المؤثرة على إدارة العلاقة مع العملاء
09-01	هرم العملاء
10-01	مستوى الرضا عند العميل
11-01	أشكال الولاء عند العملاء
12-01	تصنيف العملاء وفقاً للقيمة
01-02	مخطط يوضح تصنيفات المسافرين المعتمدة من قبل المنظمة العالمية للسياحة
02-02	أنواع السياحة
03-02	مراحل حياة المنتج
04-02	مراحل اتخاذ قرار الشراء لدى السياح
05-02	سلم ماسلو للحاجات
06-02	نموذج نيقوسيا في تفسير سلوك المستهلك

129	نموذج هاورد وشييت	07-02
131	المراحل المتضمنة في نموذج وهاب، كرمبتون وروثفيلد	08-02
132	نموذج شمول لسلوك السائح / المسافر	09-02
134	نموذج ماثيسون و وول	10-02
135	سلسلة القيمة	01-03
155	دور إدارة المعرفة في إدارة العلاقة مع العملاء	02-03
172	التوجه بالعميل والميزة التنافسية	03-03
184	تطور إيرادات السياح الوافدين إلى الجزائر	01-04
187	تطور عدد العاملين في قطاع السياحة بالجزائر	02-04
202	نسبة العمالة المباشرة في قطاع السياحة إلى العمالة الكلية بالجزائر	03-04

المقدمة العامة

أ. توطئة:

تشهد البيئة الاقتصادية العالمية في الفترة الأخيرة تحديات كبيرة تجلت في تزايد انفتاح الأسواق، التوجه السريع نحو تحرير التجارة الخارجية، تراجع دور الدولة في مجال التطبيق للسياسات الحمائية وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال...، وكنتيجة لتداعيات هذه التحولات أصبحت بيئة المؤسسة تتصف بديناميكية غير مسبوقه وتعقد شديد تترجمه تنوع وتداخل المتغيرات المكونة لهذه البيئة؛

إن مواكبة تلك التحديات صاحبه اهتمام كبير من قبل الباحثين بدراسة المؤسسة الاقتصادية نتيجة مشكلات كثيرة تدل في مجملها على الانخفاض في ثقة العملاء بها، 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 لها في السوق؛

وتكيفاً مع الوضعية الراهنة فقد تحول اهتمام القائمين على تسيير المؤسسات الاقتصادية إلى البحث عن الأساليب الجديدة في تطوير وتوطيد علاقتها مع العملاء ومواكبة التغيرات المتسارعة في المحيط الذي يتصف بشدة الصراع التنافسي، والحصول على ميزة و/أو مزايا تنافسية؛ وكنتيجة لهذه المتغيرات فقد شهدت السنوات الأخيرة بروز مدخل إدارة العلاقة مع العملاء والذي أضحي أحد المداخر المهمة في مجال الإدارة والمسار الجديد في تعزيز ذلك التواصل والعلاقة بين المؤسسة وعملائها بهدف تعزيز مركزها التنافسي في القطاع الذي تنشط فيه؛

لقد برزت أهمية قطاع الخدمات في الاقتصاديات العالمية والإقليمية، نتيجة التحولات الاقتصادية العالمية الجديدة؛ وبشكل خاص الخدمات السياحية التي تعد من بين أهم فروع الخدمات وأكثرها ديناميكية عبر العالم، ولعل الاتجاه نحو تحسين الخدمات السياحية يمثل التحدي الكبير للعديد من المؤسسات الناشطة في هذا المجال نتيجة التطورات التكنولوجية الهائلة والثورة المعلوماتية واشتداد حدة المنافسة فضلاً عن التغيير المستمر في حاجات ورغبات العملاء (السياح)؛

إن مؤسسات الخدمات السياحية في الجزائر ليست في منأى عن تلك التحولات العالمية، وعلى ضوء ذلك كان لزاماً أن يكون لديها بعد النظر من خلال التسليح باستراتيجيات قادرة على المنافسة في السوق المحلية

والدولية وذلك بحسب إمكانيات وقدرات المؤسسة المالية والمعنوية، ولعل السبيل لتحقيق ذلك هو الاهتمام بالعميل وتبني الأساليب التي تمكن من إقامة علاقات طويلة الأمد مع العملاء؛ بما يمكنها من الارتقاء بمستوى النمو بالاقتصاد المحلي وتعويض النقص أو الضعف في القطاعات الأخرى.

بناء على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالتنا الأساسية في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يؤثر تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء لدى المؤسسات السياحية بالجزائر على اكتساب ميزة و/أو مزايا تنافسية، وما مدى هذا التأثير بين العميل والمؤسسة في ظل المنافسة التي يشهدها قطاع السياحة؟.

- ولتسهيل علينا الإجابة عن هذه الإشكالية، يمكن أن نقسمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:
- هل لدى موظفو الوكالات السياحية بالجزائر دراية كافية وتطبيق لخطوات إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء؟
 - ما مدى تأثير تبني المؤسسات السياحية بالجزائر لإستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق المزايا التنافسية في ظل المنافسة التي يشهدها القطاع؟
 - هل للمتغيرات الشخصية لموظفي الوكالات السياحية بالجزائر تأثير على تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء؟
 - كيف يمكن تقييم العلاقة بين الوكالات السياحية بالجزائر مع عملائها تبعا لمؤشرات إدارة العلاقة لديهم؟
 - هل للمتغيرات الشخصية للعميل تأثير على العلاقة بين الوكالات السياحية وعملائها بالجزائر؟

ب. الفرضيات:

- انطلاقا من الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية المطروحة أعلاه يمكن أن نجيب عليها من خلال الفرضيات الآتية:
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء موظفي الوكالات السياحية حول إدراك وتطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية.
 - يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية لدى المؤسسات السياحية الجزائرية المدروسة.
 - يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية للموظف.

- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعاً لمؤشرات إدارة العلاقة لديهم.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعمالئها تعزى إلى فروق في متغيراتهم الشخصية.

ج. مبررات اختيار الموضوع:

- اختيارنا لهذا الموضوع كان نتيجة لعدة اعتبارات تتمثل في ما يلي:
- يعد قطاع السياحة من المواضيع الهامة التي أخذت حيزاً كبيراً من اهتمام العديد من الدول ومنها الجزائر، لذا فإن الدراسة تعد أحد السبل التي تعالج أحد أهم وأحدث الأساليب الإدارية التي تمكن المؤسسات العاملة بذلك القطاع من تبنيها.
- إدراكنا بأن خدمات الوكالات السياحية بالجزائر لم يرق بعد إلى المستوى الجيد الذي يحقق تطلعات العملاء، ويجعلها تفرض مكانتها في المنافسة العالمية.
- الميول الشخصي إلى مثل هكذا مواضيع والتي تتماشى مع تخصصي اقتصاد وتسيير المؤسسة.

د. أهمية الدراسة:

- يكتسب البحث أهميته في كونه يساهم ويتواضع بإضافة علمية إلى البحوث الأكاديمية فضلاً على الاستفادة منه لدى المؤسسات السياحية بالجزائر، كما تكمن أهميته أيضاً في:
- تعكس هته الدراسة الاهتمام المتزايد لقطاع السياحة على مستوى الدول والأقاليم، والذي أصبح أحد الصناعات الرافدة لاقتصاديات العديد من الدول، وأحد أهم الخيارات الإستراتيجية والبديلة عن بعض القطاعات الأخرى، ومنها الجزائر التي أصبحت تنظر إلى السياحة كأحد السبل لتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية.
- تعد بيئة السياحة بصفة عامة والوكالات السياحية بصفة خاصة أكثر البيئات الخصبة والمهياة لاحتضان التوجهات الحديثة وتبني مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء، ودراستها سوف ينعكس على تحقيق ميزة تنافسية تضمن بها مكانة في السوق.
- تسعى هته الدراسة إلى تطوير صناعة الخدمة في المؤسسات السياحية الجزائرية من خلال تحقيق مستوى إشباع أعلى للعملاء وزيادة رضاهم وتعزيز ولائهم عن خدماتها.
- ارتباط الدراسة بجانب هام متعلق بالعميل باعتباره أحد التوجهات الرئيسية لعمل المؤسسة، وأحد الاستراتيجيات التي يبني عليها نجاح المؤسسات الاقتصادية.

هـ. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى:

- إن ظروف البيئة الحالية للمؤسسة التي تتصف بالتنافس الشديد تفرض عليها إتباع أساليب واستراتيجيات لمواكبة ذلك، لذلك يصبح من الضرورة تسليط الضوء على أحد أهم الأساليب الحديثة في بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء وحث المؤسسات الجزائرية على استغلالها.
- إبراز الدور الذي تلعبه إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء كأداة تمكّن المؤسسات السياحية بشكل عام ووكالات السياحة والأسفار بشكل خاص من معرفة حاجات ورغبات العملاء وتطويرها عبر الزمن من أجل كسب رضاهم وولائهم والحفاظ عليهم على أمد طويل فضلا عن تحقيق الميزة التنافسية في قطاع السياحة.
- تشخيص العلاقة بين المؤسسات السياحية بالجزائر وعملائها ومحاولة تحسينها وتوطيدها شكلا ونوعا بما يضمن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية.

و. محددات و أبعاد الدراسة:

سنتناول الموضوع من خلال المحددات و الأبعاد التالية:

- تركز الدراسة على معالجة أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات السياحية بالجزائر، حيث اختار الباحث لمعالجة هذا الموضوع ميدان الوكالات السياحية الناشطة بالجزائر كونها من بين الميادين المهمة في تبني أحد أهم التوجهات الحديثة وهو إدارة العلاقة مع العملاء، واقتصرت الدراسة على موظفي تلك الوكالات بالإضافة إلى عملائها.
- أما البعد الزمني فقد تمت الدراسة في الفترة الممتدة من شهر نوفمبر 2015 بداية تصميم وإعداد أسئلة الاستبيان إلى غاية شهر ماي 2016 وهي مرحلة تحليل ومناقشة نتائج الاستبيان.

ز. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

- اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، فالوصف يركز على وصف وسرد الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة، أما التحليل فمن خلال شرح وتفسير الإحصائيات التي تم اختبارها ومعالجتها، واستخلاص النتائج والتوصيات التي تخدم البحث.

كما اعتمد الباحث أيضا على عدة أدوات لجمع البيانات ذات الصلة بموضوع البحث لغرض اختبار صحة الفرضيات، ومن أهمها:

- المصادر الثانوية: تتمثل في الدراسات النظرية المتعلقة بالموضوع وما تناولته الكتب والدوريات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات البحث إضافة إلى الوثائق الرسمية والمعلومات المتوفرة في شبكة المعلومات العالمية (الانترنت).

- المصادر الأولية: تم الاعتماد بصورة أساسية على استبيانين إحداهما موجه إلى موظفي الوكالات السياحية الناشطة بالجزائر والذين لهم علاقة مباشرة مع عملاء هذه المؤسسات، بينما الاستبيان الآخر موجه لعملاء تلك الوكالات، وقد صممت هذه الاستبيانات وفق ما جاء في الجانب النظري الخاص بموضوع البحث وبكل أهداف البحث وبشكل يترافق مع المقابلات التي قام بها الباحث مع بعض الباحثين والعاملين في قطاع السياحة، وقد تم إجراء التحليلات الإحصائية الملائمة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ال: SPSS 20.0 .

س. الدراسات السابقة:

1. دراسة الباحث: محمد خوجلي محمد أحمد والموسومة ب "إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي"، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام المصارف التجارية السودانية بممارسة مفهوم إدارة علاقات العملاء وأثر ذلك على بناء الميزة التنافسية، كما تهدف إلى التعرف على دور وظائف التسويق وخدمة العملاء والمبيعات وتقنية المعلومات في تقوية العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وتحقيق الميزة التنافسية، وقد استخدم الباحث أداة الاستبيان واختار لذلك بنك فيصل الإسلامي وبنك أم درمان الوطني في السودان كعينة الدراسة الميدانية، حيث بلغ عينة الدراسة 396 مفردة تم توزيع 233 إستبانة لموظفي بنك فيصل الإسلامي و163 إستبانة لموظفي بنك أم درمان الوطني، وقد توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، كما أن ممارسة وظائف التسويق وتقنية المعلومات وخدمة العملاء تعدل وتقوي من هذه العلاقة لكن بشكل نسبي، كما أوضحت الدراسة إلى أن المصارف المدروسة تدركان أهمية ممارسة الوظائف التي تؤدي إلى اكتساب العملاء والمحافظة عليهم وتقوية العلاقة معهم.

2. دراسة الباحث حكيم بن جروة ، والموسومة ب "أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجنوب الشرقي - منطقة ورقلة-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية المدروسة باستخدام كل من أبعاد وعناصر تسويق العلاقات مع العملاء، إضافة إلى دراسة نوع العلاقة بين المؤسسة وعملائها وتأثيرها في تحقيق التميز ومنه اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية، إضافة إلى ذلك دراسة وتحديد مختلف النماذج المعمول بها لإدارة العلاقة مع العملاء وقد استعان الباحث بالاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام كل من التعاطف، الثقة والاتصال باعتبارها أهم عناصر تسويق العلاقات المساعدة على تحقيق المنافسة والتنافسية في حين أن أهم الأبعاد المساعدة على تحقيق التنافسية توصل الباحث إلى أن التسويق الداخلي والتحسين المستمر للجودة يساهمان في تحقيق ذلك.

3. دراسة الباحث حاتم كريم كاظم والموسومة ب "استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 30، 2014، وتهدف الدراسة إلى معرفة إمكانية تعظيم المؤسسة الاقتصادية لأرباحها وتحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على إستراتيجية إدارة علاقاتها مع عملائها، وذلك بتحقيق رضاهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، حيث تمكنها تلك الإستراتيجية من تحليل ربحية العملاء بالتمييز بين المرشحين منهم وغير المرشحين، وقد أجريت الدراسة على معمل المشروبات الغازية في بابل بالعراق، وقد تم تحليل البيانات التي تخدم الدراسة لعام 2012، وقد توصل الباحث إلى جملة من الاستنتاجات أهمها القصور الواضح والتخوف من قبل المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة في جمع المعلومات التفصيلية المتعلقة بتكاليف وإيرادات العملاء كونها تحتاج إلى جهد ووقت وكلفة إضافية، إضافة إلى أن إدارة علاقة العملاء تهتم بإشباع حاجات ورغبات العملاء بما يؤدي إلى تحقيق رضا العميل وتحسين ولاءه وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كما أوصى الباحث بضرورة تثقيف موظفي المؤسسة الذين لهم صلة مع العملاء للتعرف على أسلوب تحليل ربحية العملاء ومدخل إدارة علاقة العملاء مع توفير المقومات اللازمة لتطبيقه.

4. دراسة الباحثين: ليلي جار الله خليل، ولاء جمال الدين النوري، الموسومة ب "الأسبقيات التنافسية للخدمات السياحية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركات مختارة للحج والعمرة في مدينة الموصل-، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115، 2014، حيث يهدف البحث إلى وصف وتشخيص أهم الأسبقيات التنافسية للخدمات السياحية في شركات مختارة للحج والعمرة في مدينة الموصل

بالعراق، وكذا ترتيب أولويات الأسبقيات التنافسية التي تتبناها المؤسسات محل الدراسة في تحقيق الميزة التنافسية، و قد استخدم الباحثان أساليب إحصائية لتحليل البيانات المجمعة من خلال الاستبيان الذي وزع على 35 فردا مثلوا بمدرء وموظفي المؤسسات المدروسة، وتوصل الباحثان إلى أن المؤسسات المبحوثة تعتمد على توليفة من الأسبقيات التنافسية والتي تتمثل في تسليم الخدمة، الكلفة، الجودة، السمعة والمرونة، كما بينت نتائج الدراسة أيضا بأن دقة التسليم تساهم بشكل كبير في جذب العملاء فضلا على أنها ميزة قيادية تتفوق بها عن المنافسين.

5. دراسة كل من الباحثين إلياس بوضيف و عز الدين بن تركي، الموسومة ب "أثر تطبيق نموذج إدارة العلاقة مع الزبون "CRM" في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 38، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، ديسمبر 2012، وكان الهدف من الدراسة هو قياس تأثير الوظائف الداعمة لإدارة علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية وقد استعان الباحثان بالاستبيان كأداة لجمع معلومات الدراسة التي أجريت على عينة مكونة من 12 وكالة تابعة لشركة نجمة لخدمات الهاتف النقال بالجزائر، وقد توصل الباحثان بعد تحليل تأثير تبني المؤسسة المدروسة لنموذج إدارة علاقة الزبون CRM من خلال وظائف الداعمة المتمثلة في التسويق، المبيعات والخدمات إلى التأثير المباشر على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في الميزة المالية والميزة التجارية والميزة التقنية، فأما الميزة المالية فتتجلى في زيادة حجم المبيعات ذلك أن نموذج إدارة العلاقة مع العملاء تركز على العملاء المرشحين، أما عن الميزة التجارية فقد توصل الباحثان إلى التأثير المباشر من خلال تنمية وفاء العملاء وتحسين صورة المؤسسة بالتركيز على حصة العميل بدلا من حصة السوق، وعن الميزة التقنية فان نموذج إدارة العلاقة مع العملاء يعمل على تقليل الجهود الضائعة وتلخيص العمليات في أداء النشاط الناتج ع الاتصال بالعملاء، كما تساهم إدارة العلاقة مع العملاء أيضا في تحسين الكفاءة الإدارية والتقليل من الاتصالات غير المجدية.

6. دراسة الباحث: خيرى علي أوسو، الموسومة ب "اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن -دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك-"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 102، جامعة الموصل، العراق، 2011، هدفت هذه الدراسة الى اظهار اتجاهات العلاقة بين ادارة معرفة العميل والاحتفاظ بالعملاء بالتطبيق على المؤسسات الفندقية ذات الدرجة الممتازة والأولى في مدينة دهوك بالعراق، وقد استخدمت الدراسة الاستبيان كأداة للدراسة حيث وزعت 60 استمارة على المديرين ورؤساء الاقسام في المؤسسات الفندقية المدروسة، وقد توصلت الدراسة الى وجود علاقة ارتباط وأثر بين ادراك معرفة العميل والاحتفاظ به، وتوصل الباحث الى مجموعة من التوصيات التي تركز على اتجاهات العلاقة بين ادارة معرفة العميل والاحتفاظ به أهمها ضرورة تبني ادارة معرفة العميل بوصفها من الموضوعات الحديثة التي تهدف الى توعية قيادات المؤسسات.

7. دراسة الباحث: Pokharel Babin والموسومة ب:

"Customer Relationship Management: related theories, challenges and application in banking sector", banking journal, volume 1, issue 1, 2011.

"إدارة العلاقة مع العملاء: نظريات، تحديات وتطبيق في القطاع المصرفي"

تناولت الدراسة موضوع إدارة العلاقة مع العملاء بين النظرية والتطبيق حيث أشارت إلى العوامل المساعدة على نجاح هته الإستراتيجية والتي تتجلى حسب الباحث في القيادة والإدارة التي يجب أن تتبنى إدارة التغيير، إضافة إلى تكنولوجيا المعلومات فضلا عن المورد البشري، واسقط الباحث دراسته على القطاع المصرفي وكيف يمكن تحقيق الميزة التنافسية بالبنوك، حيث استندت في ذلك إلى الاستراتيجيات التنافسية لبورتر، وتوصلت الدراسة إلى أن تبني إدارة العلاقة مع العملاء في البنوك يساهم في تحقيق أبعاد الميزة التنافسية، من خلال تحقيقها لإستراتيجية التمييز حيث يمكن للبنك من استخدامها لجذب العملاء والحفاظ على علاقة طويلة الأمد معهم، كما يمكن أن تساهم في تحقيق إستراتيجية التمايز وذلك في اختيار البنك شريحة معينة من العملاء أو مجموعة من القطاعات، كما يحقق البنك لإستراتيجية قيادة التكاليف والتحكم بها وهو ما ينعكس على أسعار الفائدة ورسوم المعاملات البنكية.

8. دراسة الباحثين: نجم العزاوي، نبيل الحوامدة، المعنونة ب "قياس إدراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن -دراسة ميدانية لفنادق من فئة الخمس نجوم في عمان-"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 25، العراق، 2010، تهدف هذه الدراسة إلى قياس ادراك العملاء لجودة الخدمات الفندقية من فئة خمس نجوم بعمان، إضافة الى اثر العوامل الديمغرافية للعميل على مستوى ذلك الادراك، انطلاقا من مشكلة عدم توافق ما يدركه العميل عن الخدمات الفندقية المقدمة له مع مستوى الجودة لهذه الخدمات المقدمة له فعليا في تلك الفنادق خلال فترة اقامته فيها، وقد استخدم الباحث أبعاد المظهر الخارجي، الاتصال، المجاملة، المصداقية والاستجابة كمحددات لقياس رضا العملاء، واستخدمت الدراسة لذلك أداة الاستبيان والتي وزعت على 100 عميل بالفنادق المدروسة، وقد خلصت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين جودة الخدمة الفندقية وادراك عملاء فنادق الخمس نجوم حيث عبر ما نسبته 90 % من العملاء المستقصين بأن جودة الخدمة الفندقية المقدمة في الفنادق أقل من المتوقع، وخرج الباحث بجملة من التوصيات أهمها الاهتمام بتوفير مختلف التسهيلات اللازمة للزلاء فضلا على تدريب الموظفين على فن التواصل والتعامل مع العملاء.

9. دراسة الباحثين **نوري منير، براك نعيمه، الموسومة ب "إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال (المتطلبات والتوصيات)"**، الملتقى الدولي حول: إدارة منظمات الأعمال (التحديات العالمية المعاصرة)، الجامعة التطبيقية، الأردن، 27- 29 أبريل 2009، حيث تهدف الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام إدارة علاقات العملاء في المؤسسة الاقتصادية وتأثيرها في كسب الميزة التنافسية، وأشارت الدراسة إلى الأهمية التي توليها المؤسسات الاقتصادية للحفاظ على العملاء حيث أدركت أن العملاء هم رأسمال حقيقي بدونهم تفقد المؤسسة شرعيتها، كما نوه الباحثان إلى الدور الكبير لأنشطة التسويق الإلكتروني في نجاح إدارة علاقة العملاء والتي أصبحت تمارس عن طريق برامج أنتجها التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وقد توصلت الدراسة إلى جملة الاستراتيجيات التنافسية والتي تحققها المؤسسات الاقتصادية من خلال تبنيها لإدارة العلاقة مع العملاء حيث يمكنها ذلك من تحقيق حجم معتبر من الأرباح نتيجة المبيعات التي توجه للعميل ذو الولاء كما يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة السيطرة على التكاليف، وحسب الباحثان فهي تعد الأقل تطبيقاً في بيئة شديدة المنافسة، بالإضافة إلى إستراتيجية التميز من خلال جودة المنتج، أما الخيار الاستراتيجي الآخر فيتمثل في إقامة نظام فعال للخدمات المرافقة الذي يسمح للمؤسسة بتقديم جودة عالية للخدمات، وإقامة حوار بناء معهم من أجل التنبؤ وحل المشاكل التي يعاني منها العملاء، وكذا زيادة قيمة المنتج.

10. دراسة الباحث: **خيرى علي أوسو، والموسومة ب "دور رأس المال الفكري في اعتماد التقانات الحديثة للتسويق وتحسين مستوى جودة الخدمة الفندقية"**، دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2007، معرفة مدى قيام المؤسسات الفندقية في إقامة علاقات مع العملاء المرتادين إليها وإدارة مثل هذه العلاقات، فضلاً على تأثير الموارد البشرية المتميزة التي تبني إقامة العلاقات مع العملاء على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسات الفندقية في ظل المنافسة، وقد استخدم الباحث أداة الاستبيان لجمع معلومات الدراسة التي أجريت على عينة من المؤسسات الفندقية في بعض المحافظات بالعراق التي تم اختيارهم بشكل عشوائي (دهوك وأربيل والسليمانية) حيث شملت العينة 215 من المديرين والمعاونين ورؤساء الأقسام في تلك المؤسسات، واستخدم الباحث بعض الأساليب الإحصائية لتحليل النتائج واختبار الفرضيات، وقد توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي بين رأس المال الفكري وإدارة علاقات الزبائن وجودة الخدمة الفندقية، إذ يشكل رأس المال الفكري منطلقاً أساسياً لكل من إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة الفندقية ويعزز من فاعليتها، حيث تتجه كل من إدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة الفندقية نحو المعرفة والمعلومات في إطار عملها داخل المؤسسة مما يزيد من فرص المؤسسة لتلبية متطلبات العملاء بشكل فاعل.

11. دراسة الباحث: معتصم عقاب عبد القادر مسعود، والموسومة بـ "استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد إلى عنصري القيمة والرضا للزبائن في شركات التأمين في الأردن وفلسطين - دراسة مقارنة-"، أطروحة دكتوراه في التسويق، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على العميل في توجهه لبناء علاقة مع الشركة، وكذلك تحديد العوامل التي تؤثر على توجه شركات التأمين لبناء علاقات مع عملائها إضافة إلى احتساب القيمة التي يحصل عليها العميل نتيجة تعامله مع الشركة والقيمة التي تحصل عليها الشركة من خلال تعاملها مع العميل، وقد اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة عشوائية من الشركات العاملة في قطاع التأمين في دولتي الأردن وفلسطين، بلغ عددها سبعة وعشرون شركة في الأردن وسبع شركات في فلسطين، واستند الباحث في ذلك على استبيانين كأداة للدراسة بلغا 150 استمارة وزعت بالتساوي بين عملاء شركات التأمين الكبار وبين موظفي هته الشركات الذين لهم علاقة مباشرة مع العملاء، وتوصلت الدراسة إلى أن متغيرا السعر والخدمات المصاحبة لخدمة التأمين والخدمة الأساسية على الترتيب تؤثر على توجه العملاء في فلسطين لبناء علاقة مع شركة التأمين المتعامل معها، في حين كانت عوامل الخدمة المصاحبة والخدمة الأساسية والسعر والترويج على التوالي هي التي تؤثر على توجه العملاء في الأردن نحو بناء علاقات مع شركة التأمين، ومن جهة ثانية فان خصائص العميل إضافة إلى التكاليف التي تتحملها شركات التأمين تعد العاملين الذين يؤثران على توجه هذه الشركات لبناء علاقات مع عملائها.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تحاول الدراسة الحالية تجاوز القصور الذي ظهر في الدراسات السابقة من قبل الباحثين والذين أوصوا باكملها في دراسات لم يتم تناولها من جانبهم، ويتمثل أهمها في ما يلي:
- تناولت الدراسة الحالية ميدان الوكالات السياحية كبيئة عمل لتطبيق استراتيجية ادارة العلاقة مع العملاء على عكس الدراسات السابقة؛
- ركزت الدراسات السابقة على استقصاء مجتمع واحد، بينما تناولت الدراسة الحالية مجتمعين يتعلق المجتمع الأول بموظفو الوكالات السياحية أما المجتمع الثاني عملاء تلك الوكالات؛
- ركزت الدراسة الحالية على خطوات ادارة العلاقة مع العملاء وهي ادارة العلاقة مع العملاء التحليلية والتشغيلية والتعاونية كمتغير مستقل واستراتيجيات الميزة التنافسية كمتغير تابع وهو ما لم يرد في الدراسات السابقة؛
- حاول الباحث ان يفسر العلاقة بين متغيري الدراسة من جوانب قيمة تلخص في تحقيق المنفعة التبادلية بين الوكالات السياحية وعملائها، بينما تناولت بعض الدراسات السابقة العلاقة بين متغيري ادارة العلاقة مع العملاء والميزة التنافسية من منظور مادي يعتمد على تحقيق الارباح للمؤسسة.

ش. هيكل الدراسة:

تمت معالجة الدراسة من شقين، شق نظري وآخر تطبيقي، بغية التوصل إلى نتائج شاملة للظاهرة المدروسة، فالجانب النظري تم معالجته من ثلاث فصول يتمحور الفصل الأول حول أساسيات إدارة العلاقة مع العملاء حيث تناول توجه المؤسسة نحو العميل وتبني مفهوم التسويق بالعلاقات وكذلك تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسة إضافة إلى مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء، بينما تناول الفصل الثاني مفاهيم عامة حول السياحة والمؤسسات السياحية وذلك للتعرف على الخصائص ومرتكزات البيئة التي اختارها الباحث لتطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء، في حين تناول الفصل الثالث الميزة التنافسية بالمؤسسات السياحية وذلك للتعرف على الميزة التنافسية التي تحققها المؤسسات السياحية من خلال تبنيتها لإستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء، أما الجانب التطبيقي فيتناول تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء في الوكالات السياحية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية.

ص. صعوبات الدراسة:

واجهت الباحث جملة من الصعوبات تلخصت في ما يلي:

- التعاون المحدود من قبل بعض الوكالات السياحية محل الدراسة، سواء في ما يتعلق بالإجابة على أسئلة الاستبيان من قبل موظفيها أو تقديم بعض المعلومات التي تخدم الدراسة، ويرجع ذلك إلى محدودية ثقافة البحث العلمي لدى كثير من المؤسسات الجزائرية؛
- عدم الجدية من قبل الكثير من المستجوبين الذين يمثلون عملاء الوكالات السياحية الذين تم الاستعانة بهم في الدراسة؛
- قلة الدراسات والأبحاث التطبيقية بقطاع السياحة حول إدارة العلاقة مع العملاء خاصة العربية منها، نظرا لحدثة الموضوع؛

الفصل الأول

أساسيات إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسة

تمهيد:

تواجه المؤسسات على اختلافها خاصة الخدمية منها العديد من التغيرات والتحديات وذلك اعتباراً من نهاية القرن الماضي، وهذه التحديات أدت إلى ظهور مفاهيم جديدة في إدارتها تهدف إلى تحقيق البقاء في دائرة النشاط الاقتصادي والاستمرار في عالم المنافسة، وذلك بتغيير أساليبها التقليدية والتي لم تعد تتناسب مع ما تواجهه المؤسسات من منافسة وتبني مفاهيم وأنشطة إدارية جديدة تمكنها من التعامل مع تلك التحديات بل التغلب عليها؛

إن تلك التحولات كانت جلية في التحول من مفهوم التسويق التقليدي القائم على اقتناص الفرص التسويقية السريعة والتعامل مع العملاء بشكل مؤقت إلى المفهوم القائم على اعتبار العملاء شركاء للمؤسسة، وبالتالي تحول نشاطات المؤسسة إلى التفاعل الحقيقي مع العملاء وإقامة علاقات طويلة الأجل؛

ونتيجة لكثرت العروض أمام العميل الذي تحول إلى الطرف الأقوى في العلاقة التي تربطه بالبائع، فقد أدركت المؤسسات الرائدة أن نجاحها مرهون بالعملاء وبمستوى الثقة والولاء اللذان يربطانها بهم في ظل حدة المنافسة التي تحتاج إلى جهود كبيرة تبذلها المؤسسات لتحسين علاقتها مع العملاء الحاليين والمحتملين والعمل على إيجاد عملاء جدد، وإن كانت المؤسسات تدرك أن جذب العملاء يعد أمراً يسيراً فإن الأصعب هو قدرتها على الحفاظ عليهم، وهو ما يدفعها إلى تبني الإستراتيجية التي تمكنها من تحقيق ذلك بما ينعكس على تحقيق القيمة المالية للمؤسسة.

بناء على ما سبق سنحاول معالجة هذا الفصل من خلال النقاط التالية:

- المبحث الأول: توجه المؤسسة نحو العميل وتبني مفهوم التسويق بالعلاقات
- المبحث الثاني: تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسة
- المبحث الثالث: مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء

المبحث الأول: توجه المؤسسة نحو العميل وتبني مفهوم التسويق بالعلاقات

إن ما ميز بيئة الأعمال بالنسبة للمؤسسات هو التغيير المستمر والمتسارع نتيجة مجموعة من المتغيرات، وهو ما زاد من شدة المواجهة مع المنافسين التي أصبحت تهدد وجودها، وفي ظل ذلك تحول اهتمام المؤسسات إلى وسيلة تضمن استقرارها وبقائها، وارتبط ذلك مع التطور الذي شهده الفكر التسويقي الذي أعطى توجه جديد يركز على العميل في مواجهة التحديات لاستغلال الفرص التسويقية وتحقيق الميزة التنافسية، فأدركت المؤسسات أن نجاحها واستقرارها مرهون بمدى قدرتها على معرفة وتحديد حاجات ورغبات عملائها وإقامة علاقات طويلة الأمد معهم.

المطلب الأول: تطور مفهوم العميل من المنظور التسويقي

ارتبط مفهوم التسويق كنشاط باحتياجات ورغبات المستهلكين والقدرة على إشباعها، وانطوى عبر مراحل تطوره المختلفة على توجهات عديدة عكست العوامل البيئية المختلفة التي أسهمت في صياغتها، إلى أن وصل إلى مفهومه الحديث، حيث أصبح التسويق محورا استراتيجيا لنجاح المؤسسات؛ وفي ظل هذا التطور لمفهوم التسويق تطورت معه نظرة المؤسسة إلى العميل الذي أصبح في الوقت الراهن يشكل حجر الزاوية وأكبر هاجس يحرك نشاط أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق الريادة، لذلك يمكن القول بأن النظرة إلى العميل اختلفت عبر مختلف مراحل تطور المفهوم التسويقي.

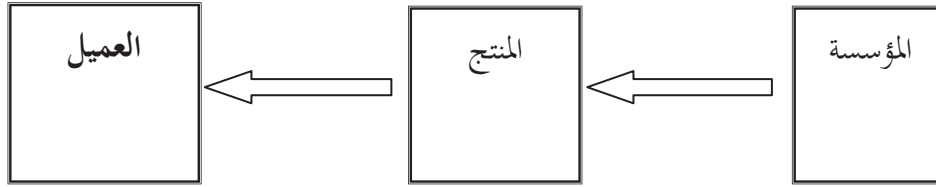
1. التوجه الإنتاجي (1900-1930):

بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن الثامن عشر واستمرت حتى الثلاثينيات من القرن العشرين، ويُعرف هذا التوجه على أنه تلك الفلسفة التي تركز على القدرات والكفاءات الداخلية للمؤسسة بدلا من التركيز على الرغبات والحاجات الخاصة بالسوق، ويؤكد هذا التوجه على أهمية الإدارة لمواردها، بالإضافة لضرورة قيامها بمحاولة الرد على بعض التساؤلات التالية¹:

- ما هو العمل الذي يمكن أن يؤديه بشكل مثالي؟
- ما هي الأشياء التي يمكن لمهندسينا تصميمها بشكل جيد؟
- في ظل هذه الظروف، ماذا يمكن أن تقدم من تجهيزات وتسهيلات متوفرة لنا حاليا؟

¹ محمد عبد العظيم، إدارة التسويق، مدخل معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 17.

- وقد تميزت هذه المرحلة ببيع المؤسسة كل ما تم إنتاجه دون دراسة سلوك العميل مع اعتقاد أن العميل سوف يقوم باستهلاك جميع المنتجات¹، واستندت في ذلك إلى جملة المبررات تتمثل في:²
- العملاء يفضلون بالدرجة الأولى تلك المنتجات ذات السعر المنخفض، حيث يعتبر السعر ومدى توفر المنتج من المتغيرات الحاسمة في قرار الشراء.
 - تنحصر اهتمامات العميل في الحصول على المنتج أكثر من اهتماماته بخصائصها وقدرتها على تحقيق الإشباع المطلوب.
 - يتمثل هدف المؤسسة الرئيسي في تحسين كفاءة الإنتاج والتوزيع وتخفيض التكلفة والعمل على إتاحة المنتج في الأسواق.
- ويمكن توضيح العلاقة بين المؤسسة والعميل في المفهوم الإنتاجي على النحو الآتي:
- الشكل رقم 01-01: العلاقة بين المؤسسة والعميل في ظل التوجه الإنتاجي**



المصدر: منير نوري، التسويق مدخل المعلومات والاستراتيجيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007 - ص 16.

نستشف مما سبق بأن النظرة للعميل في هذه المرحلة اقتصر على اعتبارات محددة فقط، حيث أن العميل يبحث عن المنتج المتاح بأقل تكلفة بغض النظر على اعتبارات أخرى تتعلق بالجودة أو الناحية الجمالية، وعليه فإن القوة التفاوضية بين طرفي العلاقة المنتج والعميل لم تكن متكافئة، حيث كانت المؤسسات في موقف تفاوضي قوي.

2. التوجه البيعي (1930-1950):

ظهر هذا التوجه بعد مرحلة الثورة الصناعية، وقد ساد هذا التوجه بشكل واضح أثناء الكساد في الثلاثينيات من القرن الماضي، حيث شهدت هذه الفترة انخفاض القدرة الشرائية للمستهلك، وفي ظل هذه الظروف أصبحت المؤسسات تتنافس في ما بينها من أجل جلب المستهلكين نحوها ومن ثم تحاول أن تدفع السلعة إليهم من خلال التأثير عليهم، وقد فرض عليه هذا التوجه اللجوء إلى استخدام تقنيات الإعلان

¹ حمد الغدير، رشاد الساعد، سلوك المستهلك: مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 - ص 14.

² نسيم خدير، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة بومرداس، 2011 - ص 88.

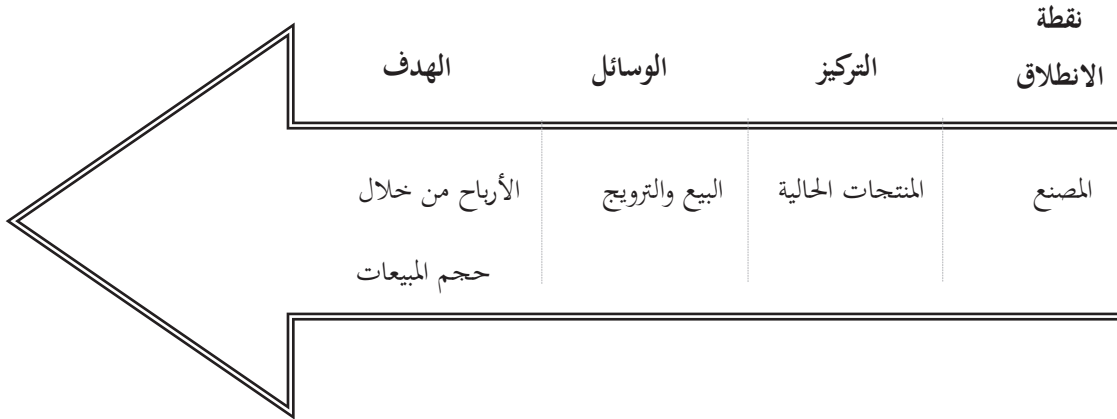
والترويج والدخول في معترك مع المؤسسات المنافسة على قنوات التوزيع واختيار رجال البيع الأكفاء وتدريبهم على سبل البيع الحديثة، والتأثير على المستهلكين من استمالتهم نحوها¹.

ويقوم هذا التوجه على جملة من الافتراضات والتي ساهمت في تطور مفهوم العميل نذكر منها²:

- أن العميل لا يقوم بعملية الشراء إلا إذا تم دفعه وتكثيف الجهود الترويجية حوله من خلال البيع الاندفاعي والمكثف لإقناع بالمنافع التي يقدمها المنتج، وهذا بهدف شرائها.
- العميل عادة ما ينسى الخبرات السابقة الناتجة عن تجارب الشراء ولا ينقلها إلى الآخرين، وقد يقوم بتكرار نفس المنتج دون الرجوع إلى التقييم السابق.
- هناك فرص بيعية كثيرة متاحة في السوق ومن ثم فإن الاهتمام قد يكون بتحقيق المبيعات دون الاهتمام بالاحتفاظ بولاء العميل لإعادة الشراء.

ويوضح الشكل التالي مفهوم التوجه البيعي.

الشكل رقم 01-02: المفهوم البيعي



Source: : Philip Kotler, Gary Armstrong, **Principles of Marketing**, 9th edition, Prentice Hall, USA, 2001- p19.

نستنتج مما سبق أن هذا التوجه أعطى لفتة هامة إلى العملاء، حيث وسع مجال الاهتمام بهم من خلال حثهم وترغيبهم ودفعهم إلى الشراء بمختلف الوسائل الترويجية الداعية إلى التعريف بالمنتج وكذا الخصائص المكونة له، لكن في المقابل نظرة المؤسسة قصيرة المدى ذلك أنها تهدف إلى تحقيق أقصى ما يمكن من المبيعات دون الاحتفاظ بالعميل وكسب ولائه ليكرر الشراء في المستقبل.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الإلكترونية، دار الفكر العربي، مصر، 2004- ص 26.

² محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001- ص 63.

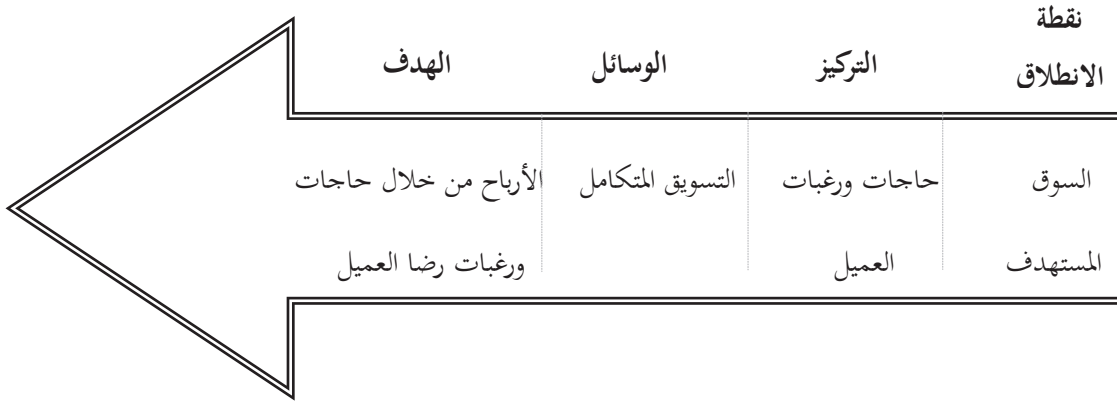
3. التوجه التسويقي (1950-2000):

تحولت الكثير من المؤسسات إلى الاهتمام بهذا المفهوم منذ منتصف الخمسينات، وقد شهدت هذه المرحلة توجه أنظار المنتجين إلى دراسة العملاء بغرض معرفة رغباتهم واحتياجاتهم تمهيدا لإنتاج المنتجات التي تتماشى مع هذه الرغبات والاحتياجات لتسهيل عملية التسويق، وقد ركزت هذه المرحلة على إنتاج ما يجب العميل ويرغب في شرائه وليس ما يجب المنتج أن يصنعه، لذلك تميزت هذه المرحلة بسرعة ابتكار المنتجات الجديدة لمواكبة التغيرات في أذواق العملاء ورغباتهم¹.

ويقصد بالمفهوم التسويقي على أنه "فلسفة لإدارة الأنشطة التسويقية تعتمد في إنجازها للأهداف التنظيمية على تحديد احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة من المؤسسة ثم تحقيق الإشباع المرغوب لتلك الأسواق بصورة أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين"². وقد ارتكزت هذه المرحلة على النقاط التالية³:

- يعتبر اختيار السوق المستهدف نقطة البداية لأي نشاط تسويقي.
 - الاهتمام باحتياجات ورغبات العملاء (التوجه بالعملاء).
 - ضرورة التكامل والتنسيق بين الوظائف المختلفة في المؤسسة.
 - يجب أن يكون تركيز الإدارة منصب على تحقيق الأرباح طويلة الأجل.
- ويمكن عرض الشكل التالي للمفهوم البيعي على النحو التالي:

الشكل رقم 01-03: التوجه التسويقي



Source: . Philip Kotler, Gary Armstrong, Op.cit, p19.

¹ إياد عبد الفتاح النصور، الأصول العلمية للتسويق الحديث: الحرب المحتملة بين مؤسسات الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 39.

² طه طارق، التسويق والتجارة الالكترونية، ط2، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005- ص52.

³ محمد فريد الصحن، التسويق: المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995- ص.ص 41-44.

نلاحظ مما سبق بأن مفهوم التوجه التسويقي حاول تجاوز النقص المسجل في المرحلة السابقة، التي ميزها بيع المنتج حسب رغبة المؤسسة، أما ما ميز هذه المرحلة هو تبني المؤسسة في فلسفتها التنظيمية توجه العملاء ورغباتهم واحتياجاتهم والعمل على تحديدها، على أن يتميز هذا المنتج بالكفاءة والفعالية بما ينعكس على إقبال العملاء على اقتنائه دون غيره من منتجات المؤسسات المنافسة.

4. التوجه الاجتماعي (من سنة 2000 إلى الوقت الحالي):

ظهر هذا المفهوم في أوائل السبعينات من القرن العشرين، ويرى أنصار هذا المفهوم الحديث والمتنامي، أن التسويق كنشاط تجاري فاعل ومؤثر ينبغي أن يؤدي دورا في رفع مستوى معيشة الأفراد في المجتمع¹. ويعرف كوتلر* هذا التوجه على أنه التوجه الإداري الذي يعتبر العمل الجوهري للمؤسسة هو تحديد احتياجات ورغبات الأسواق المستهدفة وتهيئة المؤسسة لتحقيق الإشباع المرغوب بكفاءة وفعالية تفوق المنافسين، وبطريقة تحافظ على أو تدعم التكامل بين المستهلك والمجتمع على أحسن وجه ممكن². وقد ظهر هذا التوجه على خلفية الانتقادات الموجهة للمؤسسات التي تدعي تطبيق المفهوم الحديث للتسويق عن بعض الممارسات السلبية، من خلال سعي تلك المؤسسات إلى تلبية احتياجات العملاء بمختلف الوسائل، وهو ما أدى إلى ظهور سلع وخدمات وأفكار مضرّة بالبيئة والمجتمع. ويرتكز هذا التوجه على ثلاثة ركائز هي³:

- التركيز على احتياجات المجتمع بدلا من التركيز على احتياجات المستهلك.
- التركيز على التكامل بين جميع مفردات النظام بدلا من التركيز على التكامل بين وظائف المؤسسة.
- التركيز على تحقيق أهداف البشرية والمجتمع بدلا من التركيز فقط على هدف الربح.

ويوضح الشكل التالي التوجه الاجتماعي:

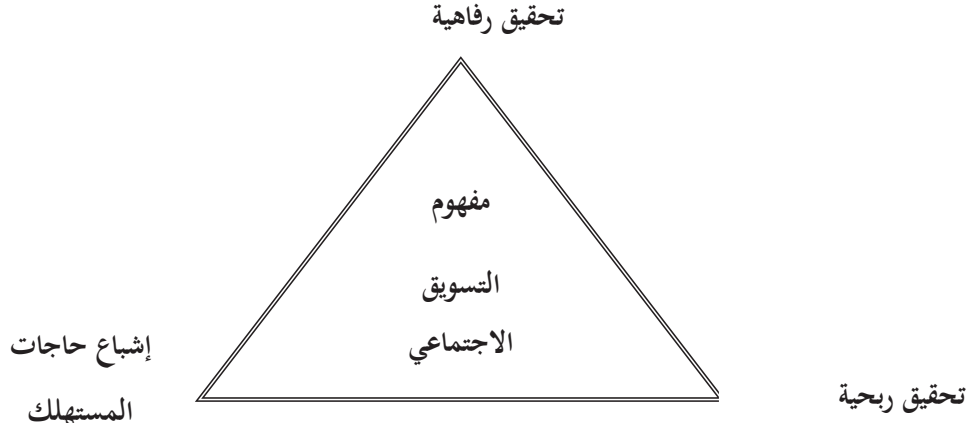
¹ خالد بن عبد الرحمن الجريسي، سلوك المستهلك: دراسة تحليلية للقرارات الشرائية للأسرة السعودية، ط3، دون دار نشر، الرياض، 2006- ص25.

* فيليب كوتلر: بروفيسور في التسويق الدولي بمدرسة كيلو غز للإدارة بجامعة نورث وسترن، يعتبر رائد التسويق الحديث، اختير في عام 2001 كرابع أهم مفكر في مجال الإدارة.

² زكرياء أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007- ص42.

³ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص48.

الشكل رقم 01-04: محددات التوجه الاجتماعي



المصدر: زكرياء أحمد عزام، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 43.

يبين الشكل السابق التكامل بين محددات التسويق الاجتماعي، حيث تسعى المؤسسة إلى خدمة الأسواق المستهدفة ليس فقط عن طريق الإنتاج وإنما عن طريق إشباع الحاجات الفردية والمنافع الاجتماعية طويلة المدى، من أجل كسب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين، والذي ينعكس ذلك على ربحية المؤسسة.

وظهر ضمن التسويق الاجتماعي ما يعرف بالتسويق الأخضر، والذي يعرف على أنه جميع النشاطات التي تشمل تعديل المنتج والتغيرات في عمليات الإنتاج والتغيرات في الغلاف الخارجي أو التغير في الإعلان بما يتضمن عدم تأثير بيئي طبيعي خارجي، إضافة إلى ذلك ظهر ما يعرف بالمفهوم الأخلاقي للتسويق وهو امتداد للمفهوم الاجتماعي للتسويق ولكنه أشمل وأحدث منه، إذ يركز على الجوانب المختلفة للمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والاعتيادية للتسويق كممارسة وتطبيق، إضافة إلى سلوكيات وأخلاقيات الممارسين للعملية التسويقية وأصحاب المصلحة وأخلاقياتهم¹.

نستنتج من خلال عرضنا للمراحل السابقة أن التطور بين مرحلة وأخرى كان في عملية التبادل بين المنتج والعميل، حيث انصب اهتمام مدراء المؤسسات في البداية بالدرجة الأولى على قضايا الإنتاج وسبل الزيادة في الكميات المنتجة أكثر من اهتمامهم بالسوق والعملاء، إلا أنه في ظل التحولات الاقتصادية الجديدة وعمولة الأسواق واحتدام المنافسة، أدركت المؤسسات بأنه من العسير أن تستمر في هذا الوضع متجاهلة مبدأ الاقتراب من العميل، وهو ما ظهر جليا خلال المرحلة الأخيرة التي أدرجت توجهات ورغبات العملاء ضمن الفلسفة التنظيمية للمؤسسة واعتباره محددًا من محددات التنافس.

¹ زكرياء أحمد عزام، وآخرون، نفس المرجع السابق، ص 44.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للعميل وموقعه في المؤسسة

شهد النصف الثاني من القرن العشرين تطورات ألفت بظلالها على المؤسسة، وفي ظل هذه الظروف أخذت استراتيجيات المؤسسة وجهة جديدة أكثر تطوراً، عرفها الأخصائيون في مجال التسويق بالتوجه بالعميل الذي يشكل قلباً متطوراً لمفهوم التسويق والذي جاء نتيجة التدرج التاريخي للتصورات التاريخية التي تبنتها المؤسسة خلال حقبات متتابعة.

1. تعريف العميل

كثيراً ما يقتصر فهمنا للعميل على أنه ذلك الشخص الذي يتقدم لشراء ما تنتجه المؤسسة للحصول على خدماتها، إلا أن هذا المعنى يعتبر قاصراً بعض الشيء، لأنه في الحقيقة كل شخص يتم التعامل معه سواء من خارج المؤسسة أو من داخلها يجب النظر إليه باعتباره عميلاً*.

تعني كلمة عميل في الأصل اللاتيني PATER أي الأب أو الحامي أو المساعد أو المحسن، أما في الاصطلاح الحديث يعني الزبون أو العميل الشخص الذي يتعامل مع المؤسسة بصورة منتظمة¹.

إن التعريف التقليدي للعميل يتمثل في أنه شخص يشتري أو يستعمل ما تنتجه المؤسسة، أما العميل الخارجي الذي تهتم به إدارة الجودة الشاملة فيتمثل في الأفراد أو الجهات التي تستفيد وتتأثر بمنتجات وخدمات وأنشطة المؤسسة²،

كما ينظر إلى العملاء من منظورين، عميل خارجي وعميل داخلي؛ وقد تم تعريفهم على النحو التالي³:

- العميل الخارجي: هو ذلك الفرد (المستهلك) الذي تتمحور حوله كافة الأنشطة والجهود من أجل تحقيق رغباته وتحفيزه في اقتناء السلعة أو الخدمة التي تنتجها المؤسسة.
- العميل الداخلي: ويشمل الأفراد العاملين في جميع الإدارات والأقسام والشعب، الذين يتعاملون مع بعضهم البعض لإنجاز الأعمال.

* يشمل العميل حسب ما جاءت به النظرة الجديدة لإدارة الجودة الشاملة أربعة عناصر و المتمثلة في العميل الخارجي، الموردون، المالك، العميل الداخلي، ودراستنا هذه تقتصر على العميل الخارجي فقط.

¹ عبد الفتاح مراد، موسوعة مصطلحات الجات ومنظمة التجارة العالمية، دون تاريخ ودار النشر، ص 507.

² كريمة مخطاري المولودة بكوش، عبد القادر مخطاوي، رضا العميل والمشاركة في صنع القرار التسويقي، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل 2009 - ص 04.

³ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة العلاقات والزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 - ص 60.

كما يعرف العميل أيضا على أنه "ذلك الشخص العادي أو الاعتباري الذي يقوم بشراء السلع والخدمات من السوق لاستهلاكه الشخصي أو لغيره بطريقة رشيدة في الشراء أو الاستهلاك"¹.

يتضح من خلال هذا التعريف بأن العميل يمكن أن يكون شخص طبيعي كما قد يكون شخص معنوي، والذي يُقبل نحو السوق لاقتناء منتجات بتكلفة أقل وبإشباع أكبر لحاجاته.

ويعرف العميل أيضا بأنه "المشتري الحالي أو المشتري المتوقع الذي يحتاج إلى المنتج ولديه رغبة في شراءه"².

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ينظر إلى العميل نظرة الحاضر والمستقبل، كما يركز أيضا على شرطين أساسيين فيه وهما الرغبة والقدرة على شراء المنتج بصرف النظر عن كونه سلعة أو خدمة.

كما عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق العميل على أنه "مشتري المنتجات أو الخدمات الفعلي أو المتوقع"³.

نستنتج من هذا التعريف أن نظرة المؤسسة للعميل ذات بعد حالي ومستقبلي، فأما الحالي فهو العميل الفعلي الذي تدركه المؤسسة وتعمل على الحفاظ عليه من خلال تلبية رغباته واحتياجاته، وأما المستقبلي فهو العميل المتوقع الذي تهدف إلى جذبته والتنبؤ به.

ويعرف العميل على أنه "ذلك الفرد الذي يقوم بالبحث عن سلعة أو خدمة ما وشرائها لاستخدامه الخاص أو استخدامهم العائلي"⁴.

بناء على جملة التعاريف السالفة الذكر نخلص إلى تعريف للعميل على النحو الموالي:

"هو ذلك الشخص الطبيعي أو المعنوي الذي يتقدم للمؤسسة وله القدرة على شراء منتجاتها أو الحصول على خدماتها بهدف تلبية رغباته وإشباع حاجاته".

¹ كاسر ناصر، سلوك المستهلك، دار الحامد، عمان، 2006 - ص 96.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة العالمية: مفاهيم وتطبيقات، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006 - ص 71.

³ المرجع السابق، ص 72.

⁴ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

2. تصنيف العملاء

حتى يتسنى للمؤسسة تركيز جهودها وتوجيه التعامل مع العملاء، وانطلاقاً من كون العميل يعبر عن أحد أهم الأطراف الذين تتعامل معهم المؤسسة أو تربطها بهم علاقة معينة، فهناك عدة زوايا واعتبارات يمكن الاعتماد عليها في تصنيف عملاء المؤسسة، وفي ما يلي بعض التقسيمات:

أ. **التصنيف على أساس الخصائص الشخصية:** أدرج الباحثون تحت هذا المعيار ستة أنماط شخصية يمكن أن يتعامل بها العميل وهي:¹

- العميل العاطفي: وهو الذي يتصرف وفق عواطفه، فلا نجد في الغالب تحليل منطقي لتصرفاته.
- العميل الرشيد: على عكس العميل العاطفي، فإن قراراته تتميز بالعقلانية والبحث الدائم عن تحقيق المنفعة من وراء أي سلوك.
- العميل الودود: يعتبر من العملاء المرغوب فيهم فهو لا يسبب أي مشاكل في نقاط البيع ويحاول دائماً دعم الاتصال القائم بينه وبين رجل البيع.
- العميل الانفعالي: يتميز بالمزاج المتقلب ويستجيب بالانفعال مع المواقف ويتخذ أحيانا قرارات عشوائية.
- العميل الهادئ: يتميز بالتأني في اتخاذ قرارات الشراء ولا يستجيب بسرعة لإغراءات رجل البيع في نقطة البيع.
- العميل الخجول: هذا العميل لا يعبر عن رأيه، وهو ما يمثل مشكلة أمام المؤسسة.

ب. **التصنيف حسب أهمية العميل بالنسبة للمؤسسة:** لا يحتل كل عملاء المؤسسة نفس المستوى من الأهمية في نشاطها ورجحيتها، وبناء على هذا المعيار يمكن أن تصنف عملاء المؤسسة إلى ثلاثة أصناف كما يلي:²

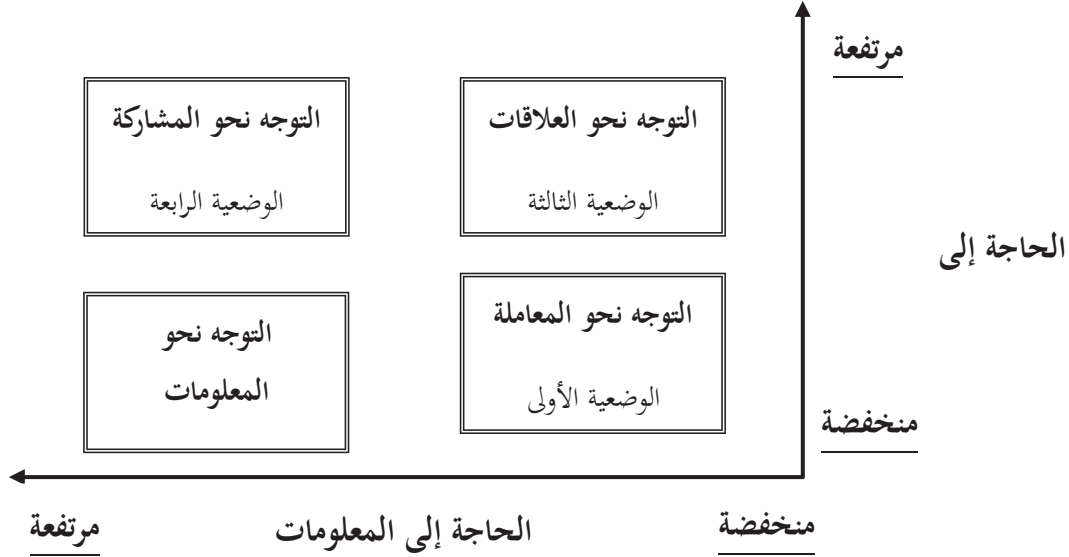
- العميل الاستراتيجي: هو الأكثر مردودية، يتميز في الغالب بمستوى ولاء عالي لمنتجات أو خدمات المؤسسة.
- العميل التكتيكي: هذا النوع من العملاء أقل مردودية، لكنه يحتل مكانة هامة في سلم أولويات وانشغالات المؤسسة التي تسعى لرفعه لمستوى أحسن.
- العميل الروتيني: يعرف على أنه العميل المشكل وهو الذي يتساوى احتمال الاستمرار في التعامل مع المؤسسة مع احتمال قطعه للعلاقة معها، بمعنى يمكن أن يمثل للمؤسسة فرصة أو تهديد.

¹ محمود جاسم الصمدي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، ط 1، دار المناهج، عمان، 2002 - ص 19.

² نسيمه خدير، مرجع سبق ذكره، ص 95.

ج. التصنيف على أساس نوع الارتباط بين الزبون والمؤسسة: تأخذ العلاقة التي يمكن أن تربط العميل بالمؤسسة عدة أوجه تمثل مختلف نقاط التقاطع بين متغيرين وهما حاجة العميل إلى العلاقات وحاجة المؤسسة إلى المعلومات، كما هو موضح في الشكل الموالي :

الشكل رقم 01-05: مصفوفة عملاء المؤسسة



المصدر: ريتشارد ويتلي، وديان هيسان، الإدارة بالعملاء: استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية، تعريب: عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، مصر، 1998، ص 259.

يوضح الشكل أعلاه أربعة وضعيات يمكن أن تفسر الارتباط بين المؤسسة والعميل وهي¹:

- **الوضع الأولى:** يعرف العميل المدرج ضمن هذه الوضعية بأنه عميل مشتري يريد الحصول على المنتج المناسب في الوقت المناسب بأقل تكلفة، ويتميز بقلة رغبته في بناء علاقة مع المؤسسة أو المشاركة معها في المشروع.
- **الوضع الثانية:** نجد هنا العملاء الراغبين في المعلومات، فهم يهتمون كثيرا بالحصول على المنتج أو العلامة المراد شراؤها مع قلة حاجتهم إلى العلاقات، حيث يتسم العميل الباحث على المعلومات بمعرفته لما يريد لكنه بحاجة إلى التعلم.
- **الوضع الثالثة:** في هذه الحالة نجد العميل الراغب في العلاقة، حيث يعطي أهمية كبيرة وقيمة للمؤسسة التي يفترض أنها تدرك بدقة حاجاته ورغباته، وهي قادرة على تلبيةها وستمكنه من

¹ ريتشارد ويتلي، وديان هيسان، الإدارة بالعملاء: استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية، تعريب: عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، القاهرة، مصر، 1998 - ص 258.

الاستفادة من المعلومات التي تملكها، وغالبا ما يكون العميل الذي يبحث عن العلاقة هو عميل يفتقد للخبرة ولا يرغب في بذل مجهود بشكل دائم للبحث عن المعلومات.

- **الوضعية الرابعة:** يترجم العميل الموجود في هذه الوضعية فكرة متطورة مفادها أن العميل هو شريك للمؤسسة، والعميل الراغب في المشاركة هو الذي يسعى لإقامة علاقات شخصية وطويلة المدى مع المؤسسة من أجل تحقي أهداف مشتركة.

وقد أشارت بعض الدراسات إلى جملة من الحقائق المتعلقة بالأنماط المختلفة للعملاء تتمثل في ما يلي:¹

- 44% من العملاء متشككون وتنقصهم الثقة في المؤسسة ومنتجاتها أو العاملين فيها، ويرون أن هناك مغالات في الأسعار أو تدني معدلات الجودة.
- 11% من العملاء يرون أن أوامرهم واجبة التنفيذ.
- 22% من العملاء لا يستطيعون اتخاذ قراراتهم بمفردهم ويستولون على أوقات الآخرين نتيجة لعدم ثقتهم بأنفسهم وربما بالآخرين.
- 8% يريدون أن تتم معاملاتهم وفق شروطهم الخاصة رغم إلمامهم باللوائح والسياسات.
- 2% من العملاء كثيرو الكلام ويحتاجون لمعاملة خاصة.

3. خصائص العملاء

يمكن تصنيف العملاء حسب السلع المقتناة والتي تقسم إلى السلع الاستهلاكية والسلع الصناعية، والتي يرتبط بهما العميل الاستهلاكي والصناعي كما في الجدول التالي:

¹ محمد خوجلي محمد أحمد، إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015- ص60.

الجدول رقم 01-01: تصنيف العملاء حسب المنتجات المقتناة

خصائص العميل		العناصر الأساسية
العميل الصناعي	العميل النهائي (الاستهلاكي)	عناصر السلوك
شراء السلع والخدمات (كموارد) لعملياته الإنتاجية بهدف الإنتاج الجديد وتحقيق إيراد.	شراء السلع والخدمات لاستهلاكه الشخصي بهدف إشباع حاجة وتحقيق منفعة.	موضوع السلوك
قرار الشراء بطيء ويبنى على تخطيط مسبق ودراسات مطولة ومعلومات دقيقة، والسلوك هو سلوك اقتصادي يقوم على أسس فنية.	قرار الشراء سريع ويبنى على معلومات قليلة من مصادر مختلفة وتؤثر بع العوامل النفسية والعاطفية.	القرار والتصرف
يهتم جدا بالتسهيلات التجارية كالخصم التجاري والائتمان التجاري والخدمة بعد البيع والأسعار المنافسة، لذلك يتم الشراء بعد إجراء عمليات مساومة على السعر والخدمة.	يتم عادة بدون مساومة باستثناء الحالات التي يكون فيها موضوع عملية الشراء سلع أو خدمات ذات قيمة عالية وأسعارها مرتفعة وتحتاج معلومات كبيرة.	المساومة في الشراء
تكرار عمليات الشراء كثيرة لكن يمكن أن يتم الشراء من نفس المصادر وذلك بهدف بناء علاقات جيدة مع الموردين وللحصول على التسهيلات التجارية منهم، أو لان المشتريات محصورة في عدد من الموردين.	تكون متعددة حيث يتم الشراء في كل مرة من مصادر مختلفة وحسب الظروف وعمليات الشراء تكون كثيرة وخاصة السلع ذات التسويق الواسع.	مصادر الشراء
يشارك في قرار الشراء عدد كبير من الأشخاص وغالبا يتم ذلك بتشكيل لجان لهذه الغاية بسبب ارتفاع حجم الأموال التي يتضمنها القرار الى جانب تشابك الأمور الفنية والإنتاجية والتسويقية للسلع.	الزبون وحده وبناء على خبرته ومعلوماته القليلة، كما تؤثر العادات والتقاليد المتبعة وعوامل داخلية شخصية على قراره.	الجهات التي تساعد في إعداد القرار
يتم التأكيد على الخدمة أكثر من السعر وعلى مواعيد التسليم وجوده السلعة أو الخدمة المشتراة بالرغم من أن موارده غير محدودة نسبيا والسعر يؤثر على التكلفة.	السعر هو الأهم لأن موارده محدودة وبالتالي قدراته الشرائية محدودة وهذه الموارد تنفق لمرة واحدة وتحمل الخدمة اللاحقة بعملية البيع.	السعر بالمقارنة مع الخدمة
يلعب السعر دورا حاسما في تحديد تكلفة السلع والخدمات المنتجة وبالتالي سعرها التنافسي في السوق، لهذا يلجأ العميل الصناعي إلى سياسة التسويق المبنية على السعر الأقل.	بالنسبة للحاجات الفردية فإن السعر لا يلعب دورا حاسما لكن بالنسبة للسلع الكمالية فان السعر مهم جدا لان موارده محدودة.	السعر

المصدر: يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 66-67.

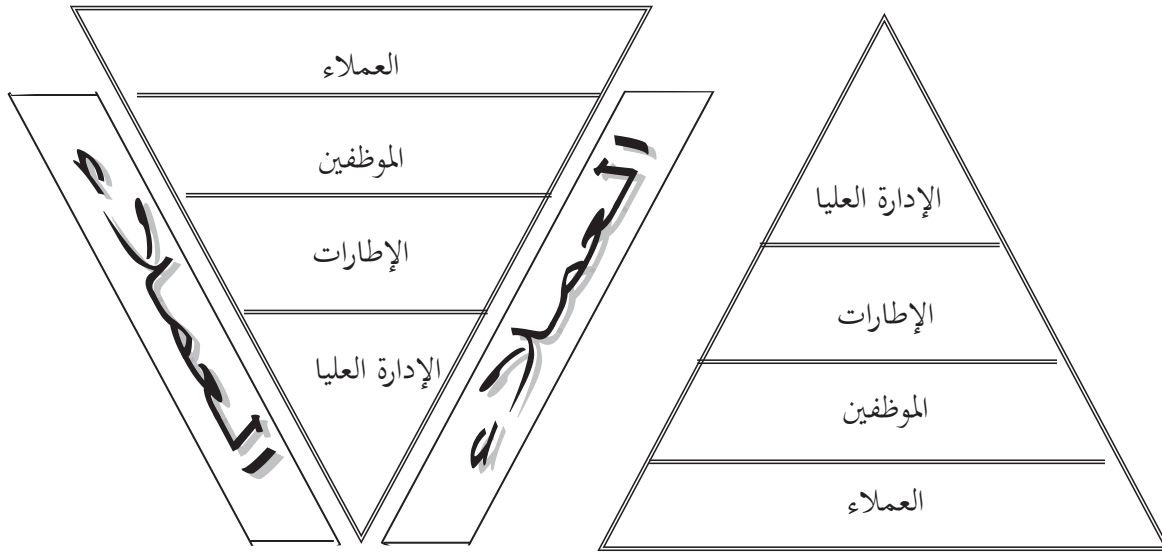
من خلال ما سبق نستنتج أن تصنيفات العملاء تؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسات، وهذا يتطلب الفهم والإدراك الكاملين لطبيعة وديناميكية السلوك الإنساني وخصوصا الأنماط الشخصية، ودراسة حاجات وتوقعات العملاء وصولا إلى تلبيتها بعد ترجمتها إلى خصائص المنتج المطلوب، وذلك كله مرهون بالأسلوب الذي يتعامل به موظفو تلك المؤسسات مع العملاء، التي يجب أن تمتلك مورد بشري كفاء.

4. المتطلبات التنظيمية للتوجه نحو العميل.

تبوأ العميل المراكز الأكثر حساسية وأهمية في إدارة المؤسسة الحديثة، وشكل مصدر لتغيير المستويات ضمن هرم الإدارة، وحمل على المؤسسة إيجاد أهم الاستراتيجيات لتوجه الإدارة الجديدة بالعميل، وتماشيا مع ذلك فقد قدم كوتلر نموذجا جديدا لهرم الإدارة التي أصبحت تركز على العميل، وينشأ هذا النموذج من عملية بسيطة هي قلب هرم الإدارة التقليدي،

ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم 01-06: موقع العميل في هرم الإدارة



هرم الإدارة الحديث

هرم الإدارة التقليدي

Source: Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Marketing Management, 14th Edition, prentice Hall, United States, 2012, P124.

يعكس لنا الشكل السابق المكانة التي أصبحت المؤسسات توليها للعميل، إذ يعد مفتاح الربحية، ولذلك تعتمد المؤسسة إلى قلب هرم مخطط المؤسسة التقليدي لجعل العميل في أعلى المؤسسة وبعدهم في الأهمية موظفو الخط الأمامي (خادمي العملاء)، وموظفو أو مدراء الوسط لدعم خادمي العملاء، وعند

القاعدة مدراء الإدارة لمساندة مدراء الوسط، ويشير العملاء على جانبي الشكل إلى أن المديرين هم مشاركون شخصيا في معرفة ومقابلة احتياجات العملاء.

واستنادا إلى ما سبق ولوصول المؤسسة إلى أهدافها المرتبطة بالعميل، يستوجب فهم العناصر التالية:¹

- تفهم حاجات العملاء لمواجهة توقعاته والتفوق عليها، حيث تستخدم بعض المؤسسات المسوحات كوسيلة لذلك أو بالرجوع إلى العاملين وما يجمعونه من معلومات عن العملاء أثناء مقبلتهم وجه لوجه مع العميل.
- الاهتمام بالعاملين ذوي الاتصال المباشر مع العميل لكونهم غالبا ما يكونون أقل فهما أو تدريبا أو أقل راتبا من العاملين الآخرين وعلى المؤسسة أن تعي جيدا بان هؤلاء هم أكثر العاملين قدرة على ربط العميل بالمؤسسة ويلعبون دورا مما في توفير المعلومات.
- تحقيق عملية التنسيق بين أقسام المؤسسة لضمان تقديم خدمة أفضل للعميل تؤول الى علاقة أفضل وقدرة في المحافظة على ولائه.

المطلب الثالث: التسويق بالعلاقات

إن الاستحواذ على السوق في ظل التطورات الحالية التي تشهدها المؤسسات أصبح يشوبه الكثير من الصعوبات، حيث أصبح من غير الممكن فرض المنتج على العميل كما كان يجري سابقا، وأضحى التعامل مع العملاء ليس على أساس أنهم متشابهون في الحاجات والرغبات مما ترتب على المؤسسة جهدا تسويقيا لمواجهة ذلك؛ وفي خضم ذلك ظهر الاتجاه الحديث لمفهوم التسويق بالعلاقات والذي يركز على العملاء بشكل أكبر، باعتبارهم نقطة الانطلاق الأساسية لجميع أنشطة المؤسسة، وكذا تطوير العلاقة معهم،

1. تعريف التسويق بالعلاقات

إن استطلاع الكتابات في مجال التسويق بالعلاقات يتبين أن هذا المفهوم قد تم تناوله من أكثر من منظور أو مدخل، والحديث عن تعريف لهذا المفهوم يعد أمرا متباينا بتباين توجهات الباحثين ودراساتهم، إلا أن جميعها تشترك في الوصول إلى الهدف المتعلق بالاحتفاظ بالعملاء ورجحية المؤسسة، وفي ما يلي جملة من التعاريف للتسويق بالعلاقات:

¹ سليمان درمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط 01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012- ص 202.

أشار **Berry*** ، إلى أن التسويق بالعلاقات يقوم على ثلاث أسس هامة، هي جذب العملاء ثم الاحتفاظ بهم وتعزيز الإشباع والولاء لديهم من خلال تقديم المنافع المميزة والقيمة المضافة التي يسعى العميل إلى تحقيقها من خلال استهلاكه للسلعة أو الخدمة¹.

ويعرف التسويق بالعلاقات على أنه "قيام المؤسسة بمجموعة من الأنشطة التي تكفل التوصل إلى بناء وتحقيق علاقات قوية ومتوازنة مع العملاء والمساهمين وكافة أطراف التعامل التسويقي، وذلك من خلال تقديم قيمة تبني العلاقات طويل الأجل"².

ويعرف **Seth** التسويق بالعلاقة على انه: "النشاط التجاري المشترك والمستمر بين المورد والعميل، بشكل فردي، تهدف هذه العلاقة إلى تحقيق نمو في الحصة السوقية للمورد، وكذا تحقيق قيمة للمستهلك النهائي بتكلفة منخفضة"³.

حسب هذا التعريف فان مفهوم التسويق بالعلاقات يقوم على المصالح المشتركة بين البائع والمشتري بشكل فردي وشخصي وان استمرار العملية التبادلية بينهما يعتمد على ما تحققه عملية التبادل تلك من قيمة ومنفعة لكلا الطرفين.

ويعرفها كل **Evans and Laskin** على أنها "بناء المؤسسة لتحالفات طويلة الأمد مع العملاء الحاليين والمحتملين، بما يضمن تحقيق أهداف مشتركة"⁴.

يركز هذا التعريف على إقامة المؤسسة للعلاقة مع نوعين من العملاء والتي تحقق الأهداف المشتركة لكلا الطرفين؛ وتتجسد هذه العلاقة من خلال قيام المؤسسة بتلبية وإشباع حاجات ورغبات عملائها الحاليين، لتشجيعهم على تكرير الشراء مرة أخرى وتحويلهم إلى عملاء مُكرّرين للشراء، والعملاء المحتملين والذين لديهم اهتمام قوى بمنتجات المؤسسة، ولديهم القدرة على شرائها، وذلك من خلال إنتاج سلع وتقديم خدمات تتوافق مع حاجاتهم ورغباتهم، وتكثيف الجهود الترويجية الموجهة لهؤلاء العملاء.

* يعتبر من الأوائل الذي قدموا مفهوم لمصطلح التسويق بالعلاقات.

¹ إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، 6-8 أكتوبر 2003- قطر، الدوحة، ص 393.

² طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الإبتكاري، مكتبات مؤسسة الأهرام، 2010- ص 307.

³ Jagdish N Sheth end all, Customer Relationship Management: Emerging Concepts, Tools, and Applications, Tata McGraw-Hill Education, 2001- P338.

⁴ Joel R. Evans, Richard L. Laskin, Marketing Process: A Conceptualization and Application, Industrial Marketing Management, Elsevier Science Inc, New York, December 1994- p440.

أما كوتلر فيرى بأن التسويق بالعلاقات على أنه "عملية خلق علاقات متينة مع العملاء والاحتفاظ بهم وتعزيز هذه العلاقات"¹.

يركز كوتلر في تعريفه على العلاقة المستمرة والقوية المرحة مع العملاء، وذلك بإنتاج وتسويق المنتجات التي تنسجم و متطلباته وتوقعاته مستهدفة تحقيق رضاهم، عبر الاحتفاظ بهم وتعزيز ولائهم على الدوام.

وأوضح **Baran** أن التسويق بالعلاقة يركز على العلاقة التي تبنى على التعاون والمشاركة بين المؤسسة وعملائها، من خلال العملية المستمرة لأنشطة وبرامج المشاركة والتعاون مع الوسطاء والمستهلكين النهائيين لخلق أو تقديم قيمة اقتصادية متبادلة بأقل تكلفة ممكنة².

ويعرف التسويق بالعلاقات أيضا على انه "إقامة وصيانة وتعزيز العلاقة بين العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين، وتتم هذه العلاقة من خلال الثقة والالتزام والوفاء بالتعهدات والعمل على تعظيم القيمة لكل الأطراف".

يركز هذا التعريف على الأبعاد التي تؤدي إلى خلق القيمة لكل من العميل وأصحاب المصالح، فمن خلال إقامة العلاقات يتجسد تقديم الوعود، وصيانة تلك العلاقة والحفاظ عليها عن طريق الوفاء بالوعد، أما تعزيز العلاقة فمن خلال تقديم وعود جديدة أكثر خصوصية لعملاء الأجل الطويل.

يمكن حصر أهم النقاط المشتركة على ضوء التعاريف السالفة الذكر في تعريف التسويق بالعلاقات في الآتي:

- تنمية وتطوير العلاقة بين الأطراف المشتركة في التسويق بالعلاقات.
- إقامة العلاقات طويلة المدى.
- تحقيق الأهداف الاقتصادية من خلال بناء وصيانة وتعزيز العلاقة مع العملاء.
- تحقيق الأهداف المشتركة بين طرفي العلاقة.
- الحفاظ على العلاقة وتعزيزها من خلال الوعود والثقة المتبادلة.

بناء على ما سبق نقدم تعريفا شاملا للتسويق بالعلاقات:

"هو توجه استراتيجي من قبل المؤسسات يركز على مجموعة من الأنشطة والخطوات، التي تسعى إلى إقامة علاقات طويلة المدى مع العملاء والعمل على تعزيز تلك العلاقة من خلال عملية التبادل والوفاء بالوعد، بما يحقق الأهداف المشتركة بين طرفي العلاقة".

¹ Kotler P, Bowen J and Makens J, **Marketing For Hospitality and Tourism**, second edition, Prentice Hall, 1999- p354.

² R. Baran & All, **Customer Relationship Management**, Thomson south western, USA, 2008- P 83.

وللوصول إلى تطبيق فعال لمفهوم التسويق بالعلاقات، لا بد من إتباع القواعد التالية:¹

- تعريف العميل المستهدف وتحديد خصائصه و حاجاته.
- يجب أن يكون هدف جميع الأنشطة والتطبيقات التسويقية للمنظمة هو بناء علاقات قوية مع العملاء.
- قياس العلاقة باعتبارها ميزة تنافسية للمؤسسة.
- اعتماد التسويق بالعلاقات على ما توفره تقنيات تكنولوجيا المعلومات من إمكانيات، وبناء نظم وقواعد المعلومات عن العملاء ووسائل الاتصال الشخصي معهم.
- بناء وتطوير أنشطة التسويق بالعلاقات.

2. من التسويق بالمعاملات إلى التسويق بالعلاقات

يعتبر التسويق بالعلاقات نقلة نوعية في الفكر التسويقي، وهو ما أجمع عليه العديد من المفكرين والباحثين، ولعل ما يفسر ذلك هو التغير الواضح في طريقة وأساليب التعامل مع جميع الأطراف الموجودة في البيئة التسويقية للمؤسسة خلافا لما كان في المفهوم التقليدي الذي يركز على المعاملات.

إن مفهوم تسويق العلاقة توسع ليشكل وجهة نظر ذات ركائز مكاملة لبعضها كما تغير نظرة المؤسسات إلى علاقتها مع العملاء بحيث تتحول من التركيز على المعاملات إلى التركيز على العلاقات مستهدفة احتفاظا طويل الأمد بالعميل، ويرجع ذلك إلى ما يلي²:

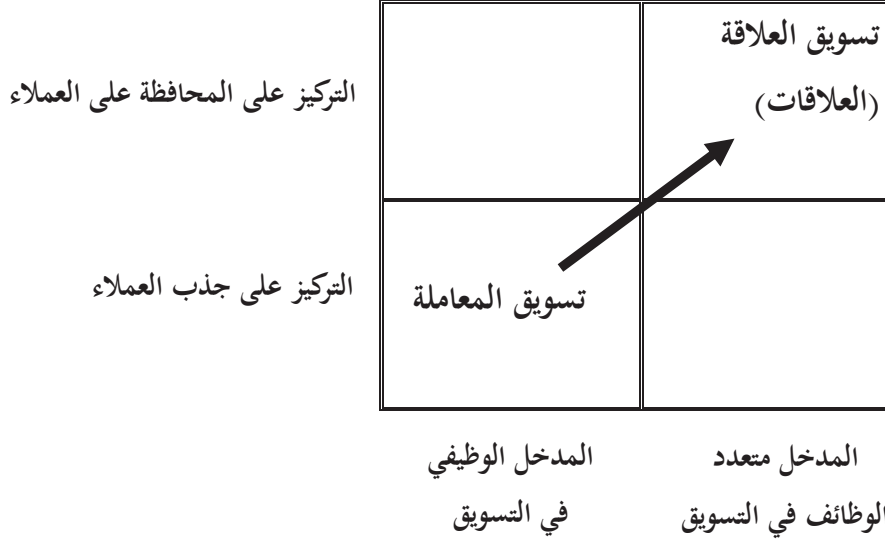
- توسع الأسواق التي تتواجد فيها المؤسسة من أسواق العميل إلى تطوير وتعزيز العلاقات إلى أسواق خارجية تتضمن أسواق المجهزين، أسواق الاستقطاب، أسواق الوسطاء، أسواق المرجعية (المتكررة)، أسواق التأثير وكذلك الأسواق الداخلية.
- زيادة الوعي بأهمية تكامل أنشطة الجودة وخدمة العميل والتسويق، إذ يتوجه تسويق العلاقة إلى التركيز على التعامل مع تلك الأنشطة بوصفها وحدة متكاملة ومتفاعلة،

¹ نظام موسى سويدان، إلهام فخري طمليه، مدى تبني المؤسسات غير الربحية مفهوم التسويق بالعلاقات (من وجهة نظر العاملين في هذه المؤسسات)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 32، العدد 05، 2009- ص33.

² نجله يونس محمد آل مراد، عمر ياسين محمد السايير الدليمي، التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون- دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك-، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 107، جامعة الموصل، العراق، 2012- ص.ص

ويمكن توضيح ما سبق في الشكل الموالي:

الشكل رقم 01-07: التحول من تسويق المعاملة إلى تسويق العلاقة



Source: Jagdish N Sheth & all, Customer Relationship Management: Emerging Concepts, Tools, and Applications, Tata McGraw-Hill Education, 2001, P338.

كما يمكن توضيح أهم الفروقات بين التسويق بالمعاملات والتسويق بالعلاقات في الجدول التالي

الجدول رقم 01-02: الفرق بين التسويق بالمعاملات والتسويق بالعلاقات

معيار التفرقة	التسويق بالعلاقات	التسويق بالمعاملات
الهدف الأساسي	علاقاتي/علائقي	صفقة واحدة
المنهج العام	التفاعل ذات الصلة	الأعمال ذات الصلة
وجهة النظر	دينامكية متطورة	ساكن
التوجه الأساسي	تطبيق التنفيذ الموجه	القرار الموجه
المدى الزمني	غالبًا طويل المدى	قصير الأجل
الإستراتيجية الأساسية	الحفاظ على العلاقة القائمة	البحث عن عملاء جدد
التركيز على عملية اتخاذ القرار	التركيز على قرار ما بعد البيع	أنشطة ما قبل البيع
كثافة الاتصال	عالية	ضعيفة
درجة الاعتماد المتبادل	مرتفعة	ضعيفة
قياس رضا العملاء	إدارة قاعدة العملاء و طريقة مباشرة	رصيد حصتها في السوق طريقة غير مباشرة
بعد الجودة السائد	جودة التفاعل	جودة المخرجات
جودة المنتج	الشغل الأساسي لكل عمال الشركة (إستراتيجية كبيرة)	الشغل الأساسي لرجل الإنتاج (أهمية محدودة)
صور التسويق الداخلي	عالية	ضعيفة
أهمية العاملين في نجاح الأعمال	التخصص الشامل	التخصص في الإنتاج

Source: Thorsten Hennig-Thurau, Ursula Hansen, **Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer**, First Edition, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2000- p5.

يتبين من خلال هذه المقارنة بان التسويق بالعلاقات يجعل العملاء في صلب اهتمامات المؤسسة، والتركيز على الاتصال الدائم والمستمر بالعملاء والسعي لتلبية وإشباع احتياجاتهم ومتطلباتهم.

3. أهداف التسويق بالعلاقات

إن الهدف الأساسي للتسويق بالعلاقات هو بناء والحفاظ على قاعدة من العملاء الملتزمين والمربحين للمؤسسة، ولتحقيق هذا الهدف فإن على المؤسسات أن تركز على جذب العملاء والحفاظ عليهم وتدعيم العلاقات معهم كما يلي:¹

- **جذب العملاء:** تعمل المنظمات علي جذب العملاء الأكثر احتمالاً ليستمروا في العلاقات طويلة معها، وذلك خلال تطبيق إستراتيجية تجزئة السوق، فمن خلال تطبيق هذه الإستراتيجية يكمن أن تصل المؤسسات إلى فهم وتحديد أفضل لسوق مستهدف لبناء علاقات دائمة مع العملاء، ومع نمو هذه العلاقات فإن العملاء ذوى الولاء سيقومون بأنفسهم من خلال تناقل أخبار علاقاتهم الجيدة مع المؤسسة بجذب عملاء جدد ذوى علاقات واعدة مع المؤسسة.

- **الحفاظ علي العملاء وليس مجرد الحصول عليهم:** هناك قبول من معظم الباحثين في مجال التسويق بالعلاقات بأن مبدأ الحفاظ على العملاء بدلاً من المحاولة المستمرة للبحث عن عملاء جدد، يعد من الممارسات الجيدة والمرحبة ذلك أن الشركات التي تبذل جهوداً للحفاظ على عملائها الحاليين عن طريق إرضائهم أفضل من تلك التي تبذل جهوداً تسويقية تؤدي إلى جذب عملاء جدد ليحلوا محل العملاء الحاليين لكي تستمر في السوق.

- **تدعيم العملاء:** إن الهدف من تدعيم العميل يبنى على أساس أن العملاء ذوى الولاء سيصبحوا عملاء أفضل عن طريق قيامهم بشراء مزيد من منتجات المنظمة بمرور الوقت، إذ أنهم لا يمثلون فقط قاعدة صلبة للمنظمة ولكنهم يمثلون فوق ذلك نمو محتمل لأعمالهم وإيراداتهم.

4. أهمية التسويق بالعلاقات

تعد تنمية العلاقة بين المؤسسة وعملائها أمراً ضرورياً، حيث تحقق المؤسسة نجاحها بالاحتفاظ بالعملاء وزيادة أرباحها من وراء تطبيق إستراتيجية التسويق بالعلاقات²؛ وهو ما يمكنها من مواجهة مجموعة من التحديات التسويقية في بيئتها الخارجية، ولعل تبني إستراتيجية التسويق بالعلاقات يعتبر أحد أهم الأدوات الهامة التي تساعد المؤسسات على تجاوز تلك التحديات، حيث يحقق منافع للمؤسسة والعميل على حد سواء.

¹ هاني علي شارد أحمد، رؤيا نظرية لمفاهيم التسويق بالعلاقات وولاء العملاء، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، 2011- ص.ص 233-234.

² سماح سعيد احمد منصور، دور استراتيجية التسويق بالعلاقات في بناء ولاء الزبائن -دراسة تحليلية على عملاء الخطوط الجوية اليمنية-، مجلة الاقتصادي، العدد 7.6، كلية الاقتصاد، جامعة عدن، اليمن، 2013- ص 494.

ويمكن حصر أهم العوامل والمتغيرات التي شكلت دافعا قويا لظهور توجه تسويقي جديد يسمى بالتسويق بالعلاقات في ما يلي¹:

- تحول الاهتمامات التسويقية: والتي كان من أبرزها تحول الاهتمام من التركيز على تسويق المنتجات المادية الملموسة إلى التسويق الخدمي، وما فرضه ذلك من مزيج تسويقي خاص، وذلك تبعا للاختلاف في طبيعة وخصائص المنتجات الخدمية عن المنتجات المادية الملموسة، إضافة إلى بروز أهمية العنصر الشخصي ودوره في هذا المزيج، واكتشاف أهمية العلاقات التي تربط بين مقدم الخدمة ومتلقيها، ودوره في إنجاح العملية التسويقية.
- تزايد المنافسة: أدى تزايد واشتداد حدة المنافسة بين المؤسسات، واختلاف طبيعتها* أدى إلى بحث تلك المؤسسات بالطرق كلها للحصول على ميزة تنافسية تكون صعبة التقليد في مواجهة المنافسين.
- قصور المزيج التسويقي التقليدي: بالإضافة إلى ضعف كفاءته في خدمة التسويق الخدمي والتسويق السياسي** والقضايا الإنسانية، كل ذلك كان من أهم الأسباب في ظهور وابتكار مفهوم التسويق بالعلاقات.
- تغيرات البيئة التسويقية المستمرة: وهو ما دفع المؤسسات إلى إعادة النظر في توجهاتها التسويقية، والتي تعتبر نقطة الوصل التي تربطها بالعالم الخارجي، حيث تقوم المؤسسات بتحليل تلك المتغيرات والتعامل معها، وتحويلها بالاتجاه الذي يفعل علاقتها مع مختلف جهات وعناصر البيئة.
- التكنولوجيا: حيث سهلت التطورات التكنولوجية المتسارعة، والثورات التقنية الهائلة سبل الاتصال والتواصل بين الأشخاص في أي بقعة من بقاع العالم، بالإضافة إلى ظهور الشبكة العنكبوتية، كلها عوامل ساعدت في ظهور وانتشار مفهوم التسويق بالعلاقات وسهولة تطبيقه بكل كفاءة وفعالية.
- تطور الحاجة الإنسانية: وهو ما سرته الكثير من الدراسات والأبحاث السلوكية على أن الإنسان بطبعه يحب العلاقات ويسعى دائما إلى بنائها وتطويرها.
- التكلفة العالية للحصول على عملاء جدد: وهو ما دفع المؤسسات للبحث عن بناء علاقات متينة وطويلة الأمد مع عملائها الحاليين.

¹ علي حسن سنهوري، التسويق بالعلاقات، <http://www.slideshare.net/sani09/ss-16975274> ، تاريخ التصفح: 2014/12/22.

* لم تعد هذه المنافسة مقتصرة على المنافسة السعرية في ظل نمطية الأسعار أو حتى على الجودة في ظل سهولة تقليد المنتجات والخدمات بين المؤسسات المتنافسة.

** يعتبر التسويق السياسي مفهوم جديد ظهر في العقدين الأخيرين من القرن العشرين ويعرف على أنه "تحليل وتخطيط وتنفيذ والتحكم في البرامج السياسية والانتخابية التي تتضمن بناء علاقات ذات منفعة متبادلة بين كيان سياسي أو مرشح والناخبين"، وتعتبر المشاركة أو التواصل السياسي مع الجمهور والتنفيذ للبرامج هو فحوى التسويق السياسي. لمزيد من التفصيل يمكن الاطلاع على: عادل عامر، التسويق السياسي،

<http://www.aldiyarlondon.com/2012-08-09-12-38-36/4070-2012-03-15-15-45-16>، تاريخ

التصفح 2015/01/03.

- التحالفات الإستراتيجية للمؤسسات.
- تزايد أهمية ودور العملاء: حيث أصبحت المؤسسات تبحث عن مدخل يساعدها على التقرب من العملاء والتفاعل معهم بشكل ايجابي والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم لإشباعها وكسب رضاهم وولائهم.
- يمكن النظر لأهمية التسويق بالعلاقات من خلال المزايا التي يتركها على طرفي التبادل وهما المؤسسة والعميل وتتمثل هذه المزايا في الآتي:
- أ. الفوائد على صعيد المؤسسات: يمكن أن تستفيد المؤسسات التي تتبنى مفهوم التسويق بالعلاقات من المزايا التالية¹:
- تعتبر العلاقات طويلة الأجل مع الزبائن ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة، في ظل أسواق كثيفة تساعدها على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما، وتجنب الحروب السعرية.
- تساعد المؤسسات على الوصول إلى ما يعرف بزبون مدى الحياة، من خلال الوصول إلى الزبون الموأل.
- تساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة.
- تحقيق موقع في ذهن العميل، بأن المؤسسة تقع في موقع الخبير والمستشار بالنسبة له في مجال تخصصها.
- التقليل من التكاليف التسويقية، خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة وجهود استقطاب العملاء الجدد.
- تحقيق كلمة الفم الطيبة التي تجعل من العميل أحد أفراد شبكة التسويق للمؤسسة، ونوعا من الدعاية المجانية لها ومنتجاتها.
- تزايد من كمية المشتريات وحجم الإنفاق من قبل العميل على منتجات المؤسسة.
- تساعد على استهداف العميل المناسب والمريح وفي الوقت المناسب من خلال العروض المربحة مما يزيد من فعالية إستراتيجية الاستهداف.
- تحقيق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة وعملائها.
- خلق وبناء عملية اتصال باتجاهين بين المؤسسة وعملائها، تحقق نوعا من التغذية المرتدة التي تساعد على تطوير العلاقات المستقبلية والوصول إلى رضا العملاء.

¹ نظام موسى سويدان، إلهام فخري طمليه، مرجع سبق ذكره، ص.ص 33-34.

- الاحتفاظ بالموظفين: تكون درجة احتفاظ المؤسسة بموظفيها أكبر عندما تحتفظ بقاعدة عريضة من العملاء الذين لديهم ولاء لها، حيث تكون وظائفهم مستقرة ومرضية وهو ما يؤدي إلى رضا العملاء ويساهم في بناء علاقات قوية معهم¹.

ب. الفوائد على صعيد العملاء

كما يمكن تقسيم الفوائد التي يحصل عليها العميل إلى ثلاث فئات رئيسية، وهي كما يلي²:

- **مزايا الثقة:** من الصفات الإنسانية لدى العملاء عدم الرغبة في تغيير مزود الخدمة خصوصا في حال وجود استثمار عال مع ذلك المزود، لان هذا الأخير يكون قد عرف بدقة حاجات وتفضيلات العميل، وقام بتفصيل الخدمات بالشكل الذي يناسبه أكثر مع مرور الوقت، وأي محاولة لتغيير ذلك تتطلب تدريب العميل على تلقي الخدمات من جديد مع كل ما يتضمنه ذلك م تكاليف مادية ومعنوية وتكاليف الوقت.

- **المزايا الاجتماعية:** ويتم ذلك من خلال العلاقات التي يتم تكوينها مع مزودي الخدمات الذين غالبا ما يشكلون في المستقبل جزءا من النظام الاجتماعي للعميل حيث تنشأ صداقات مع مودي الخدمة ومتلقيها تنتج عنها علاقة وروابط شخصية بينهما تخدم الهدف التسويقي على المدى الطويل.

- **مزايا المعاملة الخاصة:** مثل الحصول على أسعار خاصة ومعاملة تفضيلية لا يحصل عليها جميع العملاء، وإنما تقدم للمتميزين منهم الذين يضيفون للشركة قيمة موجبة أكبر.

5. مبادئ التسويق بالعلاقات: يعتمد التسويق بالعلاقات على المبادئ التالية³:

- خلق قيمة مضافة جديدة للزبائن من خلال استهلاكهم أو استعمالهم للسلعة أو الخدمة المقدمة؛

- إدراك الدور الرئيسي للمستهلك أو العميل في تحديد القيمة والمنافع التي يرغب في تحقيقها من خلال عملية اختيار واستهلاك السلعة أو الخدمة؛

- العمل على تحديد عملية الاتصال بين البائع والمشتري بشكل يدعم القيمة المدركة من قبل المستهلك أو العميل؛

- دعم التعاون والتنسيق المستمر بين المسوقين والزبائن؛

¹ منصف شرقي، دراجي راجحي، التسويق بالعلاقات وتطبيقاته لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الوطني حول: "التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي 15 و 16 ديسمبر 2014 - ص 11.

² معتصم عقاب عبد القادر مسعود، استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد إلى عنصري القيمة و الرضا للزبائن في شركات التأمين في الأردن و فلسطين -دراسة مقارنة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005 - ص 60 - 61.

³ حواس مولود، حبوشي عبد الناصر، التسويق بالعلاقات من خلال القوى البيعية... أداة لتفعيل ولاء الزبون دراسة ميدانية على عينة من مشتركي خدمات الهاتف النقال لمؤسسة موبيليس، الملتقى الوطني حول التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، يومي 15 و 16 ديسمبر 2014 - ص 08.

- إدراك أهمية عامل الوقت بالنسبة للعملاء؛
- بناء شبكة من العلاقات مع العملاء، إضافة إلى شبكة من العلاقات بين المنظمة ومختلف الأطراف، مثل الموردين والموزعين والوسطاء وغيرهم من أصحاب المصالح مع المنظمة؛

المبحث الثاني: تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسة

لقد اتفق معظم الباحثين والكتاب في الأدب التسويقي على أن مصطلحي إدارة علاقة العملاء وتسويق العلاقات هما مصطلحات مترادفتان، ويرجع ذلك إلى وجهة نظر الكاتب أو الباحث المختص في هذا المجال إلى هذين المصطلحين، فالبعض منهم يعكس وجهة النظر الضيقة للتسويق كوظيفة بينما ينظر آخرون إليه بنظرة شمولية وواسعة وفلسفة وعلم وليست وظيفة فقط¹.

المطلب الأول: مفهوم 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 يعبر عنها من خلال السلوك التواصلية: (التخاطب، التصرفات ولغة الجسم)، ففي بداية التواصل تكون الأفكار مختلفة في تقدير بدء العلاقة أو عدم بدايتها فقد يشعر العميل أنه صعب وقد يتحول إلى مزود آخر في حين يشعر البائع أنه بدأ ببناء علاقة جديدة².

1. تعريف إدارة العلاقة مع العملاء

وتتغير العلاقات بشكل دائم وتمر بعدة مراحل تتطور من خلالها لتصبح أقوى وأعمق، وهي تمر عبر خمسة مراحل مختلفة وهي³:

- الوعي: تبدأ هذه المرحلة من العلاقة، عندما ينظر طرف إلى الطرف الآخر كشريك محتمل يمكن التبادل معه؛

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

² Buttle Francis, **Customer Relationship Management**, 1^{er} édition, Edition Elsevier, France, 2005- P14.

³ حكيم بن جروة، أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجنوب الشرقي، منطقة ورقلة-، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014- ص61.

- الاستكشاف: وتشير إلى فترة التحري والفحص والتي من خلالها يستكشف كلا الطرفين قدرات وأداء الطرف الأخر، عن طريق بعض تجارب الشراء، فإذا كانت التجربة غير ناجحة فإن تكلفة إنهاء العلاقة تكون قليلة؛
 - التوسع: في هذه المرحلة يزداد التوافق بين الطرفين؛
 - الالتزام: تتصف هذه المرحلة بازدياد التكيف والفهم المتبادل لأدوار كلا الطرفين، فالوصول لهذه المرحلة من العلاقة مؤشر على رضا الزبون كما تظهر مؤشرات الولاء للمؤسسة في سلوكه؛
 - الإنهاء: لا تصل كل العلاقات إلى مرحلة الالتزام فقد يتم إنهاء العلاقة بأية مرحلة سابقة وقد يكون إنهاء العلاقة ثنائي أو أحادي، فالإنهاء الثنائي للعلاقة يتم عندما يقرر الطرفان معا إنهاء العلاقة بهدف إنقاذ أية استثمارات فيها، بينما الإنهاء الأحادي يتم من قبل طرف واحد حيث يقوم الزبون بإنهاء العلاقة في حال تكرار الفشل في توصيل الخدمات أو بسبب تغيير في احتياجاته، أما المزود فيقوم بإنهاء العلاقة لعدم تمكنه من تحقيق هامش الربح المنشود؛
- وتعرف إدارة العلاقة مع العملاء بأنها "مقاربة لمنهجية تنظيمية التي تهدف إلى المعرفة الجيدة للعملاء، من خلال تحقيق أحسن رضا للعملاء الحاليين من خلال العمليات و المردودية المحتملة، من خلال تعدد قنوات الاتصال، في إطار العلاقة المستدامة، من أجل مضاعفة رقم الأعمال و مردودية المؤسسة¹.

كما تعرف أيضا بأنها "تبني المؤسسة لنظام يعمل على الاتصال والتواصل أكثر فأكثر مع زبائنها، حيث يستند إلى فكرة أساسية تقوم على فكرة فتح قناة حوار مباشر بين المؤسسة والزبون، والمصطلح CRM يتمثل في مجموعة التصاميم والأجهزة والبرامج التي تسمح انطلاقا من قاعدة بيانات المؤسسة بتطبيق برامج خاصة تسمح بالخوض في تسويق مفتوح متعدد نقاط الاتصال، وذو علاقة مع الزبون بهدف زيادة وتحسين المردودية العامة للمؤسسة"².

يتبين من التعريف السابق بأن إدارة العلاقة مع العملاء تتجسد في نظام يهدف إلى إقامة علاقة بين المؤسسة وزبائنها، من خلال خلق نوع من الاتصال والتواصل، ويستند في ذلك على إنشاء وتصميم المؤسسة لقاعدة بيانات لزبائنها الهدف منها هو المساعدة على بناء نوع من العلاقة القوية والدائمة بينهما.

كما يعرف كوتلر إدارة العلاقة مع العملاء بأنها "عملية تتضمن جمع المعلومات المفصلة، والخاصة بكل عميل على حدى، وكذا التسيير بعناية لكل لحظات الاتصال مع الزبائن، هذا كله من أجل كسب المؤسسة لولاء عملائها والاحتفاظ بهم"³.

¹ Jacques Lendrevie, Julien Lévy ,Denis Lindon, **Merikator**, 7^{ème} édition, Dalloz gestion, Paris, 2003- p937.

² Cloud Demeure, **Marketing**, Dolloz gestion, 4^{ème} édition, Paris, France, 2003- P 351.

³ Philip Kotler et All, **Marketing Management**, Pearson, 12^{ème} édition, France, 2006- P 180.

يتجلى من خلال تعريف كوتلر أن علاقة المؤسسة مع عملائها تبدأ بمرحلة البحث وجلب وتحليل المعلومات الخاصة لكل عميل، ثم تقوم المؤسسة عن طريق عملية الاتصال بتلبية رغباته واحتياجاته بما يحقق رضاه ومنه كسب الولاء لمنتجات المؤسسة وخدماتها.

كما تعرف أيضا على أنها "نهج استراتيجي لإنشاء وصياغة علاقة معينة ومربحة مع كبار العملاء"¹.

ويعرف رولاند سويفت إدارة العلاقة مع العملاء بأنها "مفهوم جديد بدأ يغزو لغة التسويق وهو نظام جذب واكتساب العملاء المربحين والاحتفاظ بهم، من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بالاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة وإستراتيجيتها، لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المربحين فقط، وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المربحين"².

نلاحظ من خلال التعريفين السابقين أنهما يركزان على مبدأ انتقائية العميل، عندما تقرر المؤسسة الحصول على عملاء جدد، فليس كل العملاء مهمين على حد سواء لذا يجب على المؤسسة القيام بتجزئة العملاء واستهداف المربحين* منهم، ومن ثم توجيه جهودها وبرامجها التسويقية بشكل مكثف نحوهم لإشباع حاجاتهم ورغباتهم وتحقيق قيمة لهم و ضمان ولائهم.

وتعرف إدارة العلاقة مع العملاء أيضا على أنها " فلسفة أعمال تركز على الزبون وتؤثر على الكثير من أعمال المنظمة في أقسام مختلفة، ويتطلب ذلك مجموعة من التطبيقات العملية المنسقة أهمها تفعيل دور أنظمة الاتصال ما بين المنظمة والزبون والعكس وبشكل مباشر معها"³.

إن هذا التعريف يركز على الأدوات والتطبيقات العملية المستخدمة من قبل إدارة المؤسسة والتي تفيد العاملين لمقابلة حاجات العملاء، إذ تستعمل كأنظمة لفهم سلوكيات العملاء وإضافة طابع شخصي على التفاعلات العلائقية بين المؤسسة وعملائها.

¹ Krisin L. Anderson and Carol J Kerr, **Customer Relationship Management**, Mcgrow-hill Education, USA, 2002- P2.

² رولاند سويفت، إدارة علاقات العملاء، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، 2002، ص 02. نقلا من الموقع: http://www.edara.com/Khulasat/Accelerating_Customer_Relationship.aspx. تاريخ الإطلاع: 2014/09/11، الساعة (19h00).

* قد نتساءل هنا عن ما الذي تفعله المؤسسات مع العملاء غير المربحين؟ إن لم تستطع المؤسسة أن تجعل من هؤلاء العملاء مربحين فإنها تقوم باستعادهم لأنهم إما أن يكونوا غير معقولين أو أنهم يحملون المؤسسة تكاليف تفوق ما تجنيه في حال الاحتفاظ بهم، وقد ينطوي هذا الأمر على عدة مخاطر منها: أن الأرباح المستقبلية صعبة التوقع.

³ فريد كورتل، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010، ص 8.

كما تعرف أيضا على أنها "الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات والعمليات، التكنولوجيا والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف المنظمة"¹.

يتناول هذا التعريف تفسير العلاقة التي تربط المؤسسة بالعملاء، من خلال توظيف جملة من الموارد المادية والبشرية في كل مرحلة من مراحل تطور هذه العلاقة، حيث كلما انتقل العميل إلى مرحلة أخرى أصبحت العلاقة أكثر عمقا وتعززت ثقة العميل بالمؤسسة واستطاعت المؤسسة تكوين قاعدة معرفية تفهم من خلالها حاجات ورغبات عملائها وتجيدها في منتجات ذات قيمة للعميل، ومن ثم بلوغ المؤسسة لأهدافها.

نستنتج من خلال التعاريف آنفة الذكر أنها 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 العملاء.

كما نستشف أيضا من خلال ما سبق وجود ثلاث أبعاد في مفهوم إدارة علاقة المؤسسة بالعملاء

وهي:

- **بعد علاقتي:** يركز على رغبة إدارة المؤسسة الواعية على الارتباط بعملائها مع عناية أكبر في اختيارهم (إدارة العلاقات المنتقاة).
- **بعد زمني:** يركز على ضرورة تأسيس المؤسسة لعلاقة مربحة بعملائها على المدى الطويل، وعليه فإن المؤسسة لا تقيس ربحية العميل خلال فترة صفقة واحدة وإنما من خلال مجموع الصفقات المنجزة من قبل العميل خلال فترة حياته مع المؤسسة.
- **بعد عملياتي:** يركز على الحاجة لإدارة علاقة المؤسسة بعملائها من خلال وسائل فعالة وموجهة.

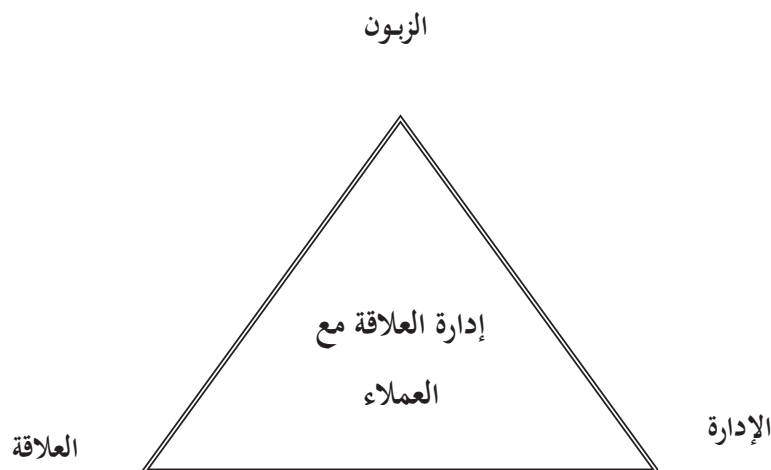
وعليه وللإحاطة بكل الأبعاد السالفة الذكر نحاول إعطاء تعريف شامل لإدارة العلاقة مع العملاء:

¹ علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 127.

"هي إستراتيجية شاملة ونظام متكامل، تبحث عن إبقاء وتعزيز علاقة طويلة الأمد بين المؤسسة وعملائها المهمين والمربحين أكثر من غيرهم، وتلبية متطلباتهم ورغباتهم وإشباعها لكسب ولائهم والاحتفاظ بهم، من خلال الاتصالات الفعالة بهم وتحليل بياناتهم باستخدام تكنولوجيا المعلومات؛"

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:

الشكل رقم 01-08: مكونات إدارة العلاقة مع العملاء



المصدر: عبد الله غانم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2011، ص 148.

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.

¹ عبد الله غانم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2011 - ص 148.

ويمكن عن طريق تقنية المعلومات أن توفر قدرات للتمييز وإدارة الزبائن وفقاً لفلسفة إدارة العلاقة مع العملاء على اعتبارها مدخل تسويقي يركز على جمع معلومات عن الزبائن من أجل بناء علاقة دائمة معهم.¹

- **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 ومنتجاتها فان سلوك شرائهم يكون موقفي.

- **الإدارة:** إن إدارة علاقات الزبون ليست نشاطاً يقع ضمن قسم التسويق فقط، ولكن يتضمن أيضاً 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.

2. 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 والخدمات²؛ فكل المؤسسات تسعى للحفاظ على عملائها لأنها أدركت أن العملاء هم رأس المال الحقيقي بدونهم تفقد المؤسسة شرعيتها.³

وكما سبق وأن أشرنا في المبحث الأول، فان النشاط التسويقي كان لفترة طويلة يقوم على الصفقة في علاقة المؤسسة بالعميل، حيث كان هذا النشاط كله لا دور له إلا البيع، ولكن المؤسسات سرعان ما اكتشفت أن العميل لن يكون مجدياً في المدى الطويل إلا على أساس علاقات طويلة الأمد، والتي أصبحت في ضوء خبرة المؤسسات تقوم على حقائق أهمها⁴:

¹ عمار عبد الأمين زوين، ليث علي الحكيم، قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة (دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات / فرع النجف)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 03، جامعة القادسية، العراق، 2009- ص74،

² عمر ياسين محمد السابير الدليمي، نجله يونس محمد آل مراد، دور إدارة علاقة الزبائن في زيادة ولائه: دراسة لعينة من العاملين لعدد من المصارف الأهلية في بمدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 114، 2013- ص 237.

³ فاطمة مانع، بارك نعيمة، إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني، مجلة علوم إنسانية، العدد 37، السنة الخامسة، 2008- ص12.

⁴ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 196.

- تكلف عملية البيع للزبون الجديد ستة مرات عملية البيع للزبون المعتاد.
- إن الزبون غير الراضي سيبلغ نمطيا (8-10) من الأفراد الآخرين عن تجربته.
- يمكن أن تزيد أرباح الشركة بنسبة (85%) من خلال زيادة معاودة الزبون السنوية بنسبة (5%) فقط.

- إن إمكانية بيع المنتج للزبون الجديد هي (15%) بينما بيع المنتج للزبون المعتاد هي (50%).
- إن نسبة (70%) من الزبائن ذوي الشكاوي سيقومون بالأعمال مع الشركة إذا استجيب لشكاوهم بسرعة من خلال تحسين الخدمة التي أدت إلى شكاوهم.
- إن أكثر من (90%) من الشركات الحالية لا تحقق تكامل المبيعات والخدمة الضرورية المدعومة بالتجارة الالكترونية.

تعكس لنا هذه الحقائق المكانة الهامة التي أصبح العميل يتبوؤها، حيث يتجلى أن معيار قياس التنافسية قد تحول من الحصة السوقية إلى حصة العملاء، حتى أصبح يفسر هذا التوجه بثورة العملاء والتي انتقلت فيها موازين القوى في علاقة المشتري والبائع من المؤسسات إلى العملاء، وأن العميل الأكثر تحقيق للربح بالنسبة للمؤسسة هو العميل الذي يرتبط بعلاقة طويلة الأمد معها؛ ففي وقت مضى كان ينظر إلى أكبر حصة سوقية على أنها المعيار الأمثل والوحيد الدال على التفوق التنافسي للمؤسسة، أما حاليا فالقائمون على المؤسسات يدركون أن كسب عملاء جدد يفوق في تكلفته وصعوبته عملية الحفاظ على العملاء القدامى الذين يتعاملون معهم بالفعل.

ونبين في يأتي مقارنة بين الإستراتيجية التي تستهدف الحصة السوقية بإستراتيجية حصة العملاء كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 01-03: مقارنة الحصة السوقية بحصة العملاء

عناصر المقارنة	الحصة السوقية	حصة العملاء
الهدف	الاستحواذ على زبائن المنافسين	كسب ثقة العملاء الحاليين
نقطة التركيز	المنافسة	العملاء
معيار النجاح	مقارنة الحصة السوقية للمؤسسة مع الحصة السوقية للمنافسين	نسبة عدد العملاء الأوفياء إلى نسبة عدد العملاء، نسبة مبيعات المؤسسة من مشتريات الزبون

المصدر: جيل غريفن، طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح، ط1، تعريب أيمن الأرمنازي، مكتبة العبيكان، 2001- ص17.

وتتبع أهمية إدارة العلاقة مع العملاء من خلال مساهمتها في الآتي: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.
- زيادة قدرة المؤسسات على المنافسة وذلك عن طريق دخولها كمنافس قوي تقدم منتجاتها وخدماتها استجابة لرغبات الزبائن وحاجاتهم وكذلك على أساس العلاقة الذكية مع العميل.
- مساعدة الباحثين والمصممين في ابتكار وتصميم المنتجات على حسب حاجات العملاء، لأنهم الأعراف ماذا يبتكرون ويصممون، فهم الذين يأتون بالأفكار الجديدة بالاعتماد على حاجاتهم وهذا خلافا للعلاقة التقليدية التي كانت تبعد العميل عن أي تدخل في عمل الباحثين والمصممين.
- استطاعت المؤسسات بمساعدة إدارة العلاقة مع العملاء أن تضع استراتيجيات وقرارات حاسمة في أي لحظة وفي أي مكان.
- تعمل إدارة العلاقة مع العملاء على إشراك كل موظفي المؤسسة في البيانات المتعلقة بالزبائن بشكل متجانس، وعليه سيتم كشف الأخطاء والأمور غير النظامية بشكل فعال، وأي تعليق من أي زبون سوف يوزع على كل فروع المؤسسة، وبهذا تصبح المؤسسة سباقة أكثر في تحقيق ولاء العميل.

¹ أعضاء كمال حسين الجراح، أخلاقيات العمل الإداري ودورها في تعزيز أهداف إدارة علاقات الزبون دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العراق، العدد 37، 2012- ص.ص 45-46.

— إن المؤسسات التي استخدمت إدارة العلاقة مع العملاء في تعاملاتها استطاعت أن تحقق زيادة واضحة في المبيعات مع خفض تكاليف التشغيل وتحسين رضا العميل؛ إن تكلفة هذا النظام ليست فقط ثمن التكنولوجيا الحديثة المستخدمة من برمجيات، ولكن أيضا يتطلب تطبيق النظام كاملا إجراء عدة تعديلات وتغييرات في بعض عمليات المؤسسة سواء في وظائف المكاتب الأمامية أو وظائف ما خلف المكاتب كإعادة هندسة العمليات الإنتاجية وتعديل بعض الإجراءات المالية، بالإضافة إلى تدريب الموظفين، كل هذه التعديلات لتناسب مع مفهوم التركيز على العميل¹.

3. أهداف إدارة العلاقة مع العملاء

تسعى إدارة العلاقة مع العملاء إلى إقامة علاقات شخصية تفاعلية طويلة الأمد مع العميل تسمح للمؤسسة من خلق القيمة* عن طريق تلك العلاقة².

حيث أدركت المؤسسات أن العملاء هم الثروة الحقيقية الثمينة لها، لذا وجب عليها الاهتمام بهم وبناء علاقات ترابطية قوية معهم، وكسب رضاهم وولائهم، وهناك عدة أهداف تسعى إدارة العلاقة مع العملاء إلى تحقيقها منها ما يلي³:

- تحسين وزيادة رضا العميل وولائه للمؤسسة.
- تعظيم قيمة العميل مدى الحياة.
- الاستغلال الأمثل لقطاعات أو أجزاء العملاء.
- استهداف الزبائن المرغبة من مجموع محفظة العملاء.
- زيادة فاعلية وكفاءة إدارة العميل.

¹Francis Buttle, **Customer Relationship Management**, first edition, Elsevier, 2005- P 10.

* ارتبط مفهوم خلق القيمة لمدة طويلة بالجوانب المالية للمؤسسة، حيث سعت هذه الأخيرة إلى خلق القيمة للمساهمين فقط، وبالتالي تعظيم ثروتهم، واعتبرت ذلك الهدف المالي الأول الذي يجب أن تحققه، لكن ورغم أهمية خلق القيمة للمساهمين إلا أن التركيز على هذا الهدف سيؤدي إلى إهمال الأطراف الأخرى للمؤسسة خاصة الإنسان الذي يعتبر مصدر ثروتها الأساسية، لاسيما أن التجارب الميدانية أظهرت بان المؤسسات التي تأخذ بعين الاعتبار جميع الأطراف الأخذة بخلق القيمة أكثر نجاحا وازدهارا من تلك التي لا تهتم إلا بخلق القيمة للمساهمين.

²Christophe Allard, **Le management de la valeur client**, Dunod, Paris, 2002- P10.

³يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 206-207.

كما يمكن إبراز أهم الأهداف التي تسعى أنظمة إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسة إلى تحقيقها وفق ما يلي¹:

- المحافظة على تحقيق ولاء العميل للمؤسسة.
- تخفيض كلفة الحصول على العميل الجدد.
- الحصول على عملاء جدد يلبون طموح المؤسسات وتطلعاتها.
- رفع معامل العائد الناتج عن العميل المنفرد.
- تحقيق أعلى درجات التميز عن المؤسسات المنافسة.
- التعرف أكثر على خصائص العملاء من حيث أذواقهم وتفضيلاته.
- تخفيض معدل تكلفة تنفيذ طلبات العملاء.
- تحديد من هم الزبائن القادرين على تحقيق أعلى معدل عائد للمؤسسة.
- تحقيق جودة في الخدمات الشخصية المقدمة لكل عميل.

4. العوامل المؤثرة على إدارة العلاقة مع العملاء

اقترح كل من Payne & Frow وجود أربع ركائز أساسية داعمة لإدارة علاقات العملاء، يمكن تسميتها بالعوامل المؤثرة على إدارة علاقات العملاء وهي:²

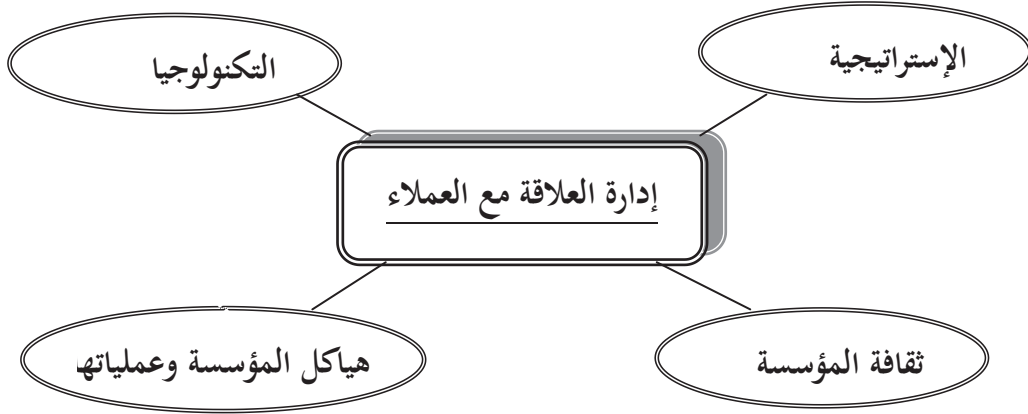
- الإستراتيجية: تعني النظرة الشمولية لرؤيا إدارة المؤسسة نحو إيجاد قيمة للعميل من خلال التعرف عليه وعلى رغباته وحاجاته من خلال البيانات المتعلقة بالعميل وحسب القطاعات السوقية المستهدفة، ومن ثم القيام بتحليلها للوصول إلى مجموعة من البدائل المتضمنة تقديم مزيج تسويقي إبداعي واختيار البديل الأفضل على أساس تحقيقه للقيمة المدركة للعميل.
- التكنولوجيا: تشمل استعمال أنظمة تكنولوجيا حديثة ومتكاملة في المؤسسة شرط أن يتم الأخذ بعين الاعتبار فهم واستيعاب مدركات العملاء والعاملين لتلك التكنولوجيا الحديثة من خلال اختبار هذه الأنظمة قبل شرائها من قبل مسؤولي التقنية في المؤسسة.
- ثقافة المؤسسة: تتمثل بالقيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بها المؤسسة، إذ تلعب دورا مهما في توطيد العلاقة مع المستفيدين والأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو في الخارج لدعم العميل وإيجاد قيمة له.

¹ محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012- ص 276.

² ليث الربيعي، وائل الشرايعة، أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء الفنادق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مصر، 2010- ص 207.

- هياكل المؤسسة وعملياتها: تتضمن جميع الهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة والعمليات التي تؤديها، وخاصة في مجال الإبداع بالمزيج التسويقي والموجهة نحو العميل، والمتضمن تقديم منتج إبداعي سيحقق الربح للمؤسسة.
ويوضح الشكل الموالي تلك العوامل:

الشكل رقم 01-09: العوامل المؤثرة على إدارة العلاقة مع العملاء



المصدر: من إعداد الباحث

المطلب الثاني: خطوات إدارة العلاقة مع العملاء

تخضع العلاقة بين المؤسسة والعميل الى مجموعة من المراحل، حيث تتطور لتصبح علاقة متينة، وتمر هذه المراحل بما يأتي:

1. تكوين قاعدة بيانات عن نشاط العملاء

تعتبر قاعدة البيانات* الخزان الرئيسي الذي يضم جميع المعلومات الخاصة بمؤسسة ما، وتتكون قاعدة البيانات من مجموعة من الصفوف والأعمدة التي تكون خلية، ويؤدي مجموع المعلومات المتواجدة في عدد من الخلايا المتتالية إلى تكوين فكرة سريعة عن المستعلم¹؛ وتعرف قاعدة البيانات التسويقية بأنها "استخدام

*تميز في مجال إدارة المعلومات بين: البيانات، المعلومات ومعرفة الزبون، فتاريخ الشراء وقيمة الشراء وعنوان الزبون تعتبر بيانات، وعندما يعطيه المستعمل دلالة ومعنى؛ تتحول لمعلومات تنبأنا بشيء ما عن هوية وصورة الزبون (معلومات كاملة أو ناقصة)، وتصبح هذه المعلومات معرفة عندما تطبق المؤسسة عليها نشاطات معينة كتحديد المنتج المناسب لعرضه على الزبون المناسب في الوقت المناسب. نقلا عن: عيسى بنشوري، الشيخ الداوي، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات. تجربة بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة)،

مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010/2009 - ص 371.

¹مضى شفيق، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية والإدارة، مصر، 2006، ص 57.

المعلومات الدقيقة الخاصة بكل من العملاء الحاليين والمستقبليين والمنافسين والسوق والمنظمة الداخلية، وتخزينها في قاعدة بيانات الكترونية (حاسب آلي) لتركيز الأنشطة السوقية اتجاه الأهداف"¹.

وتعد هذه المرحلة من الخطوات الهامة والأساسية في إدارة نشاط العلاقة مع العميل، حيث يتم الاعتماد على قنوات الاتصال المختلفة وتجميع معلومات وافية عن العملاء؛ وتتضمن المعلومات التي يجب جمعها لتكوين قاعدة بيانات العميل ما يلي:²

- **المعاملات:** وينبغي أن تشمل على كافة التفاصيل المرافقة لعملية الشراء مثل: (التمن المدفوع، المنتج، تاريخ التسليم).
- **الاتصال من الزبائن:** توجد اليوم العديد من نقاط وقنوات الاتصال التي تسهل من عملية التواصل بين الزبون والمنظمة، ولكن الأمر الضروري الذي يجب معرفته في هذه المرحلة هو من بدء في الاتصال الزبون أم المنظمة.
- **المعلومات الوصفية:** هذا النوع من البيانات يستخدم لأغراض التحليل.
- **استجابة لمحفزات التسويق:** هذا الجزء من المعلومات يتضمن معلومات عن الزبون في حالة عدم استجابته لمبادرة تسويق العلاقات، أو أي اتصال مباشر آخر.
- **البيانات ثابتة على مر الزمن:** تلجأ المنظمات عادة إلى استخدام طرق متنوعة لبناء قواعد بياناتها. ويتطلب إنشاء قاعدة البيانات القيام بما يلي:
- تحديد أنواع البيانات اللازمة لإنجاح جهود إدارة علاقات العملاء بمناقشة كبار موظفي المؤسسة.
- تحديد مصادر الحصول على البيانات.
- تحديد درجة جودة البيانات المطلوبة والوسائل اللازمة لجمعها.
- تصميم النماذج والاستمارات المناسبة لتدوين البيانات المطلوبة.
- إجراء التجارب الأولية على النماذج والاستمارات وتأكيد ملاءمتها مع أهداف المؤسسة.
- اختيار التطبيقات والبرمجيات التكنولوجية المناسبة لتخزين المعلومات ومعالجتها والتنقيب فيها.

2. تحليل قاعدة البيانات

تم هذه الخطوة بالاعتماد على ما يتوفر من أدوات التسويق، والتي يمكن من خلالها الوصول إلى أي عميل باستخدام الرسائل الشخصية، والتي يشار إليها في التسويق من فرد إلى فرد، على أن يتم تحليل كل صنف من البيانات (التي تمثل العميل) على ضوء قيمة العميل الدائم والفائدة المرجوة إلى المؤسسة، وبعد تحديد

¹ يتصرف من الباحث نقلا عن: عبد الله غالم، محمد قريشي، مرجع سبق ذكره، ص141.

² ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، مرجع سبق ذكره، ص 06.

شكل أو حجم الفائدة لكل عميل، يمكن لمديري التسويق بوضع القرار الذي يتم على ضوءه اختيار العملاء¹.

وبغية الوصول إلى القرار الأمثل يتم استعمال تقنية التنقيب في البيانات على النحو الآتي:²

- تحديد مناطق أو مشكلات يكون للتحليل فيها قيمة عالية.
- تحويل البيانات إلى معلومات مفيدة باستعمال تقنية تنقيب البيانات.
- التصرف بناءً على النتائج المستخلصة.
- تقييم النتائج والدروس المفيدة من المعلومات المستخلصة.

يتجلى من خلال المرحلتين السابقتين الأهمية البالغة لقاعدة البيانات بالنسبة للمؤسسة، إذ تعتبر قاعدة البيانات سر نجاح المؤسسة في تحقيق خطوات إيجابية للوصول إلى العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، فمن خلال جمع ودراسة وتحليل المعلومات عن العملاء تتمكن المؤسسة من تكوين أحسن صورة عنهم، كما أن جودة البيانات لها تأثير على جذب العملاء والمحافظة عليهم وتطوير العلاقة معهم.

3. نظرة تحليلية للقرارات التي تستهدف العملاء (تمييز العملاء).

بعد أن تتعرف المؤسسة على عملائها وتحليل المعلومات التي تمتلكها بشأنهم، فإن الخطوة الموالية تتمثل في التمييز بينهم حسب قيمتهم بالنسبة لها، ذلك أن العملاء ليسوا جميعاً سواسية في ما يتعلق بإسهامهم في ربحية المؤسسة على المدى الطويل³؛ وفي هذا الشأن فإن مهمة مدير* التسويق تتمثل في اختيار العملاء ذات الفائدة ويحققون أعلى عائد للمؤسسة، وذلك باستخدام جملة من المعايير، كأن يتم فصل أولئك العملاء الذين ليس لهم فائدة ويشكلون تكلفة عالية للمؤسسة⁴.

ويُعتبر جاي كوري وآدم كوري أن أفضل طريقة لفهم طبيعة اختلاف العملاء في أثرهم على عائد

المؤسسة وربحها تكمن في هرم العملاء كما هو في الشكل الآتي:

¹ سليمان درمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 166.

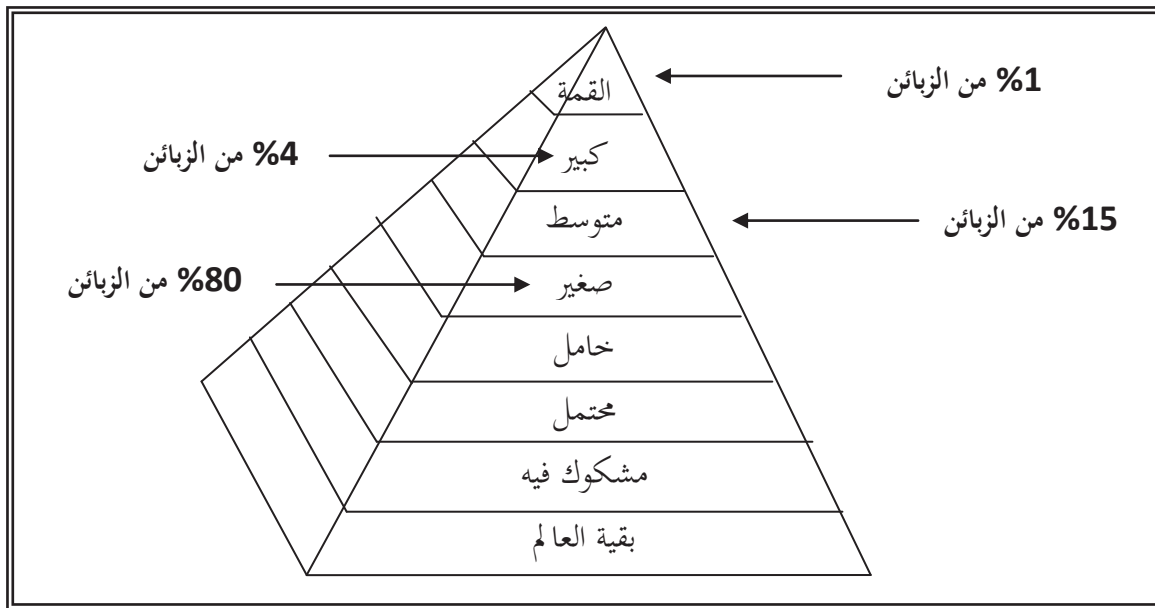
² ليث علي الحكيم، عمار عبد الأمير زوين، مرجع سبق ذكره، ص 07.

³ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 160.

* تجدر الإشارة إلى أنه يتوجب على مدير التسويق أن يتصف بالكفاءة العالية خاصة في ما يتعلق بالمعايير التي يتم على أساسها إقصاء بعض العملاء بالاستناد إلى المعلومات التي تم التوصل إليها، وذلك لأنه قد يتم استبعاد عميلاً كان من الممكن أن يكون مهماً جداً.

⁴ سليمان درمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص 168.

الشكل رقم 01-10: هرم العملاء



المصدر: يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق ذكره، ص 160.

وفي ما يلي الطريقة التي يقترحها كوري للمؤسسات من أجل بناء هرم عملائها:¹

- تعيين المؤسسة نسبة 1% من زبائنها بالنظر إلى المبيعات: حيث يحتل هؤلاء الزبائن الصدارة في قمة الهرم من بين عملاء المؤسسة.
- تعيين المؤسسة نسبة 4% من عملائها: تقوم المؤسسة بهذه الخطوة كذلك بالنظر إلى عوائد المبيعات، حيث تمثل هذه النسبة عملاء المؤسسة الكبار الذين يحتلون المرتبة الثانية في الهرم.
- تعيين المؤسسة عملائها المتوسطين: إذ يمثلون نسبة 15% من عملائها النشطين.
- تعيين المؤسسة نسبة 80% الباقية من عملائها: هؤلاء يمثلون العملاء الصغار.
- تعيين المؤسسة عملائها الخاملين: وهم العملاء الذين كانوا قد تعاملوا مع الشركة في الماضي، لكنهم لم يقوموا بأي عملية شراء في الفترة الأخيرة (خلال الستة أشهر الماضية أو السنة الماضية مثلاً).
- العملاء المتوقعين النشطين: وهؤلاء هم الأفراد أو الشركات الذين قام قسم التسويق بإنشاء علاقة ما معهم، لكنهم لم يشتروا أي شيء حتى الآن، وقد يكونوا أشخاصاً استجابوا للمراسلات، أو أشخاص طلبوا معلومات عن الشركة، أو توصل إليهم قسم التسويق عن طريق المعارض التجارية... الخ.
- العملاء المشكوك فيهم: وهم الأشخاص الذين يحتاجون إلى منتج المؤسسة، لكن لم يتم بعد إنشاء أي علاقة معهم.

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق ذكره، ص.ص 161-162.

- باقي أفراد العالم: تضع المؤسسة في قاع هرمها الأشخاص الذين لا يحتاجون إلى منتجاتها، وبما أن المؤسسة لن تحقق أي فائدة من هذه المجموعة فمن المهم وضع صورة عنهم لتحديد زمن التسويق وكمية النقود التي تنفق لمحاولة الاتصال بهم.

4. استهداف العملاء المربحين

تحاول المؤسسة في هذه الخطوة التركيز على نوعية العملاء الذين يمكن خدمتهم بكفاءة، وعلى ضوء ذلك يسعى مديرو التسويق إلى جذب العملاء من أجزاء السوق المختلفة الذين يحققون فرص جيدة للمؤسسة في النمو والربحية؛ فعلى المؤسسة أن تكون انتقائية في اختيار الجزء من السوق الذي سوف تخدمه، وفي اختيار العملاء في كل جزء على حدة، فالتركيز يجب أن لا ينصب على أعداد العملاء بقدر ما هو على قيمة هؤلاء العملاء ومساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة¹؛ وقد أظهرت دراسات في هذا الصدد وأجمعت على أنه لو ركزت المؤسسة على شريحة العملاء الأفضل لديها (الذين يمثلون عادة 20 % من مجموع العملاء)، فإن أرباحها الإجمالية سترتفع بنسبة تقع بين 150% إلى 300 %، أما لو تقلص عدد العملاء إلى أسوأهم (الذين يمثلون عادة 20 % أيضاً من مجموع العملاء) لانخفضت الأرباح الإجمالية بنسبة تقع بين 50 % و200 %، وعلى ضوء ذلك فإنه يتوجب على المؤسسة الاستغناء عن بعض العملاء غير المربحين.²

كما أن نجاح المؤسسة في الوصول إلى أهدافها لا يتوقف على التركيز على العملاء فحسب بل يمتد إلى المحافظة عليهم إذ تعتبر هذه الخطوة أمراً مهماً جداً لأن تكلفة المحافظة على العملاء أقل من تكلفة جذب عملاء جدد، فعملية جذب عملاء جدد تحتاج إلى جهد كبير وتكاليف ضخمة بسبب الحاجة لحمولات إعلانية وترويجية ضخمة.³

كما تساعد عملية الاحتفاظ بالعملاء لأطول فترة ممكنة على الوصول للعميل الموالي أو ما يعرف بعميل مدى الحياة، التي هي أحد الأهداف التي يسعى إليها التسويق بالعلاقات؛ وهناك مجموعة من الاستراتيجيات التي من شأنها أن تعمل على الاحتفاظ بالعملاء منها:⁴

- **المجموعة المالية:** القائمة على تقديم حوافز مادية للعملاء لتشجيعهم على تكرار الشراء، وربطهم مع المنظمة لأطول فترة ممكنة، ولكن مثل هذه الإستراتيجية سهلة التقليد من قبل المنافسين، وتأثيرها قصير الأجل شأنه شأن وسائل تنشيط المبيعات الأخرى، ولا بد أن تترافق مع مستوى مناسب من الجودة المدركة من قبل العملاء.

¹ بتصرف من الباحث نقلاً عن: معتصم عقاب عبد القادر مسعود، مرجع سبق ذكره، ص.ص 50-51.

² <http://prloyaltymarketing.com/review-of-loyalty-myths-by-keiningham-et-al/>، تاريخ التصفح: 2014/12/12

³ محمد غريب، ما هي إدارة العلاقة بالزبون؟، نقلاً عن: <http://www.ra2ed.com>، تاريخ التصفح: 2014/12/11.

⁴ إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر 6-8 أكتوبر 2003 - ص 402-403.

- **المجموعة الاجتماعية:** القائمة على أهمية بناء العلاقات الاجتماعية مع العملاء وبشكل شخصي وليس اعتبارهم مجرد وجوه بدون أسماء، وإنما هم أصدقاء معروفون بالنسبة لإدارة المنظمة والعاملين فيها. مع الاستمرار في التعرف إلى العملاء وحاجاتهم والعمل على فهمها ومواكبة إشباعها بشكل يضمن رضا العملاء.
- **المجموعة المتوافقة مع حاجات العملاء:** تعتمد على تقديم المنتج المناسب لحاجات العميل بشكل فردي، من خلال تقديم الحلول الخاصة والمناسبة لكل عميل، ويتم ذلك من خلال تقديم العروض المرنة التي يمكن تكييفها حسب حاجة كل عميل، مع الحرص على تقديم العديد من العروض أو البدائل.
- **المجموعة الهيكلية:** تعتمد هذه المجموعة على المشاركة والتكامل مع العملاء الذين يرتبطون مع المنظمة بعلاقات طويلة الأجل، سواء في المعلومات أو الموارد أو التكنولوجيا، وصولاً إلى تقديم المنتج المطلوب من قبل العملاء. ومثل هذه المجموعة صعبة التقليد من قبل المنافسين، مما يمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية، من خلال العلاقات مع العملاء.

5. التفاعل مع العملاء

يعد استهداف العميل القيمة العليا التي تسعى إليها المؤسسة، لذا كان لزاماً أن تكون خدمة العميل من أولى الأولويات التي تقع ضمن اهتمامات المؤسسة، وعلى ضوء ذلك فإن أي اتصال أو غرض للعميل مع المؤسسة يجب أن يقابله خدمة مع المؤسسة تجاه هذا العميل لأن مثل هذه الخدمة المقابلة يعني استمرار في العلاقة التجارية مع هذا العميل وتعزيز العلاقة معه، أو بخلاف ذلك توقع نتائج عكسية¹؛ فعقب انتهاء المؤسسة من الخطوة السابقة تأتي هذه الخطوة وهي أن تتفاعل المؤسسة مع عملائها لتعرف المزيد عن حاجاتهم واهتماماتهم وأولوياتهم، وذلك ببدء حوار مستمر مع عملائها من خلال جميع قنوات التواصل المتاحة أمام المؤسسة، بالإضافة إلى إشراك موظفي المؤسسة في عملية التفاعل وحثهم على استغلال تلك الاتصالات لمعرفة المزيد عن العميل وحاجاته المحددة وإشراكه في حوار، واستخدام الخبرة والفهم المكتسبين من هذه الاتصالات لتطوير علاقة أقوى وأبقى مع العميل².

وعليه فإن البرامج يجب أن تصمم بما يعزز خدمة هذا العميل وهي تتم خلال اتجاهين هما³:

- **الخدمة التفاعلية:** وتتجسد حينما يجد العميل نفسه أمام مشكلة ويقوم بالاتصال بالمؤسسة لمعالجة هذا الأمر.

¹ سليمان درمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص ص 172.

² يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص ص 173.

³ سليمان درمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص ص 172-173.

- الخدمة التفاعلية المسبقة: حيث تقدم المؤسسة على المبادرة والاتصال مع العميل قبل أن يبدأ بإرسال الشكوى أو أية خطوة أخرى.
- ويعتبر سلوك المؤسسة أمراً حاسماً في بناء سمعتها ومكانتها في السوق، لذا فهي تعتمد على جملة من الركائز في بناء علاقات حميمة مع عملائها تتمثل في ما يلي¹:
- العمل على حل مشاكلهم.
- معاملتهم باحترام.
- التواصل مع مشاعرهم وأحاسيسهم.
- كما ينبغي على المؤسسة أيضاً أن تضع في حساباتها خلال جميع الاتصالات التي بينها وبين العميل ما يلي²:
- أن يتم التفاعل على نحو يقلل من انزعاج العميل إلى أدنى حد.
- أن يسفر الاتصال عن محصلة ذات فائدة حقيقية للعميل.
- أن تؤثر نتيجة الاتصال عن سلوك المؤسسة المعين تجاه العميل في المستقبل.

6. مراعاة المسائل الشخصية للعميل

عند تنفيذ إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء لابد من مراعاة خصوصية العميل التي تعتبر من المسائل الهامة، وذلك لأنها تستند على قاعدة واسعة من البيانات عن العميل سواء كانت ديموغرافية أو سلوكية من خلال مختلف نقاط وقنوات الاتصال، وهذه البيانات تعد شخصية من وجهة نظر معظم العملاء، وعليه كان لزاماً من حماية خصوصية العميل؛ وهناك أربع قواعد رئيسية ينبغي العمل وفقها من أجل حماية تلك الخصوصية وهي³:

- إبلاغ العميل بان معلوماتهم شخصية وجمعت لتستخدم لأغراض محددة.
- ينبغي أن يكون العميل قادر على تعقبها.
- ينبغي أن يسمح للعميل الحصول على معلوماته وتصحيحها.
- بيانات العميل لا بد من حمايتها من الاستخدام غير المأذون به.

¹عواطف بونس اسماعيل، متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن في معمل

الألبان بالموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 95، جامعة الموصل، العراق، 2009، ص 244.

²يوسف حجيم سلطان الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

³سليمان درمان صادق، مرجع سبق ذكره، ص.ص 212-213.

7. المقاييس المعتمدة لنجاح إدارة العلاقة مع العملاء

على ضوء توجه المؤسسات نحو بناء علاقات مع العملاء، فإنه يتوجب عليها إبداء اهتمام أكبر على تطوير نوع المقاييس المعتمدة لتقييم وإنجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء؛

إن تنامي الاهتمام بوسائل التقييم المعتمدة في إدارة العلاقة مع العملاء يعكس وبجلاء مدى التوجه الحديث للمدراء على استحداث المقاييس التقليدية المستخدمة لقياس مدى نجاح منتجهم وخدماتهم، ومن بين هذه المقاييس ما يأتي:¹

- تكاليف اكتساب العملاء.
- معدلات التحويل من محتملين إلى مشترين حقيقيين.
- معدلات الاحتفاظ بالعملاء.
- معدلات مبيعات العملاء أنفسهم.
- قياس الولاء للعملاء.
- حصة العملاء لمشتريات العلامة التجارية.

واستناداً لما سبق يتضح لنا بأن المجالات التي تغطيها خطوات تطبيق إدارة علاقات العملاء تستلزم التوجه لوظائفها والتمثلة في كل من إدارة العلاقات التحليلية، التشغيلية والتعاونية والتي تتألف من الآتي:²

- إدارة العلاقة مع الزبون التشغيلية **CRM Opérationnel**: ويقصد بها العمليات والتكنولوجيات المساهمة في صناعة الاتصال اليومي للمؤسسة مع عملائها، كالمعالجة الأوتوماتيكية والنظر في المعطيات المتعلقة بالعمل؛
- إدارة العلاقة مع الزبون التحليلية **CRM analytique**: ويقصد بها آليات تحليل المعطيات المتعلقة بالعملاء بصورة مباشرة أو غير مباشرة كالموردين، الشركاء وغيرهم، وهذه الآليات المعالجة للمعطيات تدار لأجل هدف بناء نماذج سلوكيات الزبائن، والمساهمة في عملية التجزئة والتجزئة الجزئية لخصائص الزبائن؛
- إدارة العلاقة مع الزبون التعاونية **CRM Collaboratif**: حيث يتم من خلالها تكامل كل قنوات الاتصال، كالهاتف، البريد، البريد الإلكتروني... إلخ أين يكون الهدف منها واحد وهو خدمة العملاء عن طريق تسهيل عملية الاتصال وجعلها مباشرة أو متاحة في كل زمان ومكان.

¹ Russell S. Winer, **Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions, and the Future**, California Management Review, Vol 43, No.4, April 2001- p102.

² حكيم بن جروة، أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجنوب الشرقي - منطقة ورقلة -، مرجع سبق ذكره، ص ص 72-73.

المطلب الثالث: تحديات إدارة علاقات العملاء

حتى تضمن المؤسسة تحقيق أهدافها استناداً إلى استراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء لا بد أن تولي اهتماماً لجملة من التحديات؛

1. أسباب فشل إدارة العلاقة مع العملاء:

إن تنفيذ إدارة علاقات العميل تكتنفها جملة من المعوقات تتجلى في ما يأتي:¹

- **خصوصية العملاء:** يتطلب تنفيذ المؤسسة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء اعتمادها على قاعدة واسعة من البيانات الديموغرافية والسلوكية للعملاء من خلال نقاط الاتصال، وتعد هذه البيانات شخصية من وجهة نظر معظم العملاء، لذا يجب حماية هذه الخصوصية، وهناك أربع قواعد أساسية ينبغي العمل بها من أجل حماية خصوصية العملاء وهي:²

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

- **انعدام النضج التقني:** تعد إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء في بداية عهدها، وأغلب برامجها وتقنياتها نمطية وغير ناضجة، فضلاً عن ارتفاع تكاليف تنفيذها وذلك لوجود اختلاف في البرمجيات والتقنية المستفيدة من قبل المؤسسات التي تتبنى إدارة العلاقة مع العملاء مما يؤدي إلى إحباط معنويات المتبنين لها. وتوصلت دراسة أن على المؤسسات تتفادي مجموعة من الأسباب التي تحول دون تفعيل إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء، نوجزها في ما يأتي:³

- **عدم توافق البرمجيات مع متطلبات الشركة:** فالاعتقاد السائد هو أن شراء أفضل برمجيات إدارة علاقات العملاء سيضمن كفاءة المخرجات، والحل يكون بتقديم مقترحات أو المتطلبات والمواصفات المطلوبة في البرنامج ثم مناقشتها للاتفاق عليها قبل اتخاذ قرار الشراء، وإن لم تكن المؤسسة على خبرة في إدارة علاقات العملاء أو لديها الثقة بإمكانية حشد الموارد التقنية المطلوبة للتنفيذ، فمن الأفضل لها الاعتماد على استشاريين خارجيين لاختيار الحزم البرمجية والتقنيات المطلوبة.

- **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.

¹ باسم فيصل عبد نايف، التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الإستراتيجية والعوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، العراق، 2014- ص.ص 121-122.

² نفس المرجع والصفحة سابقاً.

³ إدارة العلاقة مع العملاء، نقلاً عن الموقع <http://www.tahasoft.com/books/005.docx>، تاريخ التصفح 2015/04/23.

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.
- **التركيز على التكنولوجيات:** إن التكنولوجيا هي جزء من إدارة علاقات العملاء، وهذا الخطأ شائع لدى المؤسسات التي تركز على التكنولوجيا والمبيعات بهدف الاستحواذ على عملاء أكثر، بدلا من التركيز على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، بينما نجد أن المؤسسات الناجحة تركز على بناء علاقات طويلة الأجل مع مجموعة معينة من العملاء وعلى التعرف عليهم وفهمهم، وتجنيد المؤسسة لإشباع حاجاتهم.
- كما أن هناك جملة من الأسباب تؤدي إلى فشل العلاقة بين العميل والمؤسسة، تتمثل في ما يلي:¹
 - أ. **استهداف قسم سوقي غير مناسب:** لا يمكن للمؤسسة أن تستهدف بمنتجاتها كل العملاء، فهناك بعض الأقسام السوقية يكون أكثر ملائمة من الأقسام الأخرى، ومن ثم فليس من المفيد للعميل أو المؤسسة إقامة علاقة لن ينتج عنها في النهاية الوفاء باحتياجات العميل.
 - ب. **قطاعات غير مربحة في الأجل الطويل:** بغض النظر عن النواحي الأخلاقية والادعاءات القانونية، فإن المؤسسات تفضل ألا تقيم علاقات طويلة الأجل مع العملاء الغير مربحين، فقد تكون بعض قطاعات السوق غير مربحة بالنسبة للمؤسسات حتى ولو كانت احتياجاتهم يتم مقابلتها من خلال هذه المؤسسة، كما أن العملاء ليس بالضرورة من ينتج عن التعامل معهم ربحية أكثر فبعض العملاء يدرون أرباحا اقل ولكن يقدمون للمؤسسة أفكار غير تقليدية لتنمية منتجات وخدمات جديدة أو لتطوير الخدمات الحالية.
 - ج. **عملاء يتسمون بالصعوبة:** كثيرا ما يتردد عبارة العميل على حق ولكن الوقائع تثبت عكس فليس العميل دائما فالعاملون يعرفون انه بصرف النظر عن التكاليف المادية والوقت الذي يستهلكه بعض العملاء فان هناك بعض العملاء من الصعب التعامل معهم؛ ومن ثم يرى البعض أنه من المنطقي أن تقوم المؤسسات بالتخلص من العملاء غير المناسبين لها.
 - د. **أقسام العملاء المربحة:** ينبغي على المؤسسات أن تقوم بوضع تصنيف داخلي لعملائها على أساس ربحيتهم، فليس كل العملاء يتم جذبهم والحفاظ عليهم، فبدلا أن تقوم المؤسسة بإتباع أسلوب واحد في التسويق لجميع العملاء فإنها تقوم بوضع كل اهتماماتها لخدمة عملائها الجيدين، وتحاول أن تدفع الرديء منهم ليكون جيدا، أما القسم القبيح منهم فإنها تحاول عدم تشجيعه على التعامل معا.

¹ طارق بدران عرفه، حسنى إبراهيم حمدي، عوامل فشل العلاقات التسويقية بين الموردين والعملاء دراسة تطبيقية، مجلة آفاق جديدة، العدد 01 و02، مصر، 2010- ص ص 48-49.

- كما أن هناك بعض العوائق الأخرى التي تحول دون نجاح إدارة علاقات العملاء نوردتها في ما يلي:¹
- أ. **نقص المهارات المطلوبة:** يعزى ذلك إلى النقص الحاد في المهارات التقنية، والناجم عن عدم تجديد المؤسسة للمهارات التقنية.
- ب. **عدم كفاية الاستثمار في نظام إدارة العلاقة مع العملاء:** تمثل كفاية الموارد المربحة مسألة مهمة لمقابلة متطلبات إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء، خصوصاً المشروعات ذات التكاليف الكبيرة.
- ج. **قلة البيانات كمًّا ونوعًا:** تعتبر جودة وكمية البيانات أهمية كبيرة لإنجاح إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء، خاصة المؤسسات التي في مراحل مبكرة من تبني تلك الإستراتيجية.
- د. **عدم فهم الفوائد التي تحققها المؤسسة من تطبيق النظام:** يشكل عدم الوعي بالمنافع التي تنتج من قاعدة بيانات التسويق عائقًا في نجاح تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء أمام المدربين، لدى يجب توجيه البيانات الموجودة في مستودع البيانات للحصول على نتائج أكثر إيجابية.
- هـ. **الحدود الوظيفية:** وتظهر من خلال امتناع وعدم تعاون المدربين في المستويات الوظيفية المختلفة على تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء، خاصة في مراحله الأولى.
- و. **عدم إدراك القيادة والإدارة العليا بلوازم ومتطلبات المشروع:** يشكل عدم الإدراك والمعرفة الكافية لدى القيادة والإدارة العليا بمتطلبات إدارة العلاقات مع العملاء أكبر عائق أمام نجاحها.
2. **متطلبات نجاح إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسة:**

تحتاج المؤسسات إلى اعتماد مفاهيم جديدة قادرة على التكيف مع تلك التحديات السابقة، أو استخدامها بكفاءة وفاعلية، ولعلها تعبر أحد متطلبات نجاح تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسة.

أ. إدارة علاقة العملاء الإلكترونية

تعتبر نظم وتكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً وحرماً في إدارة علاقات العملاء في ظل بيئة الأعمال الرقمية الحديثة، وتلعب دوراً جوهرياً في توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة لدعم جهود إدارة علاقات العملاء في المؤسسات.

أجمعت معظم مفاهيم إدارة علاقة العملاء الإلكترونية عن التعبير عن هذا المفهوم بشقين الشق الأول منظور إداري يرى فيه نظام متكامل للتعامل مع العملاء لكسب رضاهم وولائهم والمنظور الثاني تقني من خلال استخدام التكنولوجيا في التواصل مع هؤلاء العملاء، حيث تعتمد أكثر على شبكة الإنترنت، وأن

¹ Adrian payne, **Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management**, 1st Edition, Elsevier, oxford, UK, 2005- PP 336-337.

الفرق بين إدارة علاقات العملاء وعلاقات العملاء الالكترونية هي طريقة التواصل مع العميل، والذي يتم من خلال الهاتف أو الفاكس، وشبكة الإنترنت اللاسلكية والسلكية والبريد الإلكتروني وأحدث التقنيات¹.

إن هذا المدخل الحديث في إدارة العلاقة مع العملاء المبني على التكنولوجيا الحديثة يساعد المؤسسات على جمع، حفظ، تحليل ومشاركة المعلومات المتعلقة بالعملاء بطريقة مثالية وفعالة والذي ينعكس على المؤسسات من خلال مساهمته في تطوير قدراتها والاستجابة والاستشعار لحاجات العملاء المختلفة عبر الزمن كما يمكنها أيضا من الحفاظ على عملائها واستقطاب عملاء جدد، بالإضافة إلى إدارة علاقات كل عميل على حدا خصوصا في ظل تزايد أعداد العملاء².

ب. تبيين رأس المال الفكري:

تحولت المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن من مؤسسات مبنية على الأصول المادية إلى مؤسسات مبنية على المعلومات والمعرفة، فالمعرفة قوة تتنامى باستمرار ويمكن بواسطتها ابتكار سلع وخدمات جديدة تلي متطلبات العملاء، وتزيد من قدرة المؤسسة في التكيف لمتغيرات البيئة الخارجية.

يستخدم مصطلح رأس المال الفكري في الغالب لدى الكتاب والباحثين في مجال التكنولوجيا ونقل التكنولوجيا وبحوث الإبداع، وبشكل عام فإن المصطلح يشير إلى الموجودات غير الملموسة كالخبرة والمهارة والبراعة والعلاقة مع العملاء والبنى التحتية للشبكات وعمليات الأعمال وغيرها التي تضيف قيمة للمؤسسة، تعد مهارات العاملين ومعلوماتهم ومعرفتهم رأس مال فكري إذا ما انطبق عليها شرطان أساسيان هما:³

- أن تكون متميزة بحيث لا يوجد من يمتلك المهارات أو المعلومات نفسها في المؤسسات المنافسة؛
- أن تكون إستراتيجية بحيث أن هذه المهارات والمعلومات تكون لها قيمة يمكن أن يدفع العميل ثمنا للحصول عليها عبر شرائهم السلعة أو الخدمة المتميزة؛

¹ مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة وآخرون، دور الخبرة التكنولوجية في إدارة علاقات العملاء الالكترونية بين سهولة الاستخدام ورضا العملاء -دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة-، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 15، العدد 01، ص 18.

² أنس محمد جهاد الحسيني، أثر إدارة علاقات الزبائن على ولاء الزبائن -اختبار الدور الوسيط لذكاء الزبون في شركات الاتصالات الأردنية-، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014، ص 27.

³ خيري علي أوسو، دور رأس المال الفكري في اعتماد التقانات الحديثة للتسويق وتحسين مستوى جودة الخدمة الفندقية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007، ص 24.

المبحث الثالث: مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء

أدركنا في ما سبق أن نجاح العديد من المؤسسات يعتمد على العملاء، من خلال خلق وإدامة العلاقة معهم أو التفاعل معهم تماشياً مع المتغيرات الحاصلة؛ حيث أصبح العملاء في الوقت الراهن على درجة كبيرة من المعرفة والقدرة على تقييم عروض المنافسين وتكوين توقعات مسبقة لما يمكن أن تكون عليه المنتجات والخدمات؛

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

المطلب الأول: رضا العملاء في ظل إدارة العلاقة مع العملاء

أضحى موضوع رضا العملاء يحظى باهتمام ملحوظ من قبل المؤسسات في العصر الحديث، خاصة تلك التي تتبنى إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء، وهو ليس بالمفهوم الجديد على المؤسسات التي تتبنى المفهوم الحديث للتسويق؛

إن رضا العملاء هو أحد أهم العوامل التي تقود نحو المركز التنافسي المتفوق والنجاح المؤسسي، حيث أكد الباحثون على أن رضا العملاء يعمل على بناء حقوق الملكية على الأمد الطويل وتكوين العلاقات المرهبة مع العملاء¹.

1. تعريف رضا العملاء

تعددت واختلفت التعاريف التي قدمها الباحثون حول مفهوم رضا العملاء، بالرغم من اتفاقهم على مضمون الرضا لكنهم مختلفين في تحديد مفهوم محدد له، وعليه تبرز الحاجة لعرض جملة من المفاهيم الخاصة برضا العميل.

يعرف الرضا على أنه "مستوى من إحساس الفرد الناتج عن المقارنة بين الأداء المدرك وتوقعاته"².

أما رضا العملاء فقد عرفه كل من John & Hall بأنه "درجة إدراك الزبون لمدى فاعلية المؤسسة في تقديم المنتجات التي تلبى حاجاته ورغباته"³.

¹ أسيل هادي محمود، تأثير رضا الزبائن في الأداء المالي للمصارف -دراسة تطبيقية-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 44، 2015- ص 364.

² محمد فريد الصحن، قراءات في الإدارة التسويق، دار الجامعة، مصر، 2002- ص 71.

³ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 221.

بينما عرفه كل من Kotler & Keller "بأنه الشعور الذي ينتاب الشخص بالسعادة أو بخيبة الأمل الناتج بعد مقارنة أداء المنتج المدرك بعد الاستهلاك مع توقعاته من المنتج قبل الاستهلاك"¹. ويتفق مع التعريف السابق Oliver حيث يرى أن رضا العميل "هو الحالة النفسية الناتجة والعواطف التي تحيط بالتوقعات الغير محققة التي تدور في ذهن العميل وحاجته عن المنتج، المرتبطة من تجربة استهلاك سابقة"².

وفي الاتجاه ذاته عرفه كل من Cadotte, Woodruff and Jenkins بأنه "الشعور الناجم بعد تقييم تجربة الاستخدام للمنتج"³.

ويعرّف رضا العميل أيضا من قبل توفيق وعمرو عبد الرحمن بأنه "إحساس بالرضا لدى العميل بعد إتمام عملية شراء منتج أو الحصول على خدمة، وذلك بناء على توقعات العميل"⁴.

نستنتج من التعاريف السابقة بأنها تشترك في ردة الفعل الشعورية أو العاطفية أو درجة الإدراك للعميل، الناجمة بعد مقارنة الأداء المحقق من المنتج بما كان متوقعا من العميل، وكذا بما قدمه من توضيحات (مال، جهد، وقت...؟)

وعلى ضوء ذلك تتشكل لدى العملاء أحكام معينة تجاه قيمة العرض التسويقي وهم يقررون فيما إذا كانوا سيقبلونه أم لا، وأن مستوى تلبية توقعات العميل من صفقة الشراء يتعلق بأي قدر تتناسب تلك الصفقة مع توقعاته، فإذا كانت خصائص المنتج تفوق التوقعات، يصل المستهلكون إلى مرحلة القبول التام والرضا⁵؛ وعليه فإن رضا العميل هو المحور الأساس لتوطيد العلاقة الترابطية الدائمة المبنية على أساس تبادل المنفعة بين العميل والمؤسسة.

ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي الذي يوضح القيمة المتوقعة من المنتج قبل قرار الشراء، والقيمة المدركة للعميل والتي تكون بعد شراء واستخدام المنتج وهي ما تحدد مستوى الرضا وقرار إعادة الشراء.

¹ Kotler. P. & Keller. K. L, **Marketing Management**, 14th Edition, Prentice Hall, United States, 2012- P128

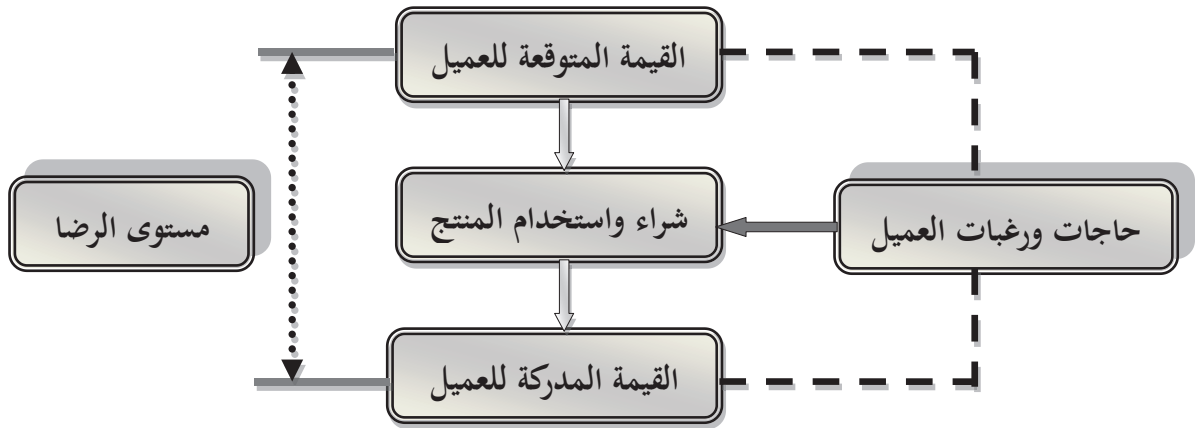
² Seiedeh Nasrin Danesh, & all, **The Study of Customer Satisfaction, Customer Trust and Switching Barriers on Customer Retention in Malaysia Hypermarkets**, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 7, April 2012- p142.

³ Joan L. Giese, Joseph A. Cote, **Defining Consumer Satisfaction**, Academy of Marketing Science Review, Vol. 2000 No. 01, 2002- p06.

⁴ عمرو عبد الرحمن توفيق، ترجمة هالة صدقي، **إدارة علاقات العملاء**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2007- ص 235.

⁵ عباس حسين جواد، سحر عباس حسين، **أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية-**، مجلة جامعة أهل البيت، المجلد 1، العدد 3، 2006- ص 57.

الشكل رقم 11-01: مستوى الرضا عند العميل



المصدر: من إعداد الباحث.

2. محددات الرضا: تتمثل في الآتي¹:

أ. **التوقعات:** تمثل التوقعات تطلعات أو أفكار العميل بشأن احتمالية ارتباط أداء المنتج بخصائص ومزايا معينة متوقع الحصول عليها، والتي تصنف إلى ثلاثة أنواع:

- **التوقعات عن طبيعة وأداء المنتج:** هي المنافع التي يتوقع العميل الحصول عليها من شراء واستخدام المنتج.

- **التوقعات عن تكاليف المنتج:** هي التكاليف المتوقعة تحملها في سبيل الحصول على المنتج، مثل الوقت والجهد المبذول في عملية التسوق وفي جمع العلامات الموجودة في السوق، بالإضافة إلى سعر شراء المنتج.

- **التوقعات عن المنافع أو التكاليف الاجتماعية:** هو رد الفعل لمتوقع للأفراد الآخرين مثل الأقارب وذلك عند شراء الفرد للمنتج، ويأخذ شكل الاستحسان أو الاستهجان للمنتج الذي تم شراؤه.

ب. **الأداء الفعلي:** ويتمثل في مستوى الأداء الذي يدركه العميل عند استعمال المنتج أو الحصول على الخدمة بالإضافة إلى الخصائص الفعلية لكليهما، ويعتمد عليه للتعبير عن الرضا أو عدم الرضا.

ج. **المطابقة:** تتحقق بتساوي الأداء الفعلي للمنتج مع الأداء المتوقع، أما حالة عدم المطابقة فهي درجة انحراف أداء المنتج عن مستوى التوقع الذي يظهر قبل عملية الشراء، ويكون الانحراف إما موجبا وفيه يكون الأداء الفعلي أكبر من الأداء المتوقع، أو سالبا وعنده يكون الأداء الفعلي اقل من نظيره المتوقع.

¹ عبد الرزاق بن صالح، أخلاقيات التسويق وأثرها على سلوك المستهلك، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013/2014 - ص.ص 96-97.

يتضح مما سبق بأن رضا العميل هو دالة لمستويات نسبية من التوقعات والأداء المدرك، أي أن الفرد لديه ثلاث حالات من الإشباع وهي:¹

- إذا تجاوزت النتائج توقعاته فانه سوف يشعر برضا عال.

- إذا تساوت النتائج مع توقعاته فسوف يشعر بالرضا.

- إذا لم تصل النتائج إلى مستوى توقعاته فسوف يشعر بعدم الرضا.

وتوصل كل من **Stauss and Neuhaus** إلى أن درجة رضا العميل تعتمد على خصائص العميل السلوكية، العاطفية والإدراكية، ويؤثر اختلاف هذه الخصائص على نوعية الرضا ويؤدي بالتالي إلى وجود أنماط مختلفة للرضا تتمثل في التالي:²

- **العميل الراضي المتطلب:** توجد علاقة عاطفية ايجابية بين مقدم الخدمة وهذا النوع من العملاء، وهنا يتوقع العميل بناء على تجربته السابقة والايجابية أن مقدم الخدمة قادر على إرضاء توقعاته التي تزداد مع مرور الوقت، كما أنه يرغب بالاستمرار في العلاقة معه والولاء له في حال استطاع تطوير أدائه بشكل يشبع حاجاته ورغباته.

- **العميل الراضي المستقر:** توجد علاقة عاطفية ايجابية بين مقدم الخدمة وهذا النوع من العملاء، تتصف هذه العلاقة بالثبات والثقة، وتشجع التجربة الايجابية السابقة مع مقدم على استمرار العلاقة مع مقدم الخدمة.

- **العميل الراضي الذي يكيف نفسه مع خدمات المؤسسة دون تدمير (المستسلم):** يقتنع هذا النوع من العملاء بأن مقدم الخدم غير قادر على إشباع توقعاتهم، وليس لديه الرغبة في بدل جهد لتطوير الوضع.

- **العميل غير راضي المستقر:** توجد مشاعر سلبية لدى هذا النوع من العملاء، فهم غير راضين عن مقدم الخدمة ومقتنعون بأنه لا يشبع توقعاتهم، ورغم ذلك لا يوجد أي إجراء من مقدم الخدمة للتغيير.

- **العميل غير الراضي المتطلب:** لا يشعر هذا العميل بالرضا ويطالب مقدم الخدمة بتطوير أدائه، وهو غير ملتزم بالولاء لمقدم الخدمة، وبناء على تجربته السلبية مع مقدم الخدمة فالعميل يفكر في التحول للمنافسين.

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة علاقات الزبون، مرجع سبق ذكره، 222.

² Bernd Stauss and Patricia neuhaus, **The Qualitative Satisfaction Model**, International Journal Of Service Industry Management, vol. 8, No.3, 1997- P 241.

3. خصائص رضا العميل: تتمثل في الآتي:¹

- الرضا الذاتي: يتعلق رضا العملاء في هذه الحالة بعنصرين أساسيين هما طبيعة ومستوى التوقعات الشخصية من جهة والإدراك الذاتي للخدمات المقدمة من جهة أخرى، فالعميل يحكم على جودة المنتج من خلال ما يتوقعه من المنتج بواقعية وموضوعية، فالعميل الذي يرى أن المنتج المقدم له بأنه أحسن من المنتجات المنافسة، يراها عميل آخر بأنها أقل جودة من المنتجات الموجودة في السوق، ومن هنا تظهر أهمية الانتقال من النظرة الداخلية التي تركز على الجودة / المطابقة، إلى النظرة الخارجية التي تعتمد على الجودة/ الرضا.
- الرضا النسبي: في هذه الحالة لا يرتبط الرضا بتقدير مطلق وإنما بتقدير نسبي، فكل عميل يقوم بالمقارنة من خلال نظريته لمعايير السوق، فبالرغم من أن الرضا ذاتي إلا أنه يتغير حسب مستويات التوقع.
- الرضا التطوري: يتغير رضا العميل حسب مستوى التوقع من جهة وكذا مستوى الأداء المدرك من جهة أخرى، فيمكن لتوقعات العميل أن تعرف تطورا نتيجة لظهور منتجات جديدة وتطور المعايير الخاصة بالمنتجات المقدمة وذلك بسبب زيادة المنافسة، والشيء نفسه بالنسبة لإدراك العميل لجودة المنتج الذي من الممكن أن يعرف تطورا أيضا.

4. أهمية رضا العملاء: تمثل في ما يلي:²

- المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسات: يعتبر العملاء المحور الذي يعتمد عليه نجاح المؤسسات على المدى البعيد من خلال قدرتها على توصيل أعلى قيمة لعملائها، فهو يعتبر المصدر الأساسي لإيرادات المؤسسة، كما أن مبدأ زيادة الإيرادات يعتمد على مبدأ رضا متطلبات العملاء الحاليين والتنبؤ بتطلعاتهم المستقبلية والسعي لتلبيتها.
- خلق القيمة الاقتصادية للمؤسسات: من خلال خلق التدفقات النقدية التشغيلية التي توجه القيمة الاقتصادية للمؤسسات وتزودها بمصادر جديدة لإشباع احتياجات الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، ويحقق احتساب القيمة الاقتصادية عدة منافع منها القدرة على ملاحظة إجمالي العملاء وتوفير معلومات تمكن من تعميق العلاقات مع العميل وزيادة الاطلاع بالطرق التي يمكن أن تراجع بها النتائج المالية.
- قياس أداء المؤسسات: يعتبر التحليل الاستراتيجي لبيئة المنافسة ورضا العميل من الوظائف الرئيسية للإدارة العليا لأنها ترتبط بديمومتها وبقائها في السوق كوحدة متكاملة نحو النجاح المرتقب، وتبرز أهمية توفير بيانات تستخدم كأساس لمقارنة الأداء الخاص بالمؤسسة مع الأداء المستهدف للممارسات الجيدة، لأن ذلك سيساهم في تحسين الأداء من خلال إيجاد مقاييس ترتبط برضا العميل لقياس مدى تقدمه.

¹ يتصرف من الباحث نقلا عن: نضال بدر شيت، السياسات التسعيرية وأثرها في رضا الزبون دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية، مجلة دراسات إدارية، المجلد 06، العدد 12، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2014- ص.ص 254-255.

² برزين شيخ محمد، رياض حمزة البكري، مفهومي المطابقة للمواصفات والملائمة للاستخدام وأثره على جودة المنتج ورضا العميل، المؤتمر العربي الثالث حول: إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، مارس 2009- ص 114.

ونظرا لما يشكله رضا العملاء من أهمية بالغة فإنه يتوجب على المؤسسات أن تراقب عملية الرضا من خلال إتباع الخطوات التالية¹:

- **وضع الأهداف:** والتي يتحدد من خلالها مستوى الرضا المطلوب أنجزه، حيث يتوجب عند وضع هذه الأهداف الالتزام بعدة شروط أهمها أن تكون أهداف المؤسسة واقعة، وأن يشترك في صياغتها جميع الأطراف المسؤولة وأن تكون ممكنة وقابلة للتنفيذ.

- **صياغة الإستراتيجية:** يتم في هذه المرحلة صياغة الإستراتيجية المطلوبة لضمان تحقيق المستوى المنشود من الرضا، حيث يجب أن تكون الإستراتيجية متطورة وقابلة للتنفيذ.

- **قياس الرضا الحقيقي:** حيث تقوم إدارة المؤسسة بقياس الرضا الحقيقي مع مستوى الرضا المستهدف، فإذا كان مستوى الرضا الفعلي مطابقا لمستوى الرضا المستهدف فهذا يعني أن خضوعه للرقابة محدود/ وعليه فلا بد على الإدارة القيام بتصحيح الانحراف للوصول إلى المستوى المستهدف.

- **تحليل النتائج وتقويمها:** في حالة عدم توازن مستوى الرضا المستهدف مع مستوى الرضا الحقيقي يتوجب دراسة الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف.

- **إجراء التصحيح اللازم:** بعد القيام بتحديد الأسباب التي أدت إلى الانحراف عن مستوى الرضا المستهدف تقوم إدارة المؤسسة بإجراء التصحيح الذي قد يؤدي إلى تغيير الأهداف حتى تكون ممكنة التحقق.

5. قياس رضا العملاء: من أجل ضمان نجاح المؤسسة في تقديم منتجات متميزة للعملاء والتي تحقق رضاهم، عليها متابعة، دراسة، تحليل وقياس رضاهم عن المنتجات المقدمة، حيث تسمح عملية القياس بما يلي²:

- الحصول على تغذية مرتدة حول مدى رضا العملاء عن المؤسسة ومنتجاتها وأساليب التعامل معهم.
- توفير أساليب الحوار المفتوح والبناء حول مجالات القوة والضعف في تقديم المنتج.
- التعرف والتشخيص الجيد لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم لمستويات أداء المنتج.
- توفير مقياس لاستقرار مجالات وفرص التطور المستقبلي.
- وضع أساس موضوعي لأنظمة التحفيز، وتقييم الأداء والتدريب.

¹رامي شمسين، رضا العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في قطاع الخدمات للنقل الجوي، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص ص 60-61. -بتصرف-

² Monin J.M, **La Certification qualite dans les services**, Afnor, 2001, p108.

6. قياس رضا العملاء في المؤسسات الخدمية: يجسد رضا العملاء أعلى درجات الارتباط بين المؤسسة والعميل، كما يعتبر أحد أسرار نجاح العلاقة بين المؤسسة والعميل، لذا تسعى المؤسسات الخدمية إلى إتباع أنجع السبل للوصول إلى ذلك؛ فالعميل لا يمكن أن يمنح رضاه دون مقابل، ويرى الباحث أن أهم مؤشرات رضا العملاء استنادا إلى جملة من الأبحاث والدراسات ما يلي:

أ. **جودة الخدمات:** بذلت العديد من المحاولات لتعريف جودة الخدمة من قبل الباحثين ولكنهم لم يتفقوا على تعريف محدد ويدور الخلاف حول ما إذا كانت الجودة مفهوما موضوعيا يوجد في المنتج ذاته بصرف النظر عن كيفية إدراكه من قبل العميل، أم انه مفهوم شخصي يتحدد من خلال إدراك العميل لكيفية إشباع المنتج لحاجاته¹.

وتعرف الجودة حسب الرابطة الأمريكية لمراقبة الجودة بأنها "مجموعة من خواص ومواصفات السلعة أو الخدمات المتعلقة بقدرتها على تلبية المتطلبات الموجودة أو المفترض وجودها والتي تحقق احتياجات العملاء"². أما جودة الخدمة فتعرف "بأنها إجمالي المميزات والخصائص للمنتج أو الخدمة والتي لها القدرة على الإقناع أو سد الحاجات الضمنية"³.

اختلفت وجهات النظر في ما يتعلق بأبعاد جودة الخدمة، وعليه سيعتمد الباحث على الأبعاد التالية:⁴

- **الملموسية:** ويقصد بها مظهر التسهيلات المادية والمعدات المتعلقة بالخدمة كالتصميم الداخلي والخارجي للمبنى الخاص بالمؤسسة وغيرها فضلا عن مظهر الموظفين.
- **الاعتمادية:** القدرة على أداء الخدمة التي تتعهد المؤسسة بتقديمها بكل ثقة ودقة وفي الوقت المحدد.
- **الاستجابة:** رغبة المؤسسة من خلال موظفيها بتقديم المساعدة للعملاء وحل مشاكلهم بالسرعة الممكنة.
- **الأمان:** معرفة ومعاملة الموظفين وقابليتهم لإلهام العملاء بالثقة والأمل المفعم.
- **التعاطف:** العناية والاهتمام الفردي المقدم من قبل المؤسسة تجاه عملائها.

¹ أحمد حمزة خليفة، عبد الحفيظ علي حسب الله، عيسى سالم علي، أثر جودة الخدمة على ولاء العملاء: دراسة تطبيقية على الخدمات الفندقية بمدينة عدن، مجلة الدراسات الإدارية، المجلد 4، العدد 02، جامعة الخرطوم، السودان، 2011 - ص 03.

² محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 277.

³ Kotler. P. & Keller. K. L, **Marketing Management**, Op.cit, P 131.

⁴ عامر علي حسين، أميرة هاتف الجنابي، التوجه نحو الزبون وولائه، تحقيق تجريبي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة -دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من زبائن المصارف الأهلية-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، المجلد 02، العدد 09، جامعة الكوفة، العراق - ص 97.

على الرغم من الدراسات التي أشارت إلى أهمية الأبعاد الخمس السالفة الذكر في رضا العملاء، إلا أن الوزن النسبي لها يختلف من عميل لآخر ومن مؤسسة خدمية لأخرى.

ب. **تقديم الخدمة:** يعد الأفراد عنصراً أساسياً في إنتاج الخدمة وتسليمها إلى العملاء، ذلك أن المؤسسة ومن خلال إستراتيجية إدارة العملاء تسعى إلى إشباع حاجات العملاء وهو ما يجعل رضا العميل أكثر احتمالاً¹، وعليه فإن اختيار العاملين من قبل المستخدمين يقع أيضاً إلى جانب نوعية احترافهم (المعروفة عامة بالشهادة) على أساس نوعية شخصيتهم، كشعورهم بالكفاءة والتي تتحدد بناء على مجموعة من الأبعاد:²

- المعرفة: التي يمتلكها كل شخص في إطار مجال معين.

- المهارات: الناتجة عن الممارسة.

- السلوكيات: حسن التصرف والتي تترجم بالسلوكيات، القيم، صورته الذاتية.

- المعالم: المعالم الشخصية التي تحدد نوع وسلوك الفرد.

ويرتبط أداء مقدم الخدمة بجملة من المؤشرات نذكر منها³:

- زيادة رضا العميل: حيث أن زيادة معدلات رضا العملاء على الخدمات المقدمة دليل على تحسن

كفاءة أداء العاملين في تلك المراكز.

- انخفاض معدلات شكاوي العملاء.

- زيادة مبيعات الخدمة: حيث أن إقبال العملاء على اقتناء الخدمة يعني قناعتهم في الخدمات

المقدمة، مما يؤدي إلى زيادة حجم مبيعاتها.

- زيادة حجم أرباح المؤسسة.

- زيادة الحصة السوقية.

ج. **الشفافية:** تسعى الإدارة المعاصرة في المؤسسات الخدمية إلى ضمان حقوق العملاء بصفة خاصة، من

خلال التزامها بالأخلاقيات الإدارية التي تجعل من المؤسسة مسؤولة أمامهم وبالعامل بالوسائل التي ترضيهم

وتجنب الضرر إليهم، ولعل من أهم الممارسات الإدارية الجديدة هو نظام الشفافية.

¹ علاء عبد السلام يحيى اليماني، دور المزيج التسويقي في تعزيز رضا الزبون -دراسة ميدانية على مصارف مختارة من مدينة الموصل-، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 27، العدد78، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق 2005 -ص77.

² عبد القادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعدد، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010/2011 -ص66.

³ ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، ط01، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 -ص.ص38-39.

وتعرف الشفافية على أنها "عملية توفير المعلومات والبيانات المتعلقة بنشاطات المؤسسة، ووضعها تحت تصرف الموظفين والعملاء وأصحاب المصالح الأخرى".¹

تجدر الإشارة إلى أنه من مصلحة المؤسسة حجب المعلومات التي من شأنها الإضرار بمصالحها، كما ينبغي أن تكون المعلومات المتوفرة واضحة.

وينعكس تبني إستراتيجية شفافية المعلومات على المؤسسة في ما يلي:²

- **الوقوف على نقاط القوة والضعف:** وذلك بالاعتماد على القيادة والإدارة كعاملين أساسيين في تبني إستراتيجية فاعلة للشفافية، والتي تضمن تنفيذ التزامات المؤسسة التي تعهدت بها، حتى تضمن ثقة عملائها، ويتطلب ذلك تطوير إستراتيجية الشفافية بما يلي:

- الموازنة بين الإفصاح والإظهار مع الحاجة إلى السرية وأمن المعلومات.

- توفير معلومات مفيدة ذات مغزى بدلا من تقديم مجرد بيانات بسيطة.

- **تعبير عن رسالة وأهداف المؤسسة:** إن المؤسسات التي تحقق نجاحا طويلا تعمل على وفق رؤية تعبر عن أهدافها الإستراتيجية بوضوح، وبما يمكنها من تطبيق عملية التخطيط الاستراتيجي للشفافية التي تتوافق مع غاياتها وأهدافها التي صممت لخلق القيمة وتجنب المخاطر، والتي ترتبط بالعوامل التالية:

- جودة المعلومات المقدمة إلى أصحاب المصالح خاصة العملاء، بشكل منسجم ودقيق وذي صلة ومتوازن وقابل للتقييم.

- الالتزام بالتحسينات.

- الحوار المتبادل المستجيب حيث تعطي نشاطات الشفافية فرصة للتبادل التعاوني للأفكار وهو ما سيعزز توفير المعلومات ذات الصلة بالعملاء.

- **التوقعات المستقبلية:** إن تبني إستراتيجية الشفافية يمكن المؤسسة من التعرف وبشكل دقيق كيف ستحقق مقاصدها لأن فهم توقعات العملاء سيقفل من المخاطر من خلال تلبيتها.

¹ Denise Linda Parris, and ALL, **Exploring transparency: a new framework for responsible business management**, Management Decision, Vol. 54 No. 1, 2016, P224.

² مصطفى محمد الصديق، **شفافية نظم المعلومات (منظور استراتيجي)**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 100، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010- ص 278-282.

المطلب الثاني: ولاء العملاء في ظل إدارة العلاقة مع العملاء

يعتمد نجاح المؤسسة في تجسيد إستراتيجية العلاقة مع العملاء كذلك على قدراتها وإمكانياتها في ضمان قاعدة صلبة من العملاء الموالين* لها، فهي لا تكتفي باستقطاب العملاء فحسب بل نحو تطوير وتعزيز علاقات طويلة المدى معهم حتى تضمن لنفسها البقاء والنمو.

1. تعريف الولاء

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 بمفردها¹، وعليه يمكن عرض جملة التعاريف التي تناولت مفهوم الولاء كما يلي:

يعرف من طرف (Oliver, 1999) على أنه "التزام عميق من قبل العملاء على تكرار عملية الشراء أو الاستخدام لمنتجات أو خدمات لمؤسسة ما بصفة دائمة ومستمرة في المستقبل، بالرغم من المؤثرات الظرفية أو الجهود التسويقية للمؤسسات المنافسة في تغيير سلوك العميل"².

كما يعرف أيضا بأنه "رغبة العميل في الحفاظ على علاقته بالمؤسسة لمدة طويلة، والتي تفسر هذه العلاقة بعملية الشراء واستعمال سلع وخدمات المؤسسة بصورة منتظمة وبشكل دوري، مع محاولة جلب لعملاء آخرين لمنتجات المؤسسة"³.

وينظر للولاء على أنه "الميل المستمر للعميل ورغبته في شراء علامة معينة والحرص على طلبها دون غيرها من المنتجات الشبيهة والبديلة"⁴.

كما يعرف بأنه "السلوك المقصود بنية إعادة الشراء لمنتج أو خدمة معينة، واستعداد العميل للتكلم بإيجابية تجاه الخدمة أو المنتج أو المؤسسة".

* يعتبر العملاء الموالون للمؤسسة مصدر من مصادر استقطاب عملاء جدد، من خلال مقترحاتهم وتوصياتهم التي يتأثر بها العملاء الجدد أو المحتملون.

¹ ماهر حبيب زيد، دور التسويق الداخلي في زيادة ولاء العملاء للمنظمة -دراسة ميدانية عن الفنادق في الساحل السوري-، مذكرة ماجستير في التسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2012- ص 104.

² Oliver Richard L, Whence Consumer Loyalty?, Journal of Marketing, Vol. 63, Special Issue 33-44, 1999- p34.

³ Denis Lapert, Le Marketing des services, Edition Dunod, France, 2005- p 105.

⁴ Uncles Mark D., Customer loyalty and customer loyalty programs, Journal of Consumer Marketing, Vol 20, N 04, 2003- p297.

بناء على التعاريف السالفة الذكر يمكن نستنتج بأن مفهوم الولاء يتمثل في ولاء العميل تجاه منتجات وخدمات المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، ويفسر ذلك من خلال معاودته لشراء منتجاتها باستمرار مع عدم قبوله الشراء من المنافسين على الرغم من محاولاتهم جذبه، كما يعبر الولاء عن المواقف السلوكية من العميل تتمثل في أشمال إعادة الشراء، الكلمة الايجابية تجاه منتجات المؤسسة مع التوصية لمعارفه باقتنائها.

2. أنواع الولاء

بناء على ما سبق يمكن تحديد أربعة أنواع من العملاء حسب درجة ولائهم كما يوضحهم الشكل الآتي:

الشكل رقم 01-12: أشكال الولاء عند العملاء

		إعادة شراء	
		منخفض	مرتفع
الاتجاهات	مرتفع	ولاء عال	ولاء كامن
	منخفض	ولاء الكسل	عدم الولاء

المصدر: محمد الخشروم، سليمان علي، أثر الفرق المدرك والجودة المدركة على ولاء المستهلك للعلامة التجارية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 04، سوريا، 2011 - ص 76.

وفي ما يلي شرح هذه الأشكال: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.
- **الولاء الحقيقي:** إذ إن المستهلك يملك اتجاهات قوية نحو العلامة يترجمها من خلال القيام المتكرر بعملية الشراء.

¹ محمد الخشروم، سليمان علي، مرجع سبق ذكره، 2011 - ص 77.

– **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.

– **عدم الولاء:** عندما لا يميل المستهلك للعلامة، ونتيجة لذلك لا يقدم على شرائها، وتتعدد الأسباب وراء هذا الميل السلبي تجاه العلامة كإخفاض القيمة المدركة لها أو ضعف الاتصالات التسويقية.

وحتى تضمن المؤسسة حدوث الولاء لدى العملاء لابد من الالتزام بالمبادئ التالية:¹

- الاستماع 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.

3. بناء الولاء لدى العملاء:

يتوجب على المؤسسة بناء ولاء قوي للعميل، ذلك أن المكاسب المحققة من الاحتفاظ به تفوق تكاليف فقدانه، ومن أجل ذلك فإنها تحتاج إلى معرفة خمس مستويات من الاستثمار في بناء علاقات العملاء هي:²

- المستوى الأول: هو التسويق الأساسي والذي يقوم فيه البائع بأداء واجبه الرسمي ببيع المنتج للعميل.
- المستوى الثاني: هو التسويق الفاعل، وهو الذي يبيع فيه البائع المنتج ثم يشجع العميل على الاتصال به إذا كانت لديه استفسارات أو تعليقات أو شكاوى.
- المستوى الثالث: حيث يبادر البائع إلى الاتصال بالعميل ليسأل إن كان المنتج يرتقي إلى توقعاه، وإذا كانت لديه أي مقترحات لتحسين السلعة أو الخدمة أو أي ملاحظات تتعلق بخيبة أمله في جانب من جوانب المنتج.
- المستوى الرابع: وهو التسويق المبادر والذي يبادر فيه البائع إلى الاتصال بالعميل من وقت لآخر مع تقديم مقترحات عن منتجات محسنة أو جديدة.
- المستوى الخامس: هو تسويق الشراكة وفيه تعمل المؤسسة باستمرار مع كبار عملائها لمساعدتهم في تحسين أدائهم.

¹عبد الحفيظ محمد الأمين، دور إدارة التسويق في كسب الزبون، -دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية-، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009- ص 142.

²حسن عباس حسن، إستراتيجية بناء الولاء وإقناع العميل العالمي -حالة السودان، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الثاني والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2006- ص 16.

ويتوجب على المؤسسة إتباع أكثر الأساليب نجاعة لبلوغ العميل لمرحلة الولاء ، ولعل أهمها ما يلي:¹

- خلق منتجات وخدمات متفوقة وخبرات إلى السوق المستهدفة.
- المشاركة الإدارية في تخطيط وإدارة رضا العملاء والاحتفاظ بهم.
- الاستفادة من صوت العميل من خلال الاتصالات الموجهة للعميل لمعرفة حاجاتهم ومتطلباتهم
- المعلنة وغير المعلنة في جميع القرارات التجارية.
- إعداد وتنظيم قاعدة بيانات عن حاجات العملاء، الأداء، التواصل، تكرار الشراء والرضا.
- تسهيل الوصول من قبل العملاء إلى موظفي المؤسسة وسرعة تلبية حاجاتهم، توقعاتهم وشكاويهم.
- تقييم إمكانيات للبرامج التسويقية.
- تفعيل نظام التحفيز للعاملين الماهرين والمتميزين.

4. قياس الولاء في المؤسسة الخدمية: تباينت وجهات النظر من قبل الباحثين في ما يتعلق بمقياس الولاء

عند العملاء، وعليه سوف يعتمد الباحث على الأبعاد* التالية:

أ. نية إعادة الشراء: يعبر الشراء المتكرر من العميل عن ولاءه للعلامة أو مقدم الخدمة، حيث اعتمد الباحثون على المؤشر لتصنيف العملاء الموالين وغير الموالين، فعندما يجرب العميل العلامة أو الخدمة وتكون نتيجة التجربة مرضية يقوم بشراؤها مرة أخرى مما ينتج عنه ولاء من العميل معبرا عنه بإعادة الشراء

ب. سلوك الشكوى: تبحث المؤسسات عن تقديم خدماتها بالطريقة الصحيحة، إلا أن ذلك قد لا يتم بالطريقة المطلوبة، وتظهر بعض حالات الفشل، نتيجة لعدة أسباب:

- أن الخدمة الموعود بها غير متوفرة.
- قد تسلم الخدمة ببطء أو يتم التأخر في تسليمها.
- تكون حصيلة الخدمة غير صحيحة أو منفذة بطريقة رديئة.
- قد يُظهر الموظفون عدم التهذيب أو الاهتمام لدى تقديم الخدمة.

على الرغم من ذلك كله تستطيع المؤسسة أن تسترد عافيتها وتكون قادرة على مواجهة تلك المشاكل من خلال الاتصال بالعميل الغاضب وتحويله إلى عميل ذو ولاء للمؤسسة، ومن المهم الترحيب بأي شكوى من العميل إلى المؤسسة ودراستها والاهتمام بها واتخاذ قرار بشأنها فالشكاوي يمكن النظر إليها على أنها فرصة لحل المشاكل والكشف عن نقاط الضعف المحتملة، ومن خلال الشكاوي يمكن أن يحول الأشخاص غير الراضين عن المؤسسة إلى أشخاص لديهم ولاء للمؤسسة ولمنتجاتها².

¹ Kotler. P. & Keller. K. L, **Marketing Management**, op.cit, P141.

* تم الاستناد إلى دراسة أحمد حمزة خليفة، أثر جودة الخدمة على ولاء العملاء: دراسة تطبيقية على الخدمات الفندقية بمدينة عدن.

² فاطمة محمد حلوز، هاني حامد الضمور، أثر جودة الخدمة المصرفية في ولاء الزبائن للبنوك الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد

ج. حساسية السعر: يعرف السعر على أنه "الوحدات النقدية التي تدفع من المشتري لغرض حصوله على منتج أو خدمة خلال مدة زمنية معينة"¹

يعد السعر الأرضية الأساسية للمؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الربح، إذ يتعين عليها تغطية كل التكاليف والنفقات المرتبطة بعملية إنتاج الخدمة وتسويقها، ومن ثم إضافة نسبة مرضية من الأرباح، ويؤدي السعر مؤشراً هاماً في إعطاء صورة عن نوعية الخدمات المقدمة، حيث يلجأ العملاء إلى ربط الأسعار العالية بالمستويات العالية للأداء بالنسبة لخصائص وسمات الخدمة الأساسية²، وعليه فإن السعر هو أحد العناصر الهامة التي تعتمدها المؤسسة في تخطيط برامجها التسويقية، وغالباً ما يكون المعيار الأساسي لاتخاذ قرار الشراء، لهذا تعمل المؤسسة على إيجاد السعر المناسب لقدرة العملاء الشرائية.

وبما أن الولاء يعبر عن معاودة العميل وتكراره التعامل مع مؤسسة الخدمة فإن ذلك يؤثر على مدى قناعة العميل بما تقدمه تلك المؤسسة من خدمات حيث يفضل العملاء دائماً الخدمة التي تتسم بأعلى قيمة نسبياً مما يتوقعون الحصول عليه من المنافسين، وبالتالي تؤدي إلى بناء الولاء لتلك المؤسسة بالإضافة إلى أن العميل ذو الولاء يكون على استعداد لدفع سعر أعلى للحصول على القيمة المرغوبة³.

د. نية الكلمة المنطوقة: تعرف الكلمة المنطوقة بأنها البهجة والمفاجأة الإيجابية المرتبطة بعملية استهلاك الخدمة، وهي وسيلة لتوسيع رضا العملاء إلى مستوى أعلى مع الخدمة⁴، كما تعرف أيضاً على أنها التوصية بالمنتج أو المؤسسة للآخرين.⁵

ويعد الاتصال بالكلمة المنطوقة عاملاً مؤثراً في إدراك العميل لجودة الخدمة أو المنتج ولكن المشكلة تكمن في صعوبة السيطرة عليه، والسبب في ذلك يعود إلى استقلالية الشخص الناقل للكلمة، فوسيلة الاتصال بالكلمة المنطوقة غير مدفوعة الثمن، حيث أن ردة فعل العميل نحو الكلمة المنطوقة تعتمد على ذاتها والخبرة والتجربة الشخصية.⁶

¹ محمود الصميدعي، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، ط 02، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004 - ص 204.

² علاء عبد السلام بحبي البماني، دور المزيج التسويقي في تعزيز رضا الزبون -دراسة ميدانية على مصارف مختارة من مدينة الموصل-، مجلة تنمية الراقدين، المجلد 27، العدد 78، العراق، 2005 - ص 76.

³ أحمد حمزة خليفة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 05.

⁴ سفيان حمادوش، أهمية التوجه بتسويق العلاقات لتحقيق النجاح في مؤسسة الخدمات دراسة حالة: شركة الخطوط الجوية الجزائرية، المديرية الإقليمية لمجمع Air France-KLM بالجزائر، فرع القطرية للطيران Qatar Airways بالجزائر، الملتقى الوطني حول: التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، يومي 15 و 16 ديسمبر 2014 - ص 08.

⁵ حاكم جبوري الخفاجي، رضا الزبون كمتغير وسيط بين جودة الخدمة وولاء الزبون -دراسة حالة في مصرف بابل الأهلي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، ص 67

⁶ نظام موسى سويدان، تأثير الكلمة المنطوقة على القرار الشرائي للمستهلك من حيث اختياره وولائه للعلامة التجارية، تاريخ الاطلاع:

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/11/19.pdf>، 2015/01/11

المطلب الثالث: قيمة العملاء في ظل إدارة العلاقة مع العملاء

اكتشفت المؤسسات من خلال تجاربها أن السعي وراء رضا العملاء فقط قد لا يوفر بالضرورة الولاء اللازم لقيام العميل بإعادة شراء لمنتجات المؤسسة، وعلى ضوء ذلك فقد اقتنع رجال الأعمال والباحثين بأن الحفاظ على العملاء يعتمد على خلق قيمة أفضل للعملاء مقارنة بالمنافسين¹؛ وقد ظهر الاهتمام بقيمة العميل كجهد مكمل للدراسات التي اهتمت بالعميل.

1. مفهوم قيمة العميل

تعرف على أنها "نتاج تفاعلي ايجابي بين الأعمال والعملاء من اجل خلق المنفعة التي تترجم بدورها الى ميزة تنافسية أساسها إسعاد العميل وإبداعيته وولائه"².

كما تعرف أيضا بأنها "مزيج من المنافع والتضحيات المرتبطة باستخدام المنتج الذي يشبع حاجاتها ورغباتها خلال فترة تملكها للمنتج"³.

أما كوتلر فيعرف قيمة العميل على أنها "الفرق بين قيمة العملاء الكلية وتكلفة العميل الكلية"⁴.

كما تعرف أيضا على "أنها تلك المنافع الاقتصادية، الفنية، الخدمية والاجتماعية المدركة في شكل مادي أو مالي والتي يحصل عليها العميل نظير سعر مدفوع والمرتبطة باستخدام منتج معين، مع الأخذ بعين الاعتبار عروض ومنتجات المؤسسات المنافسة"⁵.

وتكلفة العميل الكلية هي عبارة عن مجموعة كلف العملاء ما عدا التي تتحقق في تقييم، والحصول على، واستعمال المنتج.

¹ عماد محمد الصغير علي قمحاوي، المفهوم الحقيقي للقيمة كأساس لإدارة واستمرارية العلاقات مع العملاء، مجلة البحوث التجارية، جامعة الرقازيق، مصر، 2005 - ص 22.

² علي عبود علي حسون الرفيعي، متطلبات تنفيذ نظام الإيضاء الواسع وأثرها في تحسين قيمة الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي معمل الألبسة الرجالية في النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 18، جامعة الكوفة، العراق، 2011 - ص 267.

³ Bounds Greg, Adams mel, York Lyle, **Beyond Total Quality Management Towards The Emerging Paradigm**, Irwin/Mc Graw-Hill, USA, 1994-, p64.

⁴ Kaushik mukerjee, **Customer Relationship Management: A Strategic Approach To Marketing**, Prentice-Hall of India, New Delhi, India, 2009-P29.

⁵ Wolfgang Ulaga, **Capturing value creation in business relationships: A customer perspective**, Industrial Marketing Management, Vol. 32, Issue 8, November 2003- p 678.

2. تصنيف العملاء وفقا للقيمة

هناك علاقة تبادلية بين العملاء والمؤسسة، حيث يقدم كل طرف قيمة تشجعه على الاستمرار بهذه العلاقة، فالمؤسسة تقدم للعميل قيمة من خلال تقديمها للمنتج كما يقدم العملاء قيمة للمؤسسة في شكل الأرباح التي تجنيها المؤسسة منهم طول فترة تعاملهم معها، وبناء على هذه العلاقة تم تصنيف العملاء ضمن أربعة أصناف وهو ما يوضحه الشكل الموالي:¹

الشكل رقم 01-13: تصنيف العملاء وفقا للقيمة

العميل النجم	العميل المعرض للهجوم	مرتفعة	القيمة التي يقدمها
العميل الحر	العميل المفقود	منخفضة	العميل للمؤسسة
مرتفعة	منخفضة		
القيمة التي تقدمها المؤسسة للعميل			

Source: Valarie A. Zeithaml, and all, **Forward-Looking Focus Can Firms Have Adaptive Foresight?**, Journal of Service Research, Vol. 09, No.02, November 2006- p 174.

يتضح لنا من الشكل السابق أن هناك أربع تصنيفات للعملاء وفقا للعلاقة بين المؤسسة والعميل، يمكن عرضها في ما يأتي:

- **العميل النجم:** نلاحظ أن العلاقة بين الطرفين متوازنة ويستفيد كل طرف من الآخر حيث يحصل هذا النوع من العملاء على قيمة عالية من المؤسسة من خلال السلع والخدمات التي تقدمها، ويقدمون في المقابل قيمة عالية للمؤسسة من خلال ولائهم واستمرارهم في التعامل معها لوقت طويل وتقديم هامش ربح مرتفع.
- **العميل المفقود (المسبب للخسارة):** نستشف أن العلاقة بين الطرفين منخفضة، بحيث لا يحصل هذا العميل على قيمة عالية من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، كما انه لا يقدم قيمة عالية للمؤسسة، وهنا على المؤسسة أن تقلل من استثمارها في هذه الشريحة من العملاء إلا إذا وجد مبررا للاستثمار فيها مثل الاستفادة من وفرات الحجم.
- **العميل المعرض للهجوم (القابل للتحويل إلى منظمات أخرى):** نلاحظ أن العلاقة بين الطرفين غير متوازنة، إذ يقدم هذا العميل قيمة عالية للمؤسسة إلا انه لا يحصل على قيمة عالية منها، وعلى

¹Valarie A. Zeithaml, and all, **Forward-Looking Focus Can Firms Have Adaptive Foresight?**, Journal of Service Research, Vol. 9, No. 2, November 2006- p 174.

المؤسسات الاستثمار في هذه الشريحة من العملاء عن طريق تقديم منتجات أفضل وخدمات إضافية تشجعهم على الاستمرار بالتعامل معها.

- **العميل الحر:** وهو الذي يحصل على قيمة عالية من استخدامه لسلع وخدمات المؤسسة، في حين لا يعتبر ذو قيمة عالية بالنسبة لها، لان هدف المؤسسة هو جذب العملاء.

3. أهمية قيمة العملاء بالنسبة للمؤسسة

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 الآتي¹:

- 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.

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

- 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.

4. قياس القيمة عند العملاء

تحدد أبعاد القيمة استنادا إلى فكرة المنفعة أو حزمة المنافع التي يحصل عليها العميل نتيجة تعامله مع المؤسسة؛ وقد حدد كوتلر أبعاد قيم العميل الكلية في الآتي²:

- **قيمة المنتج:** يقصد بها مجموعة المنافع الاقتصادية التي يمكن أن تقدمها المنتجات للعملاء، وهي بدلالة مجموعة من معايير الجودة التي يفترض توفرها في المنتج كتصميمه وجماليته ومتانته وكفاءة أدائه، فالذي يهم العميل النتائج (المنافع) التي يحصل عليها من اقتنائه للمنتج.

- **قيمة الخدمة:** أصبحت من أهم عناصر القيمة المسلمة للعميل، وبقدر اهتمام العميل بقيمة المنتج فإنه يعطي اهتماما لتقديم الخدمة أثناء وبعد القيام بعملية التبادل أيضا وهذا بدوره يعزز القيمة المسلمة

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هشام فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 309.

² أنيس أحمد عبد الله، قيمة الزبون باعتماد تقانة إدارة علاقات الزبون دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين، مجلة تنمية الرافدين، العدد 104، مجلد 33، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2011- ص.ص 160-161.

له ويضمن استمرارية تعامله مع تلك المؤسسات، ومن أمثلة ذلك سهولة طلب المنتج والسرعة في تسليمه، فضلاً عن خدمات ما بعد البيع المقدمة له.

— **القيمة الشخصية:** يعد الأفراد العاملين في المؤسسات وبخاصة رجال البيع من أهم مصادر التميز في الخدمة المقدمة للعملاء، باعتبارهم من أكثر أدوات الاتصالات التسويقية فاعلية في يخص تسليم القيمة للعميل،

وتتمثل الخصائص الأساسية لرجال البيع التي تضيف قيمة شخصية لهم هي:¹

— السمات الشخصية: وهي تلك الخصائص أو السمات التي اكتسبها الشخص عبر حياته، والتي أصبحت جزءاً من شخصية الفرد وتتمثل في ما يلي: الذكاء المهني، الطموح والتطلع إلى الترفي والتحسين، قبول التحدي، التوازن الانفعالي، الثقة بالنفس، الأمانة، حسن الاستماع والإنصات للعميل والمظهر العام.

— المهارات والقدرات: وهي القدرة على التفكير المنهجي، مهارات الاتصال الفعال، مهارات التعبير، مهارات الإيماءات والإشارات، مهارات توظيف العينين (لغة العين)، مهارات التخاطب، مهارات التعرف على ردود أفعال الآخرين، مهارات التخطيط، ومهارات تنظيم وإدارة الوقت.

— **قيمة المكانة الذهنية:** تعد المكانة الذهنية* للمؤسسة ضرورية للعميل لان القيمة لا تتمثل بجودة المنتج فقط لكن الصورة الذهنية المترسخة في ذهنه لها دورها في تعزيز تلك القيمة، حيث يعتمد رضا العميل من عدمه على مجموعة إدراكاته لعوامل بناء المكانة الذهنية فيضع العميل أسبقيات لتلك العوامل.

ويتجلى دور الصورة الذهنية في ما يلي:²

— تعتبر الواجهة الرئيسية للعلامة من منظور العميل.

— الصورة الذهنية التي يحملها العميل عن عرض محدد هي التي تقنع العميل بالتصرف تجاه منتج أو خدمة محددة.

— وظائف الصورة الذهنية تعرف العملاء بالمنتج وتميزه عن بقية عروض المنافسين.

— تعمل على تغيير وصنع الفارق، كما أنها وسيلة لخلق رد فعل إدراكي وسلوكي فعال.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، أخصائي البيع الناجح، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002- ص 169-172.

*تعرف المكانة الذهنية على أنها: الصورة الفعلية التي تتكون في أذهان الناس عن المنشآت والمؤسسات المختلفة، وقد تتكون هذه الصورة من التجربة المباشرة أو غير المباشرة، وقد تكون عقلانية أو غير رشيدة، وقد تعتمد على الأدلة والوثائق أو الإشاعات والأقوال غير الموثقة، ولكنها في النهاية تمثل واقعاً صادقاً بالنسبة لمن يحملونها في رؤوسهم". نقلاً عن: عبد الرحمن شقير، الصورة الذهنية،

http://almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=407&Model=M&SubModel=197&ID=1877&ShowAll=On ، تاريخ الاطلاع: 2015/01/22 الساعة 22:07.

² عصام عبد الهادي علي خليل، تأثير الصورة الذهنية على ولاء العملاء -دراسة تطبيقية على مطاعم الوجبات السريعة في محافظة القاهرة-

نخلص مما سبق إلى الارتباط الوثيق بين الرضا والولاء والقيمة، حيث تهدف المؤسسات من خلال تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء إلى توافق العروض المقدمة مع توقعات العملاء إذ يؤثر بدرجة كبيرة في رضا العملاء، وفي احتمالية تكرار عملية الشراء لديهم ولأصدقائهم ومعارفهم¹، ولا يقتصر هدف المؤسسة على تحقيق الربح فحسب، بل تسعى إلى تحقيق أعلى ربحية ممكنة، وللوصول إلى ذلك عليها الاهتمام أكثر بالعملاء المرشحين، إضافة إلى تقييم عملائها وفقاً للقيمة التي يقدمونها للمؤسسة لتحديد أفضلهم لها لتقييم معهم علاقات مرحة طويلة المدى.

¹ سامر المصطفى، أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 29، العدد الأول، سوريا، 2013 - ص 308.

خلاصة الفصل الأول:

خلصنا من خلال هذا الفصل إلى التوجه الذي أصبحت تتبناه المؤسسات مُواكبةً بذلك التغيرات والتطورات المصاحبة للقرن الواحد والعشرين، حيث أدركت أن القرارات الإستراتيجية ترتبط بتوجهها نحو العميل باعتباره سبب وجودها، فهي تسعى دائما لتلبية حاجاته ورغباته المتطورة، وهو ما يشكل مصدر ربحية المؤسسة على عكس التصورات التسويقية الكلاسيكية التي أبرزت العميل على انه عبء على المؤسسة.

إن مواكبة تلك التطورات جعل المؤسسات تتبنى الإستراتيجية العلائقية، التي تطورت معها أساليب التقرب من العميل الذي فرض على المؤسسة تغييرا في ثقافتها ومنهجها الإداري، ولعل ما يفسر ذلك هو تبني مفهوم إدارة العلاقة مع العملاء الذي يعتبر أحد المداخل المهمة في مجال الإدارة والهدف منها هو إعادة إضفاء الطابع الشخصي على العلاقة بين المؤسسة والعميل، والذي يعتمد على التبادل التفضيلي المستند للمنفعة أو المصلحة التبادلية وعلى بناء علاقات جيدة على المدى الطويل والتحول من التبادل القائم على الصفقة إلى التبادل العلائقي، من خلال تفهم والتأثير على سلوك العميل والتواصل معه بهدف تحسين عملية الحصول عليه والاحتفاظ به عن طريق تلبية وتحقيق رضاه ليتم بعد ذلك الحصول على ولائه.

الفصل الثاني

مفاهيم عامة حول السياحة والمؤسسات السياحية

تمهيد

تحتل السياحة في الوقت الراهن بأهمية كبيرة في الاقتصاد العالمي نظرا لما تحققه المبادلات السياحية من نتائج معتبرة مقارنة بالمبادلات الصناعية والزراعية، فتعتبر السياحة حاليا صناعة تصديرية فهي بالتالي قطاعا اقتصاديا هاما في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛

وعليه فقد أدركت العديد من الدول بأن السياحة قد تكون أكبر صناعة في العالم في القرن الحالي، وعليها اهتمت هذه الدول بفتح أسواقها السياحية أمام السياح، وتقديم برامج سياحية بخدمات ذات جودة عالية، وإستراتيجية تسويقية مناسبة، من أجل استمرار الطلب على منتجاتها السياحية.

ولعل التحدي الذي تواجهه المؤسسات السياحية هو كيفية استغلال مقومات الجذب السياحي، لغرض استمرار نشاطها وبقائها في السوق، وهذا يتحقق بخدمة عملائها السياح من خلال التوجه بالسائح، ودراسة سلوكه والعوامل المؤثرة فيه وإشباع رغباتهم، لتضمن رضاه وولائه لها، وبالتالي الحصول على مركز تنافسي في السوق.

وتمشيا مع ما تقدم سيتم تناول هذا الفصل من خلال المحاور الآتية:

- المبحث الأول: طبيعة النشاط السياحي.
- المبحث الثاني: تسويق المنتج السياحي.
- المبحث الثالث: دراسة سلوك السائح.

المبحث الأول: طبيعة النشاط السياحي

شهد العالم منذ أواخر القرن التاسع عشر انتعاشاً في الحركة السياحية وتوسع هائل في الخدمات السياحية، إلى أن أصبحت السياحة قطاعاً اقتصادياً مهماً يساهم في تحريك عجلة الاقتصاد في البلد السياحي، وتزايدت عدد المؤسسات الراعية لهذا النشاط في العالم، وخاصة بعد تطور حركة الأفراد وتنوع الأغراض التي يسافر من أجلها.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول السياحة، السائح

ترتبط نشأة السياحة في الأصل إلى أول ظهور للإنسان، حيث كان الإنسان البدائي يتنقل من أجل إشباع حاجاته من الغذاء و اللباس و المأوى، ومع تزايد وتنوع رغباته زادت تنقلاته، وعليه تطوّرت فكرة السياحة إذ أصبح الإنسان يتنقل من أجل الأمن، والديانة، والبحث عن العلم، والعلاج... الخ، إلى أن أصبح يتنقل من أجل الترفيه والترفيه.

1. نشأة السياحة

يرجع ظهور مصطلح السياحة (Tourisme) أول مرة في فرنسا حيث كان هناك ممرين الأول يشمل باريس والجنوب الغربي ويدعى بـ (الدورة الصغرى) ، والثاني يشمل باريس والوسط ثم الجنوب الغربي ويدعى (الدورة الكبرى).

وظهرت عبارة (Grand tour) أي الدورة الكبرى في بريطانيا العظمى سنة 1807م بحيث يطالب كل شاب إنجليزي عند نضوجه بالسفر حول القارة، وكلمة سياحة اشتقت من الكلمة الإنجليزية (The tour).¹

وقد مر النشاط السياحي بعدة مراحل، استناداً إلى الأبحاث والأدبيات التي تناولت تطوره، ونعرض في ما يلي أهمها:

– المرحلة الأولى: منذ ظهور الإنسان إلى غاية سنة 1840: تمثل هذه المرحلة الفترة الأولى من حياة الإنسان، حيث كانت قوانين الطبيعة هي التي تحكم تصرفاته وبالتالي كان التنقل من المكان غير الآمن إلى المكان الآمن، ومن الأرض القاحلة إلى الأرض الخصبة؛ أي أن السفر كان يهدف إلى إشباع الحاجات

¹ Gerard Guibilato, Economie Touristique, Edition D'eltas et spes, Suisse, 1989- P22.

الشخصية، وعند قيام الدول والحضارات أصبح السفر وسيلة تجارية والقيام بالحملة العسكرية والتعلم والتعليم، وكان للفينيقيين سبق في الاهتمام بالتجارة والتنقل¹.

كما اتخذت دائرة الرحلات العربية في الاتساع في هذه المرحلة لتتجاوز الدولة الإسلامية، وخاصة في قارتي آسيا وإفريقيا وذلك طوال الفترة الممتدة بين القرنين الثامن والرابع عشر الميلاديين، مما أثرى المعرفة الجغرافية لدى العرب والعالم ورسخ القواعد الأولى لمفهوم السياحة².

ومن أبرز الرحلات السياحية في هذه المرحلة كانت في بلاد الإغريق عندما كانت تتوافد جماعات من اليونانيين القدماء إلى منطقة جبل أولمبيا لمشاهدة الألعاب الأولمبية³، والرحلات البحرية الأوروبية خلال القرن 15 وذلك تزامنا مع الاكتشافات الجغرافية التي كان من نتائجها اكتشاف الأمريكيتين (الشمالية والجنوبية) سنة 1492م ورأس الرجاء الصالح سنة 1497م⁴، ومن أبرز الرحالة الأوروبيين الإيطالي "ماركو بولو" الذي قام برحلته إلى القارة الآسيوية في القرن 14م⁵، أما عن الرحالة العرب في هذه الفترة كان الشهير ابن بطوطة الذي دامت رحلته لأكثر من 25 سنة.

- المرحلة الثانية: مرحلة الثورة الصناعية (1840م - 1914م): من جملة التطورات التي

أحدثتها الثورة الصناعية الكبرى في أوروبا هو ذلك التغيير الهائل في وسائل الإنتاج، وظهور الآلة التي وفرت الجهد والوقت على العامل الذي أصبح يقضي أوقات أقل في العمل، هذا التغيير صاحبه ارتفاع مستوى معيشة الأفراد مما أدى إلى ظهور الرحلات لقضاء وقت الفراغ والاستمتاع بالعطل، إضافة إلى تطوير وسائل النقل مما أدى إلى تزايد رحلات الأفراد والجماعات.

ففي بريطانيا بدأت منذ عام 1841م رحلات "توماس كوك" والذي قام بنقل مجموعة من الطبقات الشعبية بواسطة القطار لزيارة البحر ولمدة يوم واحد⁶.

¹ عبد القادر عوينان، السياحة في الجزائر الإمكانات و المعوقات (2000-2025) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط

التوجيهي للسياحية SDAT 2025 أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2013- ص.ص 04-05.

² محمد خميس الزوكة، صناعة السياحة، ط2، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998- ص 40.

³ ميساوي مباركة، الخدمات السياحية والفندقية وأثرها على سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير في التسويق الدولي غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012- ص40.

⁴ خالد كواش، السياحة - مفهومها - أركانها - أنواعها، ط1، دار التنوير للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007- ص 14.

⁵ منى طه الحوري، إسماعيل محمد علي الدباغ، مبادئ السفر والسياحة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001- ص 24.

⁶ عبد القادر عوينان ، مرجع سبق ذكره، ص06.

وأهم ما ميّز هذه المرحلة هو:¹

- تبلور فكرة السياحة بمفهومها الحديث، وهو السفر من أجل المتعة والراحة أو الأسباب صحية أو دينية.

- كان النشاط السياحي خلال هذه المرحلة مرتكزا في معظمه على طبقة الأغنياء من الأفراد ورجال الدين والحكومة والإقطاعيين.

- شهدت هذه المرحلة فترة العطلة السنوية وهي من العوامل التي أسهمت في نشاط الرحلات السياحية.

- كما شهدت المرحلة تطورا في وسائل النقل بفعل الثورة الصناعية، وشمل التطور بداية النقل في السكك الحديدية، كما ظهرت البواخر التي تعمل بالطاقة البخارية.

- ظهور القيود على السفر وتنظيم إقامة الأجانب ومنع التهريب، كما ظهر لأول مرة جوازات السفر والتأشيرات.

- **المرحلة الثالثة: العصر الحديث:** بدأت هذه المرحلة بعد الحرب العالمية الثانية، بعد أن ظهرت

الطائرة واستخدمت في الأغراض الحربية، ثم دخلت مجال النقل البشري والتجاري، وجرى تطور هائل لاستخدام السيارة، كما ظهر علماء ومتخصصون في النشاط السياحي في الدول المتقدمة وأخضعوا هذا النشاط للعلم والدراسة وخصصوا له الكليات والمعاهد التي وصلت إلى أكثر من 1000 جامعة وكلية على مستوى العالم²، كما حدث تطورا موازيا في المنشآت السياحية وبالذات الفنادق، فقد ظهرت الفنادق العملاقة، والقوى السياحية والمنتجعات.³

ومن العوامل التي ساعدت على نمو وتطور السياحة في هذه الفترة هي:⁴

- التطور الهائل في وسائل النقل، وانخفاض تكلفتها.
- زيادة أوقات الفراغ والعطل.
- ارتفاع معدلات السفر لغرض التجارة والأعمال.
- المنظمات السياحية ودورها في تنظيم العمل السياحي.
- تنمية المناطق السياحية وتشجيع استقطاب السياح إليها.

¹ رجاء هباس الحربي، التسويق السياحي في المنشآت السياحية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012- ص.ص 18 - 19.

² المرجع السابق، ص 19.

³ أحمد فوزي ملوخية، مدخل إلى علم السياحة، ط1، دار الفكر الجامعية، مصر، 2006- ص 29.

⁴ رجاء هباس الحربي، مرجع سبق ذكره، ص.ص 19-20.

- المرحلة الرابعة: الفترة المعاصرة (عصر السياحة): أدى التطور الحاصل في بداية النصف الثاني من القرن العشرين إلى التطور صناعة السينما والتلفزيون وكذا كاميرات الفيديو والانترنت، فأصبح بإمكان أي فرد أن يجوب العالم ويرى المناظر الطبيعية الخلابة والمناطق الأثرية، وهو في بيته بفضل التطور التكنولوجي الحاصل في وسائل الاتصال، وهو ما شجع أكثر على السياحة لزيارة الأماكن التي سبق و أن شوهدت عبر الشاشات.

لدى يمكن القول أن القرن العشرين يعد عصرا ذهبيا للسياحة، و يرجع ذلك إلى:¹

- تعاضم أهمية السياحة في هذا القرن، حتى أصبحت تمثل المورد الوحيد للدخل القومي في بعض الدول، أو على الأقل موردا هاما من موارد الدخل مما أدى إلى تشجيع كثير من الدول للسياحة، وحرصها على تنميتها و تخطيطها وإيجاد الحلول المناسبة لمشكلاتها مما أسهم في تقدم السياحة وانتعاشها.

- كان للاهتمام بالنشاط السياحي و صناعة السياحة أثر عظيم سواء من جانب الأفراد أو الجهات غير الحكومية، أو من جانب الجهات الحكومية أو شبه الرسمية في جميع الدول، فظهرت الأجهزة و المنظمات و الهيئات المهتمة بالسياحة في كل دولة من دول العالم، و لم يقف الأمر عند هذا الحد، و إنما تطورت العلاقات السياحية بين الأجهزة و المنظمات و الهيئات السياحية بظهور العديد من أوجه التعامل والتعاون بين مجموعات من الدول ترتبط فيما بينها بروابط إقليمية، فظهرت الهيئات والمنظمات الإقليمية، وبلغ الأمر منتهاه فظهرت الأجهزة و المنظمات و الهيئات التي اهتمت بصناعة السياحة على مستوى العالم، فظهرت منظمة السياحة العالمية* التابعة للأمم المتحدة، و محور اهتمامها الرئيسي هو السياحة الدولية.

من خلال تتبع هذه المراحل نلاحظ أن التطور السياحي الحاصل بين مرحلة والتي تليها كان نتيجة للتطوير الحاصل في وسائل النقل والمواصلات، والمنشآت السياحية، أو التطور في مستوى تفكير ومعيشة الفرد في حد ذاته.

¹ إبراهيم إبراهيم عامر، نشأة السياحة و تطورها عبر العصور، مجلة المدير الناجح، دون بلد وسنة النشر، ص 25.

* منظمة السياحة العالمية: (World Tourism Organization): هي منظمة تابعة للأمم المتحدة، عملها الاهتمام بالشؤون السياحية للدول، مقرها مدريد تأسست 1974.

2. تعريف السياحة

اختلفت تعريفات السياحة باختلاف نظرة الباحثين المختصين أو المنظمات الراعية للسياحة، وكذا باختلاف الإطار الزمني لكل منهما، ومن هذه التعاريف نجد ما يلي:

أ. تعريف الباحثين والمختصين: أهمها ما يلي:

- عرف جويير فرويلر (**Guyer Freuler**) سنة 1905 السياحة على أنّها "ظاهرة من ظواهر عصرنا تنبثق من الحاجة المتزايدة للراحة وإلى تغيير الهواء والإحساس بجمال الطبيعة، وإلى الشعور بالبهجة والمتعة من الإقامة في مناطق لها طبيعتها الخاصة وأيضاً إلى نمو الاتصالات على الأخص بين شعوب مختلفة من الجماعات الإنسانية".¹

أمّا هيرمان فون تشوليرون (**Van Schuller**) فعرفها في سنة 1910 بأنّها "الاصطلاح الذي يطلق على كل العمليات المتداخلة وخصوصاً العمليات الاقتصادية المتعلقة بدخول الأجانب وإقامتهم المؤقتة وانتشارهم داخل حدود المنطقة أو ولاية أو دولة معينة".²

وعرفها هونزكير وكراف (**Hunziker et Kraph**) سنة 1924 على أنّها "مجموعة العلاقات والنشاطات التي تترتب عن سفر أو من خلال تنقل وإقامة الأشخاص خارج مكان إقامتهم المعتاد، طالما أن هذه الإقامة مؤقتة وطالما هذا التنقل لا يرتبط بنشاط يدخل ربحاً لهذا الفرد".³

وعرفها جون ميشال هورنر (**Jean Michel Hoerner**) على أنّها "نشاط حيوي يحتوي على عمليتي الإنتاج والاستهلاك، تحتم تنقلات خاصة بها خارج مقر الإقامة الأصلي ليلة على الأقل، حيث يكون السبب هو التسلية، التداوي، عقد أو حضور اجتماعات، زيارة المقدّسات الدينية التجمّعات الرياضية...".⁴

أما ليبير (**Leipper**) فعرفها في سنة 1981 على أنّها "نظام مفتوح مؤلف من خمسة عناصر جميعها تتفاعل مع البيئة الأوسع، العنصر البشري (السياح)، كما تتفاعل مع ثلاثة عناصر جغرافية هي

¹ محمد منير حجاب، الإعلام السياحي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003 - ص 21.

² Ahmed Tessa, **Economie Touristique Et Amenagement Du Territoire**, OPE, Alger, 1993- p21.

³ Pirre .p.y: **Le Tourisme Un Phénomène Economique**, édition les études de la documentation française, Paris, 1996- p09.

⁴ Jean Pirre, Lozoto giotard, **Géographique Du Tourisme**, Masson, Paris, 1990- P13.

الإقليم المولد للسياحة، دول الطريق التي يتوقف عندها السائح خلال رحلته، وجهة القصد والعنصر الاقتصادي وصناعة السياحة نفسها".¹

على الرغم من كل هذه الجهود المبذولة لمحاولة إعطاء مفهوم شامل للسياحة إلا أننا نلاحظ أنّها ركزت على عامل المكان والزمان أي التنقل الذي لا يقل عن 24 ساعة، إذ أجمع كل من فرويلر وشوليرون وهونزكير وزميله كراف على أنّ السياحة عبارة عن تنقل الأفراد من مكان إلى آخر خلال فترة لا تقل عن 24 ساعة، وبالرغم من توضيحهم لغرض هذا التنقل فيبقى مفهومهم للسياحة ضيقاً، لكن جون ميشال هورنر أشار إلى عملية الإنتاج والاستهلاك أي أنّها صناعة .

إلا أنّه ونظراً للتطور الحاصل في مجال السياحة، تعد هذه التعاريف محدودة ولم تتوصل إلى مفهوم شامل للسياحة، إذ أهملت العوامل التي تأثر و تتأثر بالسياحة وأبرزها المنشآت المختصة بتنظيم النشاط السياحي، و هذا ما أشار إليه ماكنتوش وزملائه سنة 1994 في تعريفه للسياحة بأنها "مجموعة الظواهر والعلاقات الناتجة عن عمليات التفاعل بين السياح ومنشآت الأعمال والدول والمجتمعات المضيفة، وذلك بهدف استقطاب واستضافة هؤلاء السياح والزائرين".²

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ركز على الجوانب التالية:

- السياح: يمثلون جانب الطلب .
 - منشآت الأعمال: ويقصد بها المؤسسات السياحية التي تنظم الرحلات والخرجات.
 - الدول: وتمثل الجانب القانوني إذ تقوم الهيئات الحكومية بالرقابة على الأماكن السياحية باعتبارها مورداً لها وكذا الحفاظ على أمن السائح.
 - المجتمعات المضيفة: والمثلة بالشعوب المقيمة في البلد مقصد السائح.
- ب. تعاريف المنظمات الدولية: نجد منها :

تعريف عصبة الأمم المتحدة (1937): وضعت عصبة الأمم المتحدة تعريفاً للسائح إذ اعتبرته "مسافراً أجنبياً إذا ما مكث في بلد ما أكثر من 24 ساعة، وبخلافه يعتبر هذه الشخص جوّالاً أو متنزّهاً".³

¹ حميد عبد النبي الطائي، أصول صناعة السياحة، ط2، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2006- ص24.

² المرجع السابق، ص 23 .

³ نفس المرجع والصفحة سابقاً.

أما أكاديمية السياحة الدولية (1961): فتعرف السائح على أنه "الشخص الذي يسافر من أجل المتعة، مبتعداً عن موطنه المعتاد لفترة تزيد عن 24 ساعة حيث أنّ التنقلات التي تقل عن 24 ساعة تعد بمثابة رحلات.¹

أما مؤتمر الأمم المتحدة للسياحة والسفر الدولي روما (1963): فاعتبر أنّ السياحة "ظاهرة اجتماعية وإنسانية تقوم على انتقال الفرد من مكان إقامته الدائمة إلى مكان آخر لفترة مؤقتة لا تقل عن 24 ساعة ولا تزيد عن سنة، بهدف الترفيه أو العلاج أو زيارة المواقع التاريخية" والسياسة كالتأثير لها جناحان هما السياحة الخارجية والسياحة الداخلية.²

وورد في مؤتمر أوتاوا للسياحة (1991) المنعقد في جوان بكندا أن السياحة عبارة على "الأنشطة التي يقوم بها الشخص المسافر إلى مكان خارج بيئته المعتادة لمدة من الزمن، وأن لا يكون غرضه من السفر هو ممارسة نشاط يكتسب منه دخلاً في مكان الذي يسافر إليه".³

أما المنظمة العالمية للسياحة (O.W.T) فعرفت السياحة على أنّها "أنشطة الأشخاص المسافرين إلى مكان آخر غير المكان المعتاد لإقامتهم، وذلك لمدة لا تزيد عن سنة كاملة لغرض الترويح أو الأعمال أو لأغراض أخرى".⁴

في هذا التعريف ركزت المنظمة العالمية للسياحة على الفرد البشري (الأشخاص المسافرين)، وربطت مفهوم السياحة بجميع الأنشطة التي يقوم بها المسافر خلال رحلته.

نلاحظ من خلال التعاريف المسندة إلى الهيئات والمنظمات العالمية، أنّها ركزت على مفهوم السائح في حد ذاته دون إعطاء إطار محدد للسياحة؛ أي اهتمت بجانب الطلب فقط، وإذا اعتبرنا السياحة قطاع خدمي من شأنه تحريك عجلة الاقتصاد لا بد النظر لها من الجانبين جانب الطلب وجانب العرض وضرورة إعطائها مفهوماً شاملاً.

¹ أحمد محمود مقابلة، صناعة السياحة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007- ص 10.

² محي محمد مسعد، الإطار القانوني للنشاط السياحي والفندقي، المكتب العربي الحديث للنشر، مصر، 2003- ص 61

³ عبد الجليل هويدر، العلاقة التفاعلية بين السياحة البيئية والتنمية المستدامة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 09، جامعة حمة لخضر الوادي، ديسمبر 2014- ص 213.

⁴ J. Pierre, Lazato Giotard, Michel Balfet, Management du Tourisme, 2^{ed}, Pearson éducation, 2007- p04.

ونحاول في ما يأتي تقديم تعريف شامل للسياحة كما يلي:

"هي أنشطة حيوية متداخلة فيما بينها تساعد على انتقال الأفراد من مناطق إقامتهم الأصلية إلى مناطق أخرى غير معتادة قصد الترفيه أو العلاج أو أغراض أخرى غير مربحة، على أن تفوق مدة هذا التنقل 24 ساعة".

3. مفهوم السائح

يعتبر السائح جوهر النشاط السياحي وبدونه لا حديث عن السياحة، لذلك فإن تحديد المعنى الدقيق للسائح يساعد في التطوير السياحي وذلك لما له من أهمية بالغة في العديد من النواحي الإحصائية والاقتصادية.

عرّف الباحث الإنجليزي أوجيلفي السائح على أنهم "جميع الأشخاص الذين يتوفر فيهم شرطان الأول: أن ينتقلوا من موطنهم الأصلي لمدة تقل عن سنة والثاني: أنهم بسبب إقامتهم خارج موطنهم ينفقون في المناطق التي يقيمون فيها إقامة مؤقتة أموالاً لم يكسبوها في هذه المناطق"¹.

نلاحظ أنّ هذا التعريف قد أهمل الجوانب التالية:

- اشترط التنقل خارج الموطن الأصلي، رغم أنّه هناك سياحة محلية (داخل الوطن الأصلي).
- حدّد أقصى مدة قد يغيب فيها السائح وهي سنة كاملة وأهمل أدنى مدة إذ قد يغادر الفرد مكان إقامته ويعود في نفس اليوم (أقل من 24 ساعة) وهنا لا يعتبر سائح.
- أهمل الأغراض التي قد يغادر من أجلها الفرد فنجد طالب العلم قد يغادر موطنه الأصلي وينفق أموالاً لكنّه لا يعتبر سائحا.

أما تينارد فيرى أن السائح هو "كل شخص يغادر مكان إقامته المعتاد لمدة لا تقل عن 24 ساعة وأقصاها أربعة أشهر، وذلك لأسباب ترفيهية أو صحية أو دراسية أو الخروج للمهمات والاجتماعات"².

نلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن تينارد حدد المدة التي يغيب فيها المسافر حتى يعتبر سائحا بـ 24 ساعة على الأقل و أربعة أشهر على الأكثر خلافاً لأوجيلفي الذي حدد أقصى مدة سنة كاملة، كما اهتم بمختلف الأغراض التي يسافر من أجلها السائح.

¹ ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 - ص25.

² فراح رشيد، بودة يوسف، دور التسويق السياحي في دعم التنمية السياحية والحد من أزمات القطاع السياحي، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2012 - ص99.

وعرفت لجنة خبراء السياحة التي عهدت إليها هيئة الأمم المتحدة 1963 السائح "كل من يقوم بزيارة مؤقتة لدولة أجنبية في مدة لا تقل عن 24 ساعة ولا تزيد على ثلاثة أشهر، وألا تكون هذه الزيارة لأغراض غير سياحية مثل العمل".¹

نلاحظ هذا التعريف أدق نوعاً ما من التعريف السابق إلا أنه كذلك أهمل السياحة المحلية (داخل الوطن).

وفي سنة 1965 أضافت لجنة الإحصاء التابعة للأمم المتحدة لتعريف السائح سنة 1963 شرط الحصول على صمة الدخول (فيزا).²

وفي عام 1963 أقرت المنظمة العالمية للسياحة مجموعة من التعاريف تتحكم في الإحصاءات التفصيلية حول السياحة وهي:³

- الزائر : وهو كل شخص يتوجه إلى بلد يقيم فيه لأغراض مختلفة، ليست ممارسة مقابل أجر داخل البلد الذي يزورها وهناك فئتين من الزوّار :
- السياح: تكون لأسباب زيارتهم هي الترفيه، قضاء العطل، الصحة، الراحة، الدراسة، الرياضة أو زيارة الأقارب، ويمكنون على الأقل 24 ساعة في البلد المزار.
- المتنزهون : الذين لا تتعدى مدة إقامتهم 24 ساعة وهم :
- الأشخاص الذين يسافرون لحضور اجتماع أو مؤتمر أو مهمة.
- المشتركون في الرحلات البحرية على ظهر السفن، حتى وإن تعدت رحلتهم 24 ساعة.
- المسافرون الذين يتوقفون في الطرق حتى ولو زاد على 24 ساعة .
- السفر للمتعة، زيارة الأهل أو لأسباب صحية.

ويستثنى من فئة السياح كل من:

- الأشخاص الذين يصلون بعقد عمل، أو الباحثين عن عمل، الطلبة والدارسين.
- الواصلون لإقامة الدائمة في هذا البلد.

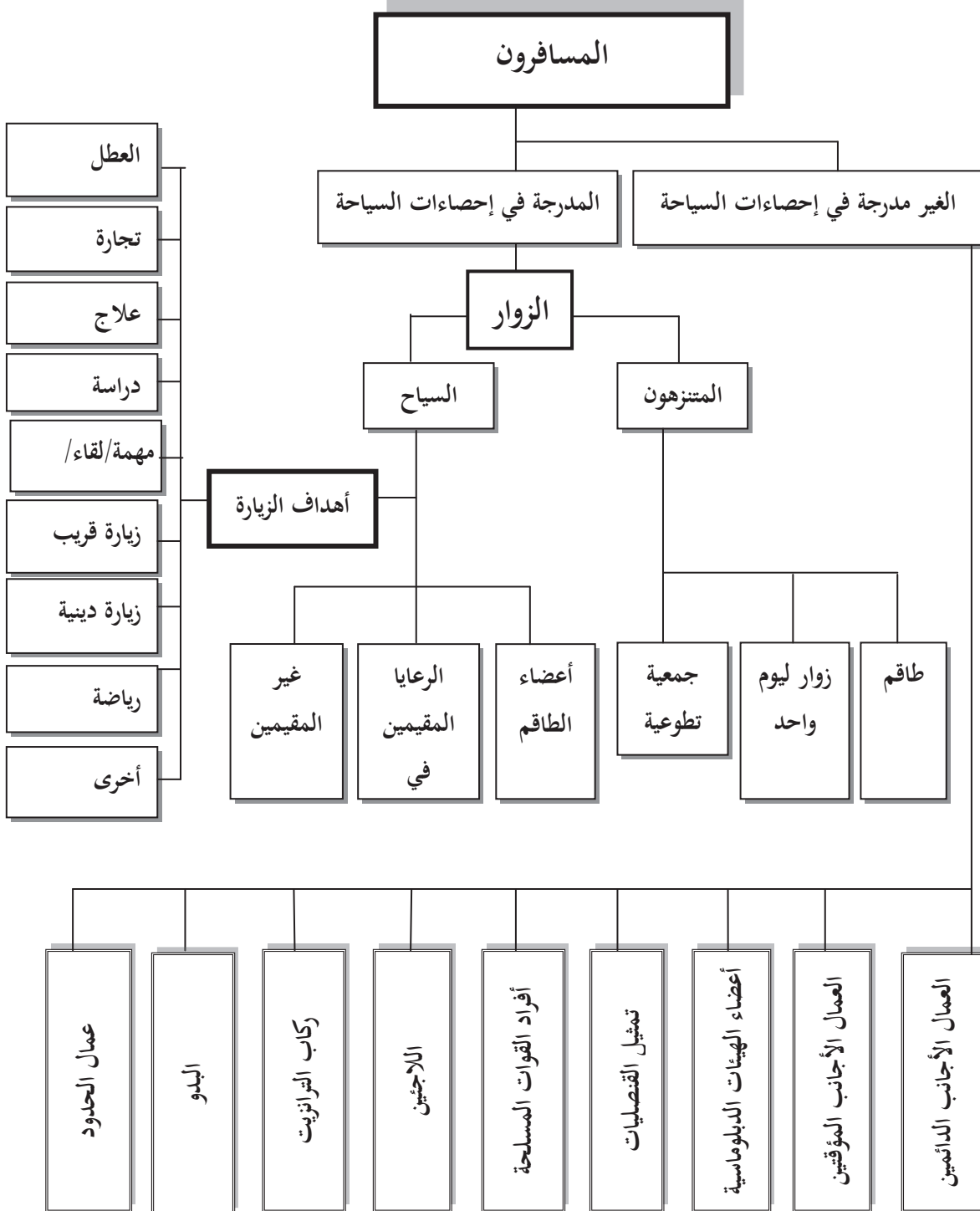
ويمكن توضيح تصنيفات المسافرين حسب المنظمة العالمية للسياحة في الشكل التالي:

¹ أحمد فوزي ملوخية، مرجع سبق ذكره، ص 28.

² ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 27.

³ إياد عبد الفتاح النسور، أسس تسويق الخدمات السياحية العلاجية، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008- ص 23.

الشكل رقم 01-02: مخطط يوضح تصنيفات المسافرين المعتمدة من قبل المنظمة العالمية للسياحة



المصدر: ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013-

ص 29.

المطلب الثاني: أنواع السياحة و أهميتها

أخذت السياحة أنواعا مختلفة وعديدة وذلك حسب معيار تصنيفها، كما ظهرت أهميتها البالغة من الناحية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والسياسية.

1. أنواع السياحة: تصنف السياحة الى عدة أنواع حسب المعايير التالية:

أ. تصنيف السياحة حسب الغرض: يعد هذا المعيار الأكثر شيوعا، وتقسم السياحة وفقا له إلى:

- السياحة الترفيهية: تعد من أهم الأنماط السياحية وأكثرها انتشارا، حيث وصلت نسبة السياحة الدولية 80% وتعتبر دول حوض البحر الأبيض المتوسط من أكثر المناطق اجتذابا لحركة السياحة الترفيهية لما تتمتع به من مقومات كبيرة كاعتدال المناخ بالإضافة إلى الشواطئ الخلابة والتي تفرّعت منها الأنواع الأخرى كالسياحة الرياضية والعلاجية... وغيرها، وتكون السياحة الترفيهية بغرض الاستمتاع والترفيه عن النفس وليس لغرض آخر ويتم ممارسة الأنواع الأخرى من السياحة معها ويطلق عليها هنا الهويات مثل: صيد السمك والغوص تحت الماء... إلخ.¹

- السياحة الثقافية (الأثرية والتاريخية): يهتم بهذا النوع من السياحة شريحة معينة من السائحين على مستويات مختلفة من الثقافة و التعليم، حيث يتم التركيز على زيارة الدول التي تتمتع بمقومات تاريخية و حضارية كثيرة، ويمثل هذا النوع من السياحة 10% من الحركة السياحية العالمية.²

- السياحة الاقتصادية: هي السياحة التي تهتم بزيارة المعارض الدولية وكذا المناسبات واللقاءات الاقتصادية الكبرى بهدف البحث عن فرص الاستثمار ومشاريع تنموية داخل الدولة الأم أو خارجها، وقد ساهم هذا النوع من السياحة في ازدهار السياحة، إذ بات يشكل 20% من إجمالي الحركة السياحية في العالم، كما ساهمت في تطوير العلاقات الاقتصادية بين الدول وظهور مفاهيم جديدة مثل الشراكة والتعاون، وتفاعل هذه العلاقات في إطار استعراض الدول لمزاياها السياحية مثل الثروات الطبيعية، المناخ ومؤسسات الإيواء.³

¹ أحمد طارق محمود الأعغا، تطور خدمات السياحة والسفر والأداء الاقتصادي لعينة من الدول النامية، مجلة دراسات إقليمية، المجلد 6، العدد 16، جامعة الموصل، العراق، 2009 - ص 05.

² نفس المرجع والصفحة سابقا.

³ هادية بجاوي، السياحة والتنمية في المغرب العربي، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012 - ص 31.

- السياحة الدينية: وهي السياحة التي تعتمد على زيارة السياح للمواقع المخصصة للشعائر الدينية سواء في الإسلام أو الديانات الأخرى، فنجد موسم الحج والعمرة بالنسبة للمسلمين حيث هناك مكة المكرمة والمدينة المنورة.¹
- السياحة العلاجية: هذه السياحة غرضها العلاج ويقصد صاحبها الدول أو الأماكن التي تتوفر على المياه المعدنية والكبريتية أو حمامات أو مصحات طبية متطورة، وتعد السياحة العلاجية من الأنواع المهمة إذ تدر دخلا محترما لأنّ فترة السائح لغرض العلاج تكون متوسطة أو طويلة.
- سياحة التعليم والتدريب: الغرض من هذه السياحة الدراسة في الجامعات أو المعاهد أو عقد ندوات أو دورات تدريبية أو تعليمية، وهذا النوع تركز عليه الآن الدول المتقدمة علميا وصناعيا.²
- السياحة الرياضية: هي سياحة يكون الغرض منها التنقل لممارسة أنواع معينة من الرياضة مثل الرياضيات البحرية وسباق الزوارق أو الترحلق على الجليد³، وهي عنصر هام من عناصر النشاط السياحي و ذلك لأنها تشبع رغبة العديد من السائحين في ممارسة مختلف الرياضيات أو الاستمتاع بمشاهدة البطولات الرياضية، ويمكن إبراز أهمية التظاهرات الرياضية العالمية في زيادة عدد السياح من خلال بطولة العالم حيث استقبلت في 2003 حوالي 605 مليون زائر، في سنة 2006 حوالي 805 مليون زائر وفي 2007 حوالي 9 ملايين زائر أما في سنة 2010 وصل عدد السياح إلى 10 ملايين منهم 450000 جاءوا لمتابعة مباريات كأس العالم.⁴
- سياحة المؤتمرات والاجتماعات: تعد استضافة المؤتمرات العلمية بمختلف أنواعها اقتصادية، طبية، اجتماعية ودينية، بمثابة فرصة ثمينة للبلد المضيف يمكن من خلاله الكشف عن ثرواته السياحية وأن يقدم خدمات من شأنها أن تجعل الزوار المؤتمرين يكتشفون مقصدا سياحيا جديدا يفكرون في معاودة زيارته بغرض المتعة السياحية المحضة.⁵

¹ هباس رجاء الحربي، مرجع سبق ذكره، ص30.

² ماهر عبد العزيز توفيق:، صناعة السياحة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع ، الأردن، 2013- ص ص56-57.

³ أحمد فوزي ملوخية، مرجع سبق ذكره، ص 52 .

⁴ بن بوزيان محمد وآخرون ، السياحة المستدامة و المقاولاتية، الفرص و التحديات في الجزائر، ص122.

⁵ أحمد فوزي ملوخية، مرجع سبق ذكره، ص 73.

- ب. تقسيم السياحة وفقا للعدد: وفقا لهذا المعيار تنقسم السياحة إلى:¹
- سياحة فردية: يقوم بها شخص أو أكثر، ويعتمدون خلال رحلتهم على مقدرتهم المادية وعلى تأثير الإعلان والترويج السياحي، ولا تعتمد على برنامج محدد أو منظّم.
 - سياحة جماعية: تخضع لبرنامج محدد ومنظّم من طرف الشركات السياحية ويكون السيّاح على علم بالبرنامج المخطط وكذا الأسعار ونوعية الخدمة المقدّمة.
- ج. تقسيم السياحة وفقا لمدة الإقامة: تقسّم السياحة وفقا للمدّة إلى:²
- سياحة الأيام: أي مدّة الرحلة تتراوح من يوم واحد إلى أسبوع.
 - سياحة موسمية: ومدّتها تتراوح من شهر إلى ثلاثة أشهر.
 - سياحة عابرة: تكون لوقت قصير، الذي يقضيه السائح في البلد الذي يضطر العبور عليه والتوقف لمواصلة الرحلة.
- د. تقسيم السياحة حسب المنطقة الجغرافية: حسب هذا المعيار تقسم السياحة إلى:³
- السياحة الخارجية: يغادر فيها السائح موطنه الأصلي إلى بلد آخر لقضاء فترة مؤقتة
 - سياحة الاستضافة: تمثل قدوم السياح الأجانب إلى بلد قصد السياحة والتي يتم استضافتهم فيها.
 - السياحة الداخلية: تنقل السائح داخل حدود الوطن.
- هـ. تقسيم السياحة حسب العمر: وتقسّم السياحة حسب العمر إلى:⁴
- سياحة الطلائع: وهي تخص المرحلة العمرية من 07 إلى 14 سنة وتكون على شكل رحلات إلى الطلائع لاكتساب معارف ومهارات وسلوكيات مختلفة.
 - سياحة الشباب: وتخص المرحلة العمرية من 15 إلى 21 سنة، وتمتاز هذه السياحة بالبحث عن الحياة الاجتماعية وتكون صدقات. الاعتماد على النفس.
 - سياحة الناضجين: وتخص الناضجين من 35 سنة إلى 55 سنة يكون دافعا في الغالب الهروب من الروتين والبحث عن الاسترخاء والمتعة.
 - سياحة المتقاعدين: يقوم بهذه السياحة المتقاعدين و كبار السن وتكون وجهتها نحو الأماكن المشهورة والهادئة والخدمات ممتازة لذا تمتاز بارتفاع الأسعار.

¹ ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سبق ذكره، ص.ص 65-66.

² محمد خميس الزوكة، صناعة السياحة من منظور جغرافي، دار المعرفة الجامعية مصر، 1995- ص112 .

³ محمد فوزي شعوبي، السياحة والفندقة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007- ص19.

⁴ ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سبق ذكره، ص.ص 67-68.

و. تقسيم السياحة حسب الإنفاق والطبقة الاجتماعية: حسب هذا المعيار تنقسم السياحة إلى ثلاثة أنواع وهي:¹

- سياحة أصحاب الدخل المرتفعة: وتخص الذين يسافرون بوسائلهم الخاصة.
 - سياحة الطبقة الراقية: وهي السياحة المتميزة التي تستخدم النوعيات الممتازة من الخدمات، مثل مقاعد الدرجة الأولى في الطائرات وفنادق الخمس نجوم.
 - سياحة الطبقة الاجتماعية العامة: وتخص ذوي أصحاب الدخل المحدودة.
- ز. تقسيم السياحة حسب الجنس: المقصود به جنس السائح (ذكور إناث)، وهنا تقسم السياحة إلى نوعين هما:²
- سياحة الذكور.
 - سياحة الإناث.

و الشكل التالي يوضح مختلف أنواع السياحة حسب معيار تصنيفها:

¹ خالد كواش، أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004- ص 45.

² إلياس الشاهد، التسويق السياحي في الجزائر، دراسة نظرية وميدانية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، غير منشورة، جامعة الجزائر 03 2013- ص 56.

الشكل رقم 02-02: أنواع السياحة



المصدر: من إعداد الباحث

2. أهمية السياحة

تعتبر السياحة نشاط حيوي، تشترك فيها العديد من الوظائف الأخرى كالنقل والفندقة والإطعام وكذا المحيط الاجتماعي للمقاصد السياحية، وتتجلى أهميتها في ما يأتي:

أ. الأهمية الاقتصادية: باعتبار السياحة قطاع فعال يخلق قيمة مضافة فهي تؤثر على عدّة متغيّرات اقتصادية بصفة مباشرة مثل الدخل الوطني، ميزان المدفوعات، العمالة، إعادة توزيع الدخل وبصفة غير مباشرة كتأثيرها على سوق السلع وعلى التنمية والاستثمارات الأجنبية.

أولاً. الآثار المباشرة: تتمثل في ما يلي:

- زيادة الدخل الوطني: تشارك السياحة بصورة مباشرة في الرفع من الناتج المحلي الخام حيث بلغت مساهمة القطاع في الناتج الإجمالي العالمي 7,2 تريليون دولار أمريكي سنة 2015¹، وتشير التقارير الوكالة الفرنسية للاستثمارات الدولية أنّ القطاع السياحي يشكل 10 % من الناتج المحلي الخام لدول البحر الأبيض المتوسط سنة 2006، حيث يشكل قطاع السياحة 3.9 % من قيمة الصادرات العالمية و9.5 % من نسبة الاستثمارات المنتجة و8.1 % من الناتج المحلي الخام.²

ويظهر دور السياحة في الرفع من قيمة الناتج الوطني من خلال الإنفاق السياحي، الذي يمثل مشتريات السياح من السلع والخدمات السياحية وغير السياحية خلال إقامتهم في الدولة المضيغة، ويتم احتساب الدخل السياحي كالآتي³:

الدخل السياحي = عوائد المشاريع السياحية من جراء تسويق المنتج السياحي

+ الادخار الموجهة للاستثمار السياحي

+ الضرائب المباشرة

+ الإعانات والمنح والدعم الحكومي للمنتج السياحي.

- الإهلاك في رأس المال.

± صافي التجارة الخارجية.

+ الزيادة في قيمة المخزون السلعي التابع للقطاع السياحي.

¹ World travel & tourism council, **Travel & tourism economic impact 2016 Algeria**, p 01, 2016.

² برنجي أمين، الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009 - ص 50.

³ محمد العطا عمر، صناعة السياحة وأهميتها الاقتصادية، الندوة العلمية حول أثر الأعمال الإرهابية على السياحة، مركز الدراسات والبحوث، دمشق، الأيام 4-6/7/2010، ص ص 18-19، نقلا عن الموقع:

<http://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle/123456789/5601>، تاريخ الاطلاع: 2015/09/22.

ويحتسب أثر هذا الدخل السياحي على الناتج الوطني بالعلاقة الرياضية التالية:

$$100 \times \frac{\text{الدخل السياحي}}{\text{الدخل الوطني}}$$

- **أثر السياحة على ميزان المدفوعات:** لتحديد الأثر الذي تتركه عائدات السياحة على ميزان المدفوعات يجب أولاً مقارنة هذه الإيرادات بإيرادات الصادرات الأخرى لنفس البلد، فقد تصل إيرادات السياحة في بلد ما مبالغ ضخمة لكن إذا ما قورنت بالصادرات الأخرى فإنها تشكل سوى نسبة قليلة.

ويؤثر الدخل السياحي بصورة مباشرة على الميزان التجاري باعتباره حساب من ميزان المدفوعات وتحدد هذا الأثر بالقيمة الصافية للميزان السياحي نسبة إلى النتيجة الصافية للميزان التجاري سواء كانت سلبية أو إيجابية، فإذا كانت سلبية وكان الأثر الإيجابي للميزان السياحي كبير فإنه يجد من العجز في الميزان التجاري أو يخفف منه، أما إذا كانت إيجابية فيساعد الأثر الإيجابي للميزان السياحي في زيادة تلك الإيجابية في الميزان التجاري¹.

- **أثر السياحة على التشغيل العمالة:** أجريت دراسة حول مدى خلق السياحة لمناصب شغل جديدة فوجدت أن:²

- كل غرفة من غرف الفنادق توفر وظيفة جديدة على الأقل.
- باقي النشاطات السياحية توفر 75% من عدد الوظائف التي تستحدثها الفنادق .
- القطاعات الأخرى مجتمعة تستحدث وظائف جديدة بنسبة 100 % من الوظائف التي استحدثتها الفنادق .
- وعليه كل غرفة فندق جديدة تخلق 2.75 وظيفة جديدة.

فالسياحة لها القدرة على توليد مناصب عمل أكثر من أغلب الأنشطة الصناعية الكلاسيكية فهي توظف أكثر من 04 مرّات بالنسبة لصناعة السيارات و10 مرّات أكثر من قطاع البناء، فمثلاً فندق بـ 50 غرفة (100 سرير) يوظف على الأقل 05 عمّال دائمين و10 عمّال موسميّين و10 عمّال مؤقتين والمجموع 12 منصب عمل مباشر يضاف لها منصب العمّال غير المباشر.³

¹ خالد كواش، أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص 81.

² محمد فوزي الشعوبي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

³ فراح رشيد، بودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 101.

– أثر السياحة على إعادة توزيع الدخل: يؤدي امتداد الاستثمارات السياحية في المناطق المحرومة وأقل تنمية إلى إعادة التوازن إليها، وبالتالي يستفيد من ذلك العاملون بها، وقد اتضح ذلك في إسبانيا حين تمّ تطوير شواطئ كل من ملاجا في الجنوب، ويرافا وشاطئ الشمس، إذ أصبحت مراكز غنيّة وتنشأ بها العديد من الصناعات الأخرى.¹

ثانياً. الآثار غير المباشرة: تتمثل في ما يلي:

– الأثر المضاعف للسياحة: يدفع السائح خلال رحلته مبلغاً مقابل الخدمات السياحية المقدمة له (كالإقامة، النقل، الإطعام...) هذه المبالغ تعد دخلاً لمقدمي الخدمات وهم بدورهم يستهلكون في الإنفاق على السلع والخدمات المتنوعة، وهكذا تنتقل تلك المبالغ من شريحة إلى أخرى وهو ما يدعى بأثر المضاعف،

ويمكن الحصول عليه بالمعادلة التالية:²

$$M = \frac{1}{(b - 1) - 1}$$

حيث أن:

م: المضاعف، ب: معدّل التسرّب (معدّل انتقال المال من شريحة لأخرى)

– أثر السياحة على سوق السلع (التضخّم): تؤثر السياحة وتتأثر بظاهرة التضخّم، إذ هذه الظاهرة تمس كل القطاعات الاقتصادية دون استثناء لارتباطها بقيمة النقود، فالتضخّم هو ظاهرة الإفراط في نموّ المستوى العام للأسعار ممّا يؤدي إلى تدهور القوّة الشرائية للنقود، وبالتالي فهو يؤثر في النشاط السياحي من خلال رفعه لأسعار المنتجات السياحية، وهو ما يعني تدهور القوّة الشرائية للسياح. كما أنّ النشاط السياحي في جانبه الاستهلاكي يؤدي إلى زيادة الطلب الاستهلاكي في المناطق السياحية، ففي حالات جمود العرض الكليّ (الإنتاج) تكون السياحة أحد عوامل التضخّم، وعليه يجب العمل على إحداث التوازن بين العرض الكليّ والطلب الكليّ في ظلّ تخطيط سياحي جيّد يأخذ بعين الاعتبار فترات نموّ وركود النشاط السياحي.³

¹ أحمد فوزي ملوخي، مرجع سبق ذكره، ص 109 .

² ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 86-85 .

³ شابي حليلة، بريس السعيد، الصناعة السياحية في الجزائر ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي والاجتماعي، دراسة تحليلية تقييمية، مجلة الأكاديمية العربية، العدد 14، أكتوبر 2013- ص 143 .

- أثر السياحة على التنمية: تتطلب السياحة بنية تحتية قوية من أجل تقديم أفضل الخدمات من (فندقه، نقل، إ طعام ...) وفي نفس الوقت تنمية هذه المواقف يحتاج إلى أموال ضخمة، وهذا ما يقف عائق في وجه الدول النامية خاصة ولذلك فإنّ زيادة الحركة السياحية بشكل منتظم تخلق دخل سريع للعملات الحرّة ممّا يزيد قدرة الدولة على زيادة كفاءة مواقفها الأساسية.¹
- أثر السياحة على الاستثمارات الأجنبية: تعد السياحة صناعة مركبة وشديدة التشابك فهي تنشّط عدّة مجالات محفزة للاستثمار مثل : الفنادق، المطاعم، الملاهي، المركبات الرياضية، النقل بأنواعه، القرى السياحية...، وقد أثبتت التجارب أنّ هذه المشروعات السياحية أكثر جذب للمستثمرين الأجانب والمحليين وهذا ما حدث في إيطاليا، إسبانيا، المكسيك، اليونان وإنجلترا.²
- ب. الأهمية الاجتماعية و الثقافية: تحقق السياحة أهداف اجتماعية من خلال ما تحدّثه من تحولات اجتماعية واسعة داخل المجتمعات المحليّة بطريقة تحافظ على الأنماط الاجتماعية والثقافية وعادات وتقاليد الشعوب، وذلك في إيجاد نوع من التزاوج الاجتماعي والثقافي بين القيم الواردة والقيم الاجتماعية للسكان المحليين ومن أهم الآثار الاجتماعية والثقافية:³
- يؤدي النشاط السياحي المخطط علميا إلى تعميق العلاقات بين السيّاح والمواطنين في الدولة المستقبلية للسيّاح ممّا يخلق شخصية أكثر مرونة وتفاهم مع الغير وتشجيع التفاعل والتبادل الحضاري بينهما ممّا يؤدي إلى بناء جسور العلاقات الطيبة والتعاون بين الأمم.
- يحافظ على عناصر التراث الثقافي في المنطقة أو الإقليم السياحي.
- إحياء الفنون التقليدية والصناعات اليدوية وبعض مظاهر الحياة المحليّة.
- المحافظة على الموارد السياحية الرئيسية سواء كانت طبيعية أو تاريخية أو حضارية وحماتها.
- تنمية وتطوير المناطق الطبيعية البعيدة عن العمران ومن ثمّ إحياء العادات والتقاليد لدى سكان هذه المناطق ممّا يؤدي إلى تطويرها اقتصاديا من خلال تدفق الإنفاق السياحي، اجتماعيا كنتيجة لازمة لرفع المستوى الاقتصادي .
- خلق روح الوحدة بين المجتمعات المختلفة.

¹ بتصرف من الباحث نقلا عن: أحمد فوزي ملوخيه، مرجع سبق ذكره، ص 113.

² بتصرف من الباحث، المرجع السابق، ص 114.

³ سعد إبراهيم حمد، تخطيط وتنمية خدمات السياحة الدينية وأثرها في نموّ الطلب السياحي في محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2008- ص 69.

ج. الأهمية السياسية: تعد العلاقة بين الاستقرار السياسي والسياحة علاقة متداخلة، لأن نجاح صناعة السياحة يشترط الاستقرار السياسي، وفي نفس الحين هي من أحد أسباب الاستقرار السياحي. ويبرز ذلك من خلال الاستقرار الداخلي و الخارجي للبلد¹:

- **الاستقرار الداخلي**: عند إقامة المشاريع السياحية في المناطق المهددة بخطر الاحتلال أو الغزو لافتقادها الأمن والحماية، سوف يخلق ذلك الحماية والاستقرار للمنطقة لأنها سوف تصبح مهوولة بالسكان والأمن، وتطور البنية التحتية فيها.

- **الاستقرار الخارجي**: وتعد السياحة سبيلا في خلق علاقات طيبة مع العالم الخارجي ولها أهمية بالغة في تطوير وتحسين العلاقات الدبلوماسية بين مختلف الدول، كما تعمل على الاستقرار الداخلي والخارجي للبلد.

المطلب الثالث: مؤسسات الخدمة السياحية

شهد العالم بعد الحرب العالمية الثانية اهتماما كبير بقطاع الخدمات وذلك للعائد الذي يضيفه للناتج الوطني، فقد أصبح المنتج لا يركز على إنتاج سلعة وطرحها في السوق بقدر ما أصبح تركيزه على خلق خدمة يتوجه بها للعميل وكسب رضاه وولائه.

1. الخدمات السياحية

لفهم و دراسة الخدمات السياحية علينا أولا أن نتطرق إلى مفهوم الخدمة والتعرف على خصائصها.

أ. **مفهوم الخدمة**: قدّم العديد من الباحثين تعريف للخدمة نذكر منها:

- **تعريف كوتلر** عرّف الخدمة على أنّها "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة ولا ينتج عنها أيّة ملكية، وأنّ إنتاجها أو تقديمها قد يكون مرتبطا أو غير مرتبطا بمنتج مادي ملموس"².

أشار هذا التعريف على أنّ الخدمة أداء لا يمكن تملكه والذي يمكن تقديمه في شكل سلعة مادية كما يمكن تقديمه معنويا.

¹ سعد إبراهيم حمد، مرجع سبق ذكره، ص 70.

² Philip kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, Pearson Education, Paris, 2003- p 463.

أمّا **ويليم ميشال** اعتبرها بأنها "مهنة أو نشاط أدائها ينفذ للمستهلك أو نشاط استهلاكي يتضمّن مشاركة المستهلك، مثل الاستخدام، ولكن ليس التملك لتسهيلات أو منتجات الشركة"¹.

أشار ميشال في تعريفه للخدمة إلى إمكانية مشاركة المستهلك في أدائها.

وعرّفها **قرونو** بأنها "عبارة عن أشياء مدركة الحواس و قابلة للتبادل تقدّمها شركات ومؤسسات معيّنة بشكل عام تقدّم الخدمات أو تعتبر نفسها مؤسسات خدمية"².

ركّز هذا التعريف على الجهة التي تقدّم الخدمة وأعتبر أنّ المؤسسة التي تقدّمها ليست بالضرورة مؤسسة خدمية فقد تكون أي مؤسسة أخرى.

وعبّر عنها الباحثون **نورمان وفوس وزملائهما** بأنها "تفاعل اجتماعي بين مجهّز الخدمة والزبون، هدف هذا التفاعل هو تحقيق المنفعة لكلا الطرفين"³.

بيّن هذا التعريف بأنّ الخدمة تتحقق بتلاقي المنتج للخدمة ومستهلكها.

أمّا الباحث **كرستوفر لوفلوك** فقال عن الخدمة "عبارة عن منفعة مدركة بالحواس القائمة بحدّ ذاتها أو متصلة بشيء مادي وقد تكون قابلة للتبادل ولا يترتب عنها ملكية وهي في الغالب غير محسوسة"⁴.

هذا التعريف شبيه بتعريف كوتلر، إذ أن تقديم الخدمة قد يرتبط بسلعة كما قد لا يرتبط .

وعرّفها **الجمعية الأمريكية للتسويق** بـ"الخدمة تقدّم في شكل أنشطة أو منافع تعرض في البيع أو تقدّم مرتبطة مع بيع السلع"⁵.

من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى تعريف شامل للخدمة كما يلي "هي تلبية لحاجات ورغبات العملاء بهدف تحقيق منفعة له وريح للمنتج، وقد يكون تلبية هاته الحاجات مرتبطة بسلعة مادية وقد لا تكون كذلك".

¹ علي فلاح الزعي، إدارة التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 - ص 400.

² فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز للمعرفة، الأردن، 2009 - ص 65.

³ قاسم نايف علوان المحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 - ص 52.

⁴ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث "مدخل شامل، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2007 - ص 192.

⁵ حميد عبد النبي الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 214.

تتسم الخدمات بمجموعة من الخصائص تجعلها تتميز عن السلع، وأبرزها ما يلي:¹

- **عدم القابلية للمس (غير ملموسة):** يكمن جوهر الاختلاف بين السلع والخدمات في كون الخدمات ذات طبيعة غير ملموسة، ونتيجة لذلك، فإنّ الخدمات لا يمكن لمسها أو رؤيتها أو تذوّقها أو سماعها أو الإحساس بها في نفس الوقت الذي يمكن الإحساس التام بالسلعة المادية.
- **عدم الانفصالية:** يتم تقديم السلع، ثمّ تباع، وعندئذ يتم استهلاكها، وعلى العكس من ذلك نجد أنّ الخدمات غالباً ما يتم تقديمها، وبيعها، واستهلاكها في نفس الوقت وهذا يعني بشكل آخر عدم انفصال أنشطة الإنتاج وأنشطة الاستهلاك الخاصة بالخدمة المزمع تسويقها، وعدم الانفصالية التي يعني مشاركة المستهلكين في العملية الإنتاجية للخدمات التي يقومون بشرائها بسبب ضرورة تواجدهم أثناء إنتاج أو أداء الخدمة مثل : خدمة الحلاقة.
- **عدم التجانس:** وتعني بأنّ الخدمات تميل لأنّ تكون أقل نمطية وتمائل بين السلع المادية، ومن هنا نلاحظ اختلاف أداء القائمين على تقديم الخدمات مثل: مصففي الشعر.
- **عدم القابلية للتخزين:** تتعرض جميع أنواع الخدمات للفناء والانتهاك بمجرد تقديمها، وهذا يعني عدم إمكانية تخزينها أو الاحتفاظ بها لدى الوسطاء.

ب. الخدمات السياحية: تعرف الخدمات السياحية على أنّها "مجموعة من الأعمال والنشاطات تُوفّر للسياح الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك المنتجات السياحية خلال وقت سفرهم أو إقامتهم في المرافق السياحية بعيداً عن مكان سكنهم الأصلي"².

وتعرف كذلك على أنّها "أوجه نشاط غير ملموس تهدف إلى إشباع الرغبات والاحتياجات عندما يتم تسويقها للمستهلك النهائي مقابل دفع معيّن من المال"³.

كما تعرف بأنّها "زيادة الطلب على سلسلة من الخدمات لأجزاء هذه الرحلة المرتحلة والثابتة، فكل منها يمكن أن يخلق طلباً لأكثر من مرّة في الرحلة الواحدة في أثناء هذه الزيادة أو الرحلة، وتشمل الخدمات السياحية الإيواء والتجهّات السياحي والأطعمة والمشروبات والتسليّة والترفيه والبرنامج ... الخ"⁴.

¹ محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008- ص.ص 106-110.

² مروان السكر، مختارات من الاقتصاد السياحي، ط1، دار مجدلاي، الأردن، 1999- ص99.

³ عصام حسن السعيد، التسويق والترويج السياحي والفندقي، ط1، دار الزاينة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009- ص55.

⁴ نفس المرجع والصفحة سابقاً.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن أن نعرف الخدمات السياحية كالآتي:

"هي أنشطة حيوية متداخلة تشبع رغبات العملاء السياح خلال رحلتهم السياحية، من أجل قضاء رحلة سياحية ممتعة".

باعتبار السياحة منتج خدمي فهي تتسم بخصائص الخدمة الكلاسيكية بالإضافة إلى خصائص أخرى حديثة، فالخصائص الكلاسيكية تتمثل في:¹

- **اللاملموسية:** أبرز ما يميز الخدمة السياحية بأنها غير ملموسة، أي ليس لها وجود مادي، وبالتالي لا يمكن الإحساس بها قبل شرائها، وإن المؤسسات السياحية تمتلك أدوات تستخدم في تقديم الخدمة السياحية مثل الغرف الفندقية وأجهزة الحاسوب وغيرها ألا أن هذه الأدوات هي من أجل تقديم الخدمة وليست الخدمة نفسها، فضلاً عن أن الخدمة السياحية يتم اختيارها على أساس السمعة والتجربة وليس على أساس الاختيار المادي.

- **التلازمية:** هذه الخاصية تبين أن الخدمة السياحية تنتج وتستهلك في نفس الوقت، وأن حضور السائح شرط من شروط تقديم الخدمة السياحية، لذلك تقديم المنتج السياحي يتطلب حضور الضيف والمضيف في نفس الوقت.

- **عدم التجانس:** تتميز الخدمة السياحية بعدم التجانس لأنها تعتمد على مهارات وأسلوب مقدمها، لذلك من الصعب إيجاد معايير نمطية لإنتاج خدمات سياحية مما دفع المؤسسات السياحية إلى السعي للتقليل التباين في خدماتها إلى أدنى حد ممكن.

- **الفنائية:** الخدمة السياحية تستهلك وقت إنتاجها وبالتالي عدم إمكانية تخزينها، فالغرف الفندقية غير المشغولة تعتبر خسارة ولا يمكن خزنها.

- **عدم انتقال الملكية:** الضيف يمكنه استعمال الخدمة السياحية لمدة معينة دون امتلاكها كاستعمال غرفة في فندق أو وقعد في طائرة. أما الخصائص الحديثة تتمثل في:²

- **المضيف جزء من عملية المنتج الخدمي السياحي:** يكون التميز بين المؤسسات السياحية في كثير من الأحيان ناتجاً عن مهارة العاملين وقدرتهم على تقديم الخدمات بإتقان وأكثر ما يكون ذلك واضحاً في الخدمات ذات الاتصال مع الضيوف، وهذه العملية التفاعلية بين مقدم الخدمة والسائح تعتمد

¹ زهير عباس عزيز، علاء كريم مطلق، خصائص الخدمات السياحية وتأثيرها على جودة الخدمة في الفنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 49، الجامعة المستنصرية، العراق، 2015- ص.ص 250-252.

² المرجع السابق، ص.ص 252-253.

على المهارة التي يتمتع بهام كقدم الخدمة أثناء عمله، لذلك يتعين على المؤسسات السياحية أن تهتم بالعنصر البشري ، من خلال الترتيب والتحفيز وتوفير بيئة عمل تساهم في تحقيق الرضا للعاملين ليكونوا فاعلين في تقديم الخدمة السياحية.

- **صعوبة مراقبة جودة الخدمات السياحية:** تكون مراقبة جودة الخدمات السياحية أكثر صعوبة من السلع، كونها غير ملموسة فنائية حيث تجعل من الصعب اختيارها وتقييمها، كما أن عدم تجانسها واعتمادها على الأداء البشري تجعل من الصعوبة تطبيق مواصفات نمطية الجودة للخدمات السياحية.
- **أهمية الوقت في تقديم الخدمة السياحية:** يحتاج الحصول على الخدمة السياحية في غالب الأحيان إلى الانتظار فضلا عن صعوبة نقل الخدمة السياحية مما يترتب عليه ضرورة حضور الضيف إلى مكان تقديمها، وهذا يؤدي إلى زيارة الوقت المطلوب للحصول عليها.
- **سهولة التقليد:** تجعل سمة اللاملموسية للخدمة السياحية من السهل نسبيا على المنافسين تقليدها، فمن المستحيل إبعاد المنافسين عن موقع إنتاج الخدمة السياحية، وهذا يسهل لهم عملية التقليد.
- ج. محتوى الخدمات السياحية:** يعد اتفاق تجارة الخدمات من أهم ما تم التوصل إليه في جولة الأروجاوي الأخيرة إذ تكون الدول الأعضاء بموجب هذا الاتفاق ملزمة بإزالة كافة القيود التي تقيد حركة التجارة في الخدمات، وقد تم تحرير العديد من الخدمات التي لم تكن محررة بعد، وقد كانت خدمات السياحة والسفر التي تمثل الجزء الأكبر من صادرات الدول المتقدمة احد أهم المواضيع في هذه الاتفاقية، ويخضع هذا القطاع إلى مجموعة من الالتزامات تكون الدول الأعضاء ملزمة بتطبيقها وهي كالآتي:¹
- تقوم الدول الأعضاء توفير التسهيلات اللازمة في مجال نظام الحجز العالمي باستخدام تسهيلات الحاسوب وفقا للشفافية والمعايير المعقولة والموضوعية.
- عدم جواز وضع أي قيود على مشاركة رأس المال الأجنبي في مجال قطاع السياحة.
- حث الدول الأعضاء في هذه الاتفاقية إلى العمل على رفع القيود الموضوعية على حركة السياح وذلك من خلال توفير التسهيلات اللازمة التي تكمل حركة السياح بشكل طبيعي.
- العمل على تسهيلات إجراءات الدخول المؤقت بالنسبة للأشخاص الطبيعيين موردين الخدمة في هذا القطاع وبالنسبة لأحكام تأشيرات الإقامة المؤقتة تتخذ السلطات المختصة في عين الاعتبار المؤهلات المهنية المتعلقة بالخدمات السياحية المكتسبة في إقليم العضو الأخر وذلك على أساس من التكافؤ واستخدام أسلوب الاعتراف المتبادل.

¹ أحمد طارق محمود الآغا، تطور خدمات السياحة والسفر والأداء الاقتصادي لعينة من الدول النامية، مجلة دراسات إقليمية، العدد 16، جامعة الموصل، العراق، 2009- ص 66.

وقد أعدت (الجات) مسوودة تصنيف الخدمات السياحية في جولة الأروجواي عام 1990م، وقد استمر العمل به حتى بعد تحوّل (الجات) إلى منظمة التجارة العالمية، ويسمى هذا التصنيف ب (W/120) وقد قسّم الخدمات إلى 12 قطاعاً، وضّم القطاع التاسع قطاع السياحة و خدمات السفر والذي بدوره تمّ تصنيفه إلى أربعة قطاعات فرعية وهي:¹

- خدمات الفنادق والمطاعم، شاملة خدمات التوريد بالأطعمة؛
- خدمات وكالات السفر ومنظمي الرحلات أو مشغلي الخدمات؛
- خدمات الإرشاد السياحي؛
- خدمات أخرى.

أما الأمم المتحدة صنّفت الخدمات السياحية وذلك حسب نظام حسابات السياحة المعتمد على التصنيف المركزي للمنتجات إلى:²

- خدمات الفنادق والمطاعم.
- وكلاء السفر والسياحة.
- مشغلي الرحلات السياحية.
- نقل المسافرين.
- خدمات ثقافية، رياضية وترويجية .

أما عن الجهات الراعية للخدمات السياحية فهناك نوعين هما:

- **وكالات السفر:** تعد وكالات أو مكاتب السفر والسياحة الوسيط وحلقة الوصل بين الأنشطة السياحية (فنادق، مطاعم، شركات نقل وغيرها) والعملاء (السياح)، فضلا عن عمل الترتيبات اللازمة للسفر برا أو بحرا أو جوا إلى أي مكان، وتقوم هذه الوكالات بتأدية الخدمات السياحية نيابة عن الأنشطة السياحية، وغالبا ما تكون هذه الوكالات الوسيطة من الحجم الصغير، إذ تضم عددا محدودا من العاملين يتراوح بين أربعة إلى ستة عمال في المتوسط، كما تعد وكالة السفر الممثل الطبيعي للعديد من موردي الخدمات السياحية كشركات الطيران خطوط الملاحة البحرية، منظمي الرحلات، الفنادق والمنتجعات، مكاتب تأجير السيارات.

¹ الهيئة العليا للسياحة للمملكة العربية السعودية، تحرير الخدمات السياحية في ظل التزامات المملكة لمنظمة التجارة العالمية، العدد 7، المملكة العربية السعودية 2006- ص 05، نقلا عن الموقع:

² المرجع السابق، ص 06. <http://www.jeg.org.sa/data/modules/contents/uploads/infopdf/444.pdf> ، تاريخ الاطلاع 2015/05/30.

وتمارس وكالات السياحة و السفر دور الوكيل أو السمسار للموردين للخدمات السياحية، حيث أنه وكيل عندما تربطه بالموردين روابط قانونية قائمة على التعاقد، في حين هم سمسار عندما يمثل الموردين كالفنادق والمطاعم والمنتجعات من دون عقود مبرمة معهم وموقف قانوني محدد، كما يقوم وكيل السفر بتحصيل عمولات من مؤسسات الطيران والنقل والإقامة، وذلك مقابل الجهود التي يبذلها في مجال الترويج وتقديم المعلومات والحجوزات وإصدار تذاكر السفر¹.

وتكمن الأعمال التي يقوم بها وكيل السفر في الآتي²:

- بيع تذاكر السفر لكافة وسطاء النقل.
- حجز غرف في الفنادق.
- حجز مقاعد في المطاعم، المسارح، المهرجانات والنشاطات السياحية.
- بيع رحلات سياحية جماعية ومنظمة.
- ترتيب وعمل رحلات فردية.
- تقديم معلومات ونصح واستشارات للعملاء عن البرامج السياحية.
- مساعدة العملاء في الحصول على تأشيرات الدخول للبلد المضيف.
- تزويد العملاء بمنشورات أو كتيبات أو هدايا سياحية.
- المساعدة على تأجير سيارات سياحية، وكذا تأمين المسافرين والسياح أو أمتعتهم.
- **المؤسسات السياحية:** هي عبارة عن مؤسسة تقوم بتنظيم أو تسويق رحلات شاملة كما تقوم بخدمات خاصة بالرحلات، وعليه فان الفرق بين وكيل السفر والمؤسسة السياحية يكمن في³:
 - وكيل السفر يبيع إنتاج الآخرين مقابل عمولة، أما المؤسسة فتقوم باستثمار أموالها في التوسع والقيام بتنظيم الرحلات والقيام بالإعلان والترويج.
 - في حالة الخسارة المؤسسة السياحية تخسر أموالها على عكس وكيل السفر الذي لا يخسر إلا سمعته لدى العملاء.
- وتقوم المؤسسات السياحية بالأعمال التالية⁴:

¹ أسعد حماد أبو رمان، ممدوح طابع الزيادات، مدى أدراك السياح الأردنيين للخداع التسويقي الذي تمارسه وكالات السياحة والسفر، دراسة تحليلية ميدانية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 100، جامعة الموصل، العراق، 2010- ص.ص 159-160.

² ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 166.

³ المرجع السابق، ص 179.

⁴ نفس المرجع السابق، ص 180.

- تنظيم النقل السياحي.
- إعداد وتنظيم البرامج السياحية المنظمة والشاملة.
- بيع السفريات السياحية المنظمة والشاملة.
- الإعلان والترويج والتوزيع للبرامج السياحية المنظمة.
- تقديم الاستشارات والنصح حول السفر وخدماته.
- عمل البحوث والدراسات.
- تنظيم حجوزات جماعية للنقل السياحي والفنادق أو المطاعم وإصدار وثائق التأمين وأمتعتهم.

المبحث الثاني: تسويق المنتج السياحي

إن نجاح النشاط السياحي كصناعة في أي بلد كان، لم يعد متوقفا على مقومات الجذب السياحي وعوامل الأمن والاستقرار فحسب، وإنما أصبح متوقف على مدى إتباع المؤسسات السياحية لسياسات وبرامج تسويق وترويج الخدمات المقدمة للعميل (السائح)، ومدى إشباع حاجاته ورغباته.

و تقتضي الإدارة التسويقية تحليل السوق ودراسة الطلب للتأقلم مع تغيير وتطور حاجات السياح، وتطوير أساليب تسعير وترويج الخدمات السياحية، وهذا يتطلب دراسة العوامل المؤثرة في سلوك السائح، من أجل تلبية رغباته وكذا كسب رضاه وولائه.

المطلب الأول: مفهوم التسويق السياحي

تسعى المؤسسات السياحية في سبيل إشباع حاجات ورغبات عملائها السياح إلى ممارسة التسويق السياحي، ويعد هذا المفهوم من المفاهيم الحديثة نسبيا، ونحاول في ما يأتي التطرق بشيء من التفصيل إلى هذا المفهوم.

1. تعريف التسويق:

أشار العديد من الباحثين في مجال التسويق إلى تعريف مختلفة للتسويق أبرزها:¹

- تعريف **Gluten -Berg** "عملية إيصال المنتج للمستهلك".

- تعريف **Stanton** "القيام بأنشطة تجارية تتحكم بتدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى

المستهلك أو المستخدم".

أما الجمعية الأمريكية للتسويق فقد عرّفته عام 1960 بأنه "جميع أنشطة الأعمال التي توجّه

تدفق السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك النهائي أو المستعمل الصناعي"².

الملاحظ من التعاريف السابقة أنها حصرت معنى التسويق على آلية انتقال المنتج (سلعة /خدمة)

من المنتج إلى المستهلك وهذا يعد معنى ضيق نظرا لغياب العديد من الأنشطة الأخرى التي ينطوي عليها

مفهوم التسويق؛ وهذا ما أشارت إليه الجمعية الأمريكية للتسويق عام 2003 ليصبح معنى التسويق لديها

هو "عملية نظامية تنطوي على تخطيط وتنفيذ ومراقبة نشاطات مدروسة في مجالات التكوين، وتسعير

وترويج، وتوزيع، الأفكار والسلع و الخدمات من خلال عمليات تبادل، من شأنها خدمة أهداف

المنظمة والفرد"³.

وعليه يمكن القول أن معنى التسويق يشمل عاملين أساسيين هما:

- يعبر عن آلية انتقال السلع أو الخدمات من المنتج إلى المستهلك.

- يجب أن تكون هذه الآلية عملية مدروسة تضبطها إستراتيجية توضع من قبل المؤسسة من أجل

تحقيق أهدافها و كذا كسب رضا وولاء هذا العملاء.

2. التسويق السياحي

يعد التسويق السياحي آلية ملازمة لتسويق والترويج للمنتج السياحي وهذا بهدف إعطاء صورة

إيجابية لمناطق الجذب السياحي في الأسواق الداخلية أو العالمية، وبالتالي ربط أواصر الثقة بين المستضيف

(البلد مقصد السياحة) والمضيف (السائح).

¹ خالد بن عبد الرحمان الجريسي، سلوك المستهلك ، دراسة تحليلية للقرارات الشرائية للأسرة السعودية، ط3، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2006- ص.ص 15-16 .

² زكريا غرام، عبد الباسط حسونة، مصطفى الشيخ، مبادئ التسويق الحديث ط2 دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009- ص 28.

³ المرجع السابق، ص28 .

أ. تعريف التسويق السياحي: هناك العديد من المفكرين والباحثين الذين اهتموا بالتسويق السياحي، ومن بين المفاهيم نجد:

تعريف كريد باندرروف (Krid Pendrof) "التسويق السياحي هو التنفيذ العلمي المنسق لسياسة الأعمال من قبل المشاريع السياحية سواء كانت خاصة أو عامة، على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي، وهذا بغرض تحقيق الإشباع لمجموعة من المستهلكين (السياح)، وبما يحقق عائدا ملائما ويضمن استمرارية النشاط"¹.

إنّ هذا التعريف يعد تعريفا تسويقيا حديثا لأنه ركّز على:

- الاهتمام برغبات واحتياجات العملاء.
- العمل المنسق بين مختلف وظائف المؤسسة.
- ضرورة تحقيق عائد يضمن الاستمرارية أي تحقيق أرباح طويلة الأجل.

أمّا بارتليس (Bartles) فعرف التسويق على أنه "عملية موجهة نحو السائحين تهدف إلى تأمين وتلبية احتياجاتهم الاستهلاكية، وذلك عبر القنوات التوزيعية للمؤسسات السياحية المختلفة، والتي تتفاعل مع هؤلاء السائحين تحت ضغط وقيود البيئة الخارجية التي تنشط فيها هاته المؤسسات السياحية"².

يرجع هذا العريف إلى التوجه الاجتماعي (البيئي) للتسويق لأنه ركّز على:

- تلبية احتياجات ورغبات المستهلك السائح .
 - مراعاة الشروط واحترام البيئة التي تعمل في وسطها المؤسسة السياحية .
- أمّا موريسين (Morrisson) فيعرف التسويق السياحي على أنه " فلسفة إدارية تجسد الطلب السياحي من خلال البحث ، والتنبؤ واختيار السوق المناسب مع أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق أكبر عائد"³.

يعد تعريف موريسين للتسويق توجهها تسويقيا بحث لأنه ركّز على :

¹فراح رشيد، بودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 105 .

²فراح رشيد، دور التسويق السياحي في دعم التنمية السياحية والحد من أزمات القطاع السياحي، المؤتمر العلمي الدولي حول "السياحة رهان التنمية - دراسة حالة تجارب بعض الدول، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البلدة يومي 24/25 أفريل 2012 - ص 08.

³ Barejte R. Aspects économiques du Tourisme, presse universitaire de France, Paris, 1990- P25

- الفلسفة الإدارية التي تعتمد على تحديد رغبات واحتياجات الأسواق المستهدفة.
- ضرورة تحقيق الأرباح .
- أما (Lanquer et Hollier) فيعرفه على أنه "فن استعمال الجوانب التقنية للبحث عن الأسواق المستهدفة وإشباعها في أحسن الأحوال النفسية والاجتماعية للسياح وكذا للجمهور المستهدف"¹.
- كذلك يعتبر توجه هذا التعريف توجه إجتماعي (التوجه البيئي) لأنه ركز على:
- تحقيق أهداف المجتمع ككل دون التركيز على العميل فقط.
- التكامل بين جميع عناصر النظام، بدلا من وظائف المؤسسة وهذا من خلال تركيزه على استعمال جميع الجوانب التقنية.

كما يعرف التسويق السياحي أيضا على أنه "ذلك النشاط الإداري والفني الذي تقوم به المنظمات والمؤسسات السياحية داخل الدولة وخارجها لتحديد الأسواق السياحية المرتقبة والتعرف عليها والتأثير فيها بهدف تنمية وزيادة الحركة السياحية القادمة منها وتحقيق التوافق بين المنتج السياحي وبين الرغبات والدوافع للشرائح السوقية المختلفة"².

نخلص من خلال التعاريف السابقة إلى أنّ التسويق السياحي هو "جملة من الأنشطة التي تؤديها المؤسسة السياحية، لمعرفة ودراسة رغبات واحتياجات السياح في السوق المحلية والخارجية، ثمّ تلبيتها بصورة تكسب بها رضا وولاء السائح وتضمن بها أكبر عائد ممكن، في ظلّ التزام المؤسسة بالمسؤولية الاجتماعية والبيئية".

ب. خصائص التسويق السياحي: يتميز التسويق السياحي بمجموعة من الخصائص أبرزها:³

- أنّ التسويق عملية إدارية وفنية في آن واحد لأنها تقوم على تخطيط والتنظيم والتوجيه والتنسيق والرقابة ووضع السياسات التسويقية باعتبارها الوظائف الإدارية الرئيسية لأي نشاط من أنشطة المشروع بالإضافة إلى تحديد الأسلوب المستخدم في العملية التسويقية؛ فالنشاط التسويقي السياحي نشاط ليس منعزل في ذاته ولكنه متكامل ومترابط بهدف تحقيق أهداف محددة وواضحة .

¹ R Lanquer et R Hollier، **Le Marketing Touristique**، 7^{ème} édition، Presses universitaires de France، Paris، 2002- P12.

² بودي عبد القادر، **أهمية التسويق السياحي في تنمية القطاع السياحي بالجزائر**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006- ص 64.

³ المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، سفر وسياحة: تسويق سياحي، المملكة العربية السعودية، ص 09.

- التسويق السياحي ليس نشاطا مستقلا تقوم به بعض الأجهزة و المنظمات والمنشآت السياحية المعتمدة، بل هو نشاط مشترك تمارسه مختلف الهيئات والجهات السياحية الرسمية العامة والخاصة وإن اختلفت أهدافها القريبة و البعيدة.
- التسويق السياحي نشاط متعدد الجوانب لا يقتصر على العمل التسويقي في الخارج فقط ولكنّه نابع أساسا من داخل الدولة التي تمثل المصدر الرئيسي لهذا النشاط حيث توفر له المقومات المختلفة و الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لنجاحه واستمراره.
- يسعى التسويق السياحي إلى تحقيق هدف عام وهو زيادة الحركة السياحية القادمة، لكنّه يختلف من حيث الأهداف القريبة ولبعيدة التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات السياحية.

ج. وظائف التسويق السياحي: تعتبر الأنشطة التسويقية من أحد الأنشطة المتكاملة التي تقوم بها الإدارة التسويقية لجعل عملية تبادل مختلف المنتجات السياحية عملية مدروسة وسهلة في نفس الوقت، وحتى يتسنى للمؤسسة ذلك على الإدارة التسويقية تقوم بوظيفتين أساسيتين هما:¹

- **خلق الطلب على الخدمات السياحية:** يتم ذلك من خلال تحديد الفرص التسويقية والبحوث وتخطيط الخدمات والمنتجات والمزيج الترويجي والتسعير والتميز وقد تتطلب عملية خلق الطلب على الخدمات السياحية إجراء البحوث والدراسات بموجب تصميم علمي لمشروع الدراسة أو البحث الذي يعكس البيانات التي من الواجب جمعها ومن أي المصادر سوف يتم جمعها ومن أي المصادر سوف يتم جمعها، وحسب منظمة السياحة العالمية يتم خلق الطلب السياحي وفقا للوظائف التالية:²
- **الاتصال:** وهو عملية إقناع الزبائن بأنّ الخدمات السياحية تتلاءم مع رغباتهم، وهذا بإتباع عدّة وسائل مختلفة.
- **التنمية:** عن طريق تخطيط وتنمية المنتجات الجديدة والتي قد تسمح بإعطاء إمكانيات البيع.
- **المراقبة:** تمكّننا من الاستعمال الفعّال للإمكانيات السياحية المتاحة من خلال استعمال تقنيات مختلفة.
- **خدمة الطلب:** وذلك من خلال التحقيق الفعلي لعملية التبادل ويتم ذلك عن طريق وظائف الشراء والتخزين والنقل وتنفيذ الطلبات والتبادل والخدمة الفنية والضمان ومنافذ التوزيع واختيار قطاعات العملاء وتمويل التسويق و النشاطات الترويجية.

¹ سالم محمود عبود، سالم حميد الجبوري، إدارة المعرفة وأثرها في تنشيط التسويق السياحي والفندقي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 18، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2008- ص.ص 11-12.

² عبد القادر هدير، واقع السياحة في الجزائر وآفاق تطورها، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006- ص 45.

د. أهداف التسويق السياحي: تهدف المؤسسة من خلال نشاط التسويق السياحي إلى:¹

- **إرضاء السائح** : فإنّ الهدف الأساسي من تطبيق مبادئ التسويق في تقديم الخدمات السياحية هو إرضاء العملاء، كما توفر عملية التسويق المنظم للسائح الخدمات المناسبة وبأسعار تنافسية وفي الأوقات المناسبة وبالطريقة المرضية، وبشكل متلائم مع أذواقه وتوقعاته ، وهذا يضمن للمؤسسة استمرار وجودها في السوق .

- **جعل الاقتصاد التشغيلي ممكنا**: وهذا يتطلب استغلال أمثل للموارد لدى التقدير والتوقع الجيد لرغبات وحاجيات المستهلكين السياح يمكن المؤسسة من إدارة الموارد والعرض السياحي بما يتناسب مع الطلب، وهذا يقلل من سوء الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، إضافة إلى ذلك فإنّ المؤسسة تظهر اهتماما بأنّ تتفوّق على المنافسة وتسيطر على المركز القيادي في السوق.

ومن الطبيعي هذا الأمر يتطلب السيطرة على المخلفات والتلف، لذا فإذا التسويق المبني على أساس التقدير السليم لحاجات السياح يجعل من السهل تنظيم أنشطة المؤسسة السياحية بما يتناسب مع ذلك، وبالتالي جعل الاقتصاد التشغيلي ممكنا.

- **تحقيق الأرباح**: يساهم التسويق السياحي في تحقيق الأرباح للمؤسسة، وبدون شك يعد تحقيق الربح هدف طويل المدى، في حين يعتبر الاقتصاد في التشغيل والتوسع في حجم السوق، وإعطاء صورة جيّدة عن المؤسسة السياحية، كلّها أمور ضرورية لتحقيق الأرباح .
وعليه فعلى المؤسسة السياحية أن تعمل وفق خطة منظمة حتى يستمر السياح في استخدام خدماتها بشكل مستمر، وهذا الاستمرار يساهم بلا شك في تحقيق الأرباح.

- **إبراز صورة واضحة**: يهدف التسويق السياحي إلى إبراز صورة واضحة عن المنطقة السياحية، وإنّ مبادئ التسويق السياحي الحقيقي تعتبر مؤثرة في خلق أو التخلص من الانطباعات لدى السياح في الأسواق المستهدفة.

- **التفوق على المنافسة**: يعتبر المنافس اليوم أكثر حدّة وتأثيرا ممّا سبق، حيث تسهل الممارسات التسويقية إتباع إستراتيجية مناسبة ، حيث يتم إنجاز أهداف المؤسسات بمساعدة القرارات التسويقية، ومن خلال ذلك فإنّه غالبا ما تنجح المؤسسة السياحية في جعل منتجاتها في المركز الرائد، ممّا يصعب على المنافسين الدخول في منافسة معها.

¹ بتصرف من الباحث نقلا عن: خالد مقابلة، علاء السراي، التسويق السياحي الحديث ط1، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001- ص.ص 13- 15 .

المطلب الثاني: المزيج التسويقي السياحي

يساهم المزيج التسويقي بشكل كبير في رسم الإستراتيجيات التي من شأنها تساعد مواجهة التحديات والصعوبات من أجل النمو والتوسع والبقاء في السوق.

1. تعريف المزيج التسويقي

يعرف المزيج التسويقي بأنه "مجموعة المتغيرات التسويقية التي يمكن السيطرة عليها، والتي تقوم المنظمة بمزجها لتقديم الاستجابة التي ترغب فيها لمقابلة رغبات السوق"¹.

ويرى كوتلر المزيج التسويقي بأنه المزج الخاص لعناصر التسويق الممكن مراقبتها والتي تستعملها المؤسسة لتحقيق أهدافها في السوق المستهدفة"².

ويرى نيل برودن المزيج التسويقي بأنه "تقسيم الجهود، تأليف، تصميم ودمج عناصر التسويق في مخطط يستطيع على أساسه تقييم قوى التسويق، وتحقيق أهداف المؤسسة في زمن معين"³.

وتتجمع هذه المتغيرات في أربع مجموعات رئيسية تعرف ب (4p's)* وهي⁴:

– المنتج: ويعني ما عرضه السوق نفسه.

– المكان: تتمثل في الترتيبات التي تعمل على جعل المنتج في متناول العميل ووصوله إلى السوق المستهدف.

– الترويج: يعني نشاطات الاتصال مثل: الإعلان، ترويج المبيعات، البريد المباشر...

– السعر: يقصد به سعر (ثمن) المنتج فضلا عن الرسوم الأخرى.

أما بالنسبة للمزيج التسويقي الخدمي فقد تم إضافة ثلاثة عناصر أخرى ليصبح عددها سبعة عناصر (7p's)** وهي:

¹ زكريا أحمد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² بودي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 68.

³ نفس المرجع والصفحة سابقا.

* يقصد بها المنتج "Product"، التوزيع المكان "Place"، الترويج "Promotion"، السعر "Price".

⁴ حاسم مشتت دواي، حمزة محمد كاظم، المزيج التسويقي للخدمات وإدارة علاقة الزبون – العلاقة والتأثير، دراسة تحليلية لأراء عينة من

العاملين في بعض منظمات السياحة العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 64، الجامعة المستنصرية، العراق، 2013، ص 187.

** إضافة إلى العناصر السابقة هناك ثلاث أخرى المشاركون People، البيئة المادية Physical Environnement، عملية تقديم

الخدمة Processes

- المشاركون: وهم مقدّمو الخدمة والمستفيدين منها.
- البيئة المادية: وتتضمن (الأثاث، التصميم والديكور، الأشياء الملموسة الداعمة).
- عملية تقديم الخدمة: وتتضمن (السياسات والإجراءات، والصلاحيات، ومشاركة المستفيدين في تقديم الخدمة).

2. مكونات المزيج التسويقي

بإسقاط المزيج التسويقي الخدمي على قطاع السياحة، يتكون لدينا المزيج التسويقي السياحي في ما

يلي:

- أ. المنتج السياحي: يعد المنتج السياحي جوهر التسويق السياحي؛ اذ تعتبر كل وجهة مقصد سياحي وجب إعداد إستراتيجيتها التسويقية بالشكل الذي يبرز المنتج السياحي لديها.
- أولاً. مفهوم المنتج السياحي: يعرف المنتج السياحي على أنه "عبارة عن تشكيلة أو مزيج من الخدمات الملموسة وغير الملموسة المطروحة في السوق السياحي لغرض إشباع حاجات ورغبات السيّاح في لحظة جاهزيتها، بالإضافة إلى الأشخاص الذين يقدّمون الخدمات، والأماكن والمنظمات والنشاطات، والأفكار والتسهيلات والقيم أو مزيجاً مما سبق"¹.
- ويعرف كذلك على أنه "مجموعة من العناصر الملموسة وغير ملموسة التي تحقق المنفعة التي يسعى إلى تحقيقها زبون أو مجموعة من الزبائن"².

على ضوء هذين التعريفين يمكن أن نعرف المنتج السياحي على أنه "حزمة من العناصر المادية والرمزية التي ترافق السائح خلال فترة رحلته لغرض إشباع حاجاته وتلبية رغباته".

ثانياً. تصنيف المنتج السياحي: يمكن أن نضفه إلى ثلاثة محاور وهي:

- العنصر المادي الملموس: ويجسّده المكان أي مقصد السياحة.
- العنصر غير الملموس (الرمزي): وتجسّده القيمة المعنوية للمقصد السياحي والأثر الذي تخلفه في نفوس السيّاح.
- العنصر المساعد: ويتمثل في مختلف الخدمات والتنظيمات التي تساعد السائح أثناء القيام برحلته.

أما المنظمة العالمية للسياحة فقد صنّفت المنتج السياحي في سبعة عناصر وهي:³

¹ حميد عبد النبي الطائي، مدخل للسياحة والسفر والطيران ط1، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2003- ص130.

² G.Toquer . M. Zins, Marketing du Tourisme, 2^{ème} édition, Gaeten Morin, France, 1999- P152.

³ بلاطة مبارك، كواش خالد، مرجع سبق ذكره، ص 150.

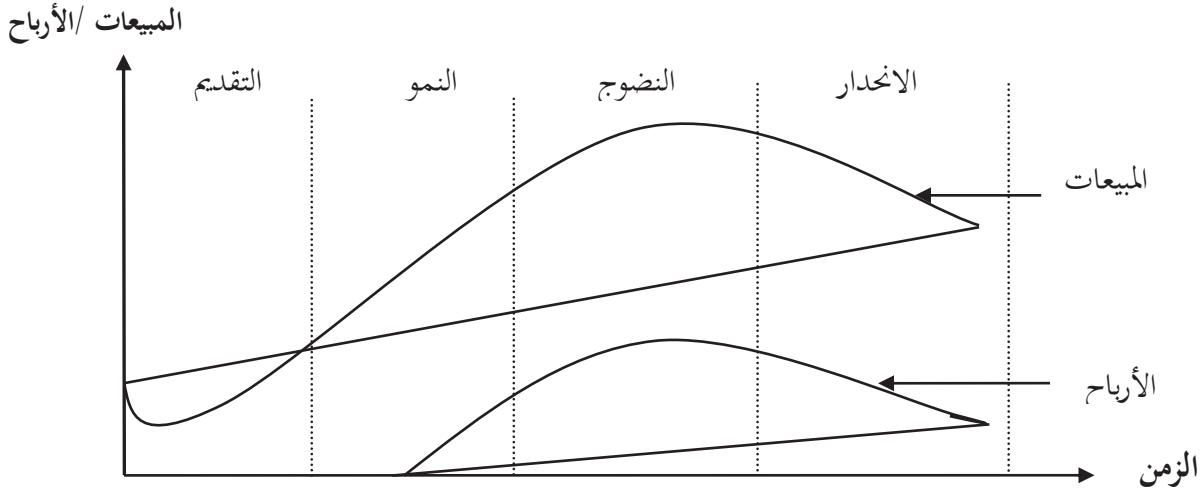
- التراث الطبيعي: المناظر الطبيعية، والحالات الجغرافية، منابع المياه، الشواطئ والأنهار، الصحاري، والجبال...إلخ.
 - التراث الطاقوي.
 - التراث البشري: المعطيات الديمغرافية، ظروف الحياة، العادات والتقاليد، والمعطيات الثقافية الأخرى
 - الجوانب التنظيمية والدستورية والسياسية (القانونية والإدارية).
 - الجوانب الاجتماعية: التركيبات والبنىات الاجتماعية والعرقية للبلد، التربية، والإعلام، الإشهار وسائل الخدمات (النقل، الإيواء، الإطعام...).
 - الأنشطة الاقتصادية والمالية.
- ثالثاً. دورة حياة المنتج السياحي:** يمر أي منتج سواء كان سلعة أو خدمة يطرح في السوق عبر سلسلة مراحل يشهد فيها جملة من التحوّلات والتطوّرات في حياته التي تبدأ منذ طرحه أوّل مرّة في السوق إلى غاية زواله تدعى هذه المراحل بدورة حياة المنتج .

تعرف دورة حياة المنتج "تلك المراحل التي يمر بها المنتج من نقطة تصور المنتج كفكرة مطروحة للدراسة والتقييم حتى انتهاء حياة المنتج وسحبه من السوق والتوقف عن انتاجه"¹.

يمر المنتج السياحي كأبي منتج آخر بأربعة مراحل وهي: التقدم، النمو، النضوج، والانحدار وهي مبيّنة في الشكل التالي:

¹ جرجيس مصطفى خضر، خفض الكلف باستخدام أسلوب كلفة دورة حياة المنتج بالتطبيق على معمل X لتصنيع الكبة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 112، جامعة الموصل، العراق، 2013 - ص 185 .

الشكل رقم 02-03: مراحل حياة المنتج



Source: Michel Balfet, **Marketing des services Touristique et Hôtelière: spécificités, méthodes et techniques**, Elipses Marketing, Paris, 2001- P20.

وتلخص مراحل حياة المنتج في ما يلي:

- **مرحلة التقديم:** تعتبر المرحلة المبكرة لطرح المنتج في السوق وبداية تطوره وفي هذه المرحلة يكون حجم المبيعات مخفف وكذلك الأرباح كون المنتج جديد في السوق ويتسم بالغموض لدى السياح لذا يحتاج الأمر هنا إلى التعريف بالمنتج وإبراز مزايا . وترويج أكثر لكسب ثقة المستهلكين السياح، وما يميّز هذه المرحلة:¹
 - قلة المنافسين.
 - انخفاض هامش الربح.
 - تدفق نقدي سلبي .
 - عدم وضوح القطاعات السوقية وصعوبة تحديدها.
- **مرحلة النمو:** في هذه المرحلة يكون نمو المبيعات والأرباح متزايد ، وهذا راجع لزيادة الطلب على المنتج السياحي لأنه أصبح معروفا من قبل المستهلكين السياح نظرا لمرور مدّة معيّنة من طرحه في السوق؛ ومن خصائص هذه المرحلة:²
 - ارتفاع درجة المنافسة، وكذا معدّل نمو المبيعات والأرباح بدرجة كبيرة لشهرة المنتج ووصوله إلى درجة التفضيل .

¹ محمود حاسم الصميدعي، **مداخل التسويق المتقدم**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000- ص 229 .

² تحالد مقابلة، علاء السراي، مرجع سبق ذكره، ص 162 .

- انخفاض الأسعار وانخفاض التكاليف بمختلف أنواعها لتحسين مركز المنتج في السوق .
- التركيز على الإجراءات التي تضمن استمرار نمو المبيعات المرتفع والمحافظة عليه .
- **مرحلة النضوج:** تشهد هذه المرحلة الاستمرار نمو المبيعات وبالتالي الأرباح إلى أن تصل إلى ذروتها، وعندها يكون تشبّع في السوق وفي منتصف هذه المرحلة تأخذ كل من الأرباح والمبيعات في الانخفاض.
- تبدأ المؤسسات السياحية في هذه المرحلة بتنفيذ خططها وتنويع خدماتها للمحافظة على الأرباح وحصّة السوق، ومن أجل ذلك يجب إدخال عدّة تعديلات على المنتج والخدمات¹؛ وما يميز هذه المرحلة:²
 - المنافسة الشديدة حيث تصل إلى ذروتها ممّا يتطلّب التركيز على الإعلان، والاهتمام بالترويج، وتخفيض الأسعار... الخ.
 - تعد مرحلة النضوج أهم مرحلة النضوج أهم مرحلة في حياة المنتج، لدى تسعى المؤسسات السياحية الوصول إليها بأسرع وقت ممكن ومحاولة البقاء فيها لأطول فترة ممكنة . وذلك من خلال تطوير المنتج السياحي وإيجاد خصائص جديدة له.
 - **مرحلة الانحدار:** نلاحظ في هذه المرحلة تراجع في مستوى المبيعات والأرباح كون المؤسسة أصبحت غير قادرة على مواجهة منافسة المؤسسات التي دخلت السوق بمنئوج سياحي جديد يتسم بمزايا ومواصفات أكثر تطوّرا. وأهم ما يميّز هذه المرحلة الخصائص التالية:³
 - وصول السوق إلى حالة التشبّع ، وظهور منتجات سياحية وبرامج سياحية بديلة تتلائم مع أذواق السيّاح.
 - اختلاف الأذواق والرغبات عند السيّاح ممّا يقصد المنطقة السياحية أعداد كبيرة منهم.
 - زيادة النفقات الترويجية والتوزيعية مع انخفاض الطلب.
- رابعا. تسعير المنتج السياحي:** يعرف السعر "بأنه كمية النقود التي يدفعها السائح مقابل الحصول على الخدمة، فالسعر هو مجموعة القيم والتكاليف التي يبادل بها السائح منفعة ناجمة عن شراء أو استخدام الخدمة."⁴

¹ محسن أحمد الخضيرى، التسويق السياحي مدخل اقتصادي متكامل، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1989- ص93.

² سراب إلياس وآخرون، تسويق الخدمات السياحية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002- ص21.

³ نفس المرجع والصفحة سابقا.

⁴ Phillip Kotler and Armstrong Gray, Principales of Marketing, 11th ed, Prentice-Hall International, USA, 2006, p307.

من خلال هذا التعريف يتضح أن سعر الخدمة السياحية يعبر عن كافة المصاريف التي ينفقها السائح خلال جولته من مصاريف نقل، وإطعام، وإقامة، وخدمات سياحية أخرى مرافقة؛ وبالتالي فإن تسعير المنتج السياحي عملية حاسمة في بعض المناطق لأن التسعير يتوقف في الغالب على منطقة الجذب السياحي نفسها، فمثلا الفنادق والمطاعم ذات خس نجوم تسعر عاليا لأنها تقدم خدمات راقية.

وتدور القرارات المتعلقة بسياسة التسعير حول تحديد السعر المعقول والمقبول للعميل من جهة، وتغطية التكاليف والأرباح للجهة المقدمة للخدمات السياحية من جهة أخرى.

– العوامل المؤثرة في التسعير: من بينها:¹

- اتجاهات السياسة التسويقية لتنشيط الحركة السياحية في منطقة أو دولة معينة.
- المستوى الاجتماعي والاقتصادي السائد في بعض دول السوق السياحي.
- موسمية الحركة السياحية.
- مستويات المنافسة المسيطرة على السوق السياحي، والقدرة على تحمل أعباء هذه المنافسة.
- طرق تسعير المنتج السياحي: يسعر المنتج السياحي وفقا لإحدى الطرق الثلاثة الآتية:²
- التسعير على أساس التكلفة: تقوم هذه الطريقة على أساس حساب تكاليف الإنتاج الكلية، ثم تضاف لها نسبة من التكلفة الكلية (الضرائب، هامش الربح). وبالتالي يتحصل صاحب المنتج على السعر النهائي وهو سعر البيع.
- التسعير على أساس الطلب: وفق هذه الطريقة تحديد سعر البيع يعتمد على مستوى الطلب على المنتج، فإذا كان الطلب مرتفع فإنه سيرتفع الطلب والعكس صحيح، وفي هذه الحالة تعمل الإدارة التسويقية على تقدير حجم الطلب تحت المستويات المختلفة للأسعار، واختيار السعر الذي يحقق حجم المبيعات المرغوبة و الذي يحقق أقصى الإيرادات والأرباح.
- التسعير على أساس المنافسة: حسب هذه الطريقة لا ينظر إلى التكلفة الإجمالية للإنتاج، وإنما إلى سياسة التسعير التي يتبعها المنافسون في السوق، وتستخدم هذه الطريقة عندما تكون السلع في السوق متشابهة من وجهة نظر الزبون، والتركيز على السعر كعامل رئيسي لمواجهة أسعار مختلف العلامات التجارية المنافسة.

¹ Phillip Kotler, **Marketing for Hopitaling Tourisme**, 3^{ed} edition prentice Hall, USA, 2003– P73

² إيلياس سراب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.ص 48-49.

ب. الترويج السياحي: يعرف بأنه "كافة الجهود المباشرة وغير المباشرة التي تهدف الى تحقيق الأهداف المحدد لها في الإستراتيجية التسويقية العامة لهذا البلد، أو في هذا الموقع باستخدام المزيج الترويجي الأكثر ملائمة"¹.

كما يعرف على أنه "الوظيفة الاتصالية للتسويق، حيث يمكن من خلاله الاتصال بالعميل وتقديم المعلومات عن المنتج/الخدمة بهدف تشجعه على عملية الشراء"².

و عليه فان الترويج السياحي هو عبارة عن "مجموعة من الوسائل التي تعمل على الاتصال بالزبون السائح لتعريفه بالمنتج السياحي، وإقناعهم بشرائه".

وتتضح أهمية الترويج في التسويق السياحي في أنه مصدرا هاما للمعلومات التي يجب أن يحصل عليها العميل قبل اتخاذ قرار الشراء.

وتبرز أهمية الترويج السياحي من خلال:³

- العمل على زيادة الطلب على منتجات المؤسسة، وهو ما يعتبر الهدف الأساسي لأي برنامج ترويجي.

- الرفع من قيمة المنتج وتحقيق الاستقرار في المبيعات.

- تحسين صورة المؤسسة لدى المجتمع.

ويتكون المزيج الترويجي السياحي من:⁴

- الإعلان السياحي: يعرف الإعلان السياحي على أنه "تلك الجهود غير الشخصية التي تعمل

على التأثير في وجدان وعواطف ومدركات السياح وتوجيه سلوكهم نحو التعاقد على برنامج سياحي معين أو على خدمات سياحية لمؤسسة سياحية محددة"⁵.

¹ محمد عبيدات، التسويق السياحي مدخل سلوكي، ط3، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2008- ص120.

² هاني حامد الضمور، هدى مهدي عايش، أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي لفنادق الخمس نجوم في الأردن على الصورة المدركة من قبل السياح دراسة مقارنة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد1، العدد الأول، 2005- ص106.

³ أحمد كاظم بريش، بشار عباس الحميري، أثر المزيج الترويجي للخدمات السياحية في تحقيق رضا الزبون، دراسة ميدانية عن عينة من المنشآت السياحية في محافظة كربلاء، بحوث المؤتمر العلمي الثالث للسياحة في كربلاء المقدسة الواقع والأفاق، العدد الرابع، جامعة أهل البيت، العراق، 2006- ص378.

⁴ خلود وليد العكلي، دراسة ميدانية لعينة فنادق في محافظة أربيل وبغداد والنجف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 87، العراق، 2011- ص113.

⁵ داوود سلمان، دور الإعلان في تسويق الخدمات الفندقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، 2008- ص205.

يهدف الإعلان السياحي إلى توصيل المعلومات ومزايا البرامج السياحية إلى أكبر عدد ممكن من الزبائن المحتملين، وتستعمل المؤسسة في ذلك عدة أساليب مثل الصحف والمجلات، التلفزيون، لوحات العرض.

- **الدعاية السياحية:** تعرف الدعاية بأنها النشر المجاني لأموال تتعلق بأنشطة مؤسسة سياحية ما أو سياستها وتستهدف الدعاية حمل المعلومات المقنعة عن المؤسسة إلى الجماهير المحددة سلفاً، ثم العودة بردود الفعل التي صاحبت ذلك¹، و نميز بين نوعين من الدعاية السياحية:²

- **الدعاية السياحية الداخلية:** تكمن قاعدة الدعاية السياحية الداخلية في تقديم خدمة مرضية للسياح مهما كانت مستوياتهم انطلاقاً من التفتيش الجمركي إلى النقل، والفندقة، وحسن الضيافة والمعاملة.

- **الدعاية السياحية الخارجية:** والتي تهدف إلى التقريب بين الطلب والعرض السياحي، أي إيصال ما يكون عرضاً سياحياً داخل البلد المعين إلى السائحين المحتملين في الأسواق السياحية المختلفة.

- **البيع الشخصي:** يعرف **كوتلر** البيع الشخصي بأنه "اتصال مباشر يتم وجهاً لوجه مع أحد أو أكثر من السياح المحتملين لبيع المنتجات السياحية."³

و سمي هذا النوع من البيع بالبيع الشخصي لأنه يقوم فيه رجال البيع بالاتصال شخصياً وبصورة مباشرة مع العملاء وتزويدهم بالمعلومات والشروط الكافية على الخدمات السياحية المقدمة ومحاوله التأثير فيهم وإقناعهم بالبرامج السياحية المقترحة.

و يتميز البيع الشخصي بعدد من المزايا منها:⁴

- التقليل من الإسراف في الجهود البيعية إلى أدنى حد ممكن.
- تزويد إدارة التسويق ببيانات هامة عن ميول واتجاهات الزبائن، وهذا ما يؤثر على صياغة الإستراتيجية التسويقية الواجب تنفيذها.
- أن البيع الشخصي طريقة مرنة إلى حد كبير حيث أن أسلوب البيع ومعاملة الزبون ولغة التخاطب و كيفية التأثير عليه يمكن أن تؤدي وبسهولة إلى إقناع الزبون بقرار الشراء.

¹ خلود وليد العكيلي، مرجع سبق ذكره، ص 122 .

² عصام حسن السعيد، مرجع سبق ذكره، ص.ص 60-61.

³ Phillip Kotler and Armstrong Gray, Op.Cit، P.442.

⁴ أحمد شاعر العسكري، مدخل إستراتيجي للتسويق، دار الشروق، عمان، 2000- ص 218.

- يعتبر العامل الشخصي في العلاقة بين رجال البيع و الزبون عاملا هاما في اتخاذ قرار الشراء، لان الصلة الشخصية بالزبائن تتيح فرصة لإقامة صدقات معهم.
- **النشر:** هو عرض المعلومات بشكل اختياري وتستخدم بشكل خاص في المؤسسات السياحية للترويج عن خدماتها وتعرف بأنها عملية اتصال غير مباشرة تهدف إلى إثارة الطلب على الخدمات والمنتجات السياحية، وللنشر أثر كبير من نشاط المؤسسة السياحية حيث يعد السائح نفسه وسيلة دعائية مباشرة ومجانية ومهمة سواء للوسيط أو المؤسسة¹، و يتميز النشر بالخصائص التالية:²
- إن النشر يتمتع بثقة عالية من الجمهور، فالزبائن المتعاملين مع المؤسسة السياحية ينظرون للمعلومات والأخبار المنشورة بأنها على درجة عالية من المصداقية.
- إن النشر يمتاز عن الإعلان بأنه يصل إلى أكبر عدد ممكن من الجمهور وأنه يترك أثرا كبيرا وأعمق من الإعلان.
- **العلاقات العامة:** تتمثل في إقامة علاقة قوية مع الزبائن، على أن تكون هذه العلاقة مربحة للمؤسسة و طويلة الأمد للزبائن من خلال خلق قيمة مثلى وإشباع مثالي للزبون، ولقد أكدت الدراسات أن رجال البيع هم الأفضل في إقامة العلاقات العامة مع الزبائن، لأنهم على اتصال مباشر معهم³، وتنقسم العلاقات العامة في السياحة إلى شقين:⁴
- داخلي: ويتمحور على ربط أو اصر التعاون وتنميتها والتنسيق بين كافة المؤسسات الرسمية العامة والخاصة ذات العلاقة بالسياحة.
- خارجي: إيجاد علاقات تعاون وتنسيق مع السفارات في الخارج ومنظمي الرحلات العالمية وكذا وكالات السفر والسياحة وذلك بإمدادها بالنشريات والدوريات والمجلات السياحية، كما يمكن تفعيل دور الملحقين بالسياحة بالبلدان التي تعتبر أسواق مستهدفة.
- ج. التوزيع السياحي:** يعرف التوزيع السياحي بأنه "كافة الأنشطة التي يتم ممارستها من قبل كافة الأطراف ذات الصلة، ومن أجل أن يتاح للسائح ما يريده من منافع مكانية وزمانية وغيرها في الوقت والوضع المناسب له"⁵.

¹ خلود وليد العكيلي، مرجع سبق ذكره، ص 122.

² محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق حديث، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014- ص 306.

³ محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007- ص 268.

⁴ بودي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 78.

⁵ فراح رشيد، بودة يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 112.

وبالتالي فإن التوزيع السياحي لا يقل أهمية عن باقي عناصر المزيج التسويقي السياحي الأخرى، لأنه يعتبر بمثابة همزة وصل بين مقدمو الخدمة السياحية والسياح، حيث بواسطته يتم توفير المنتج السياحي في السوق وكذا يسهل على السائح الوصول إلى رغباته السياحية في الوقت والمكان المناسب.

إضافة إلى ذلك فإن لوظيفة التوزيع السياحي أهمية خاصة كما توضحه المنظمة العالمية للسياحة، حيث أن أغلبية المؤسسات السياحية لا تتبع مباشرة للسياح لأن يقيمون بمناطق مختلفة وبعيدة عن الوجهة السياحية وبالتالي تلك المؤسسات مضطرة للاعتماد على وسطاء، وتكمن مسؤولية المؤسسة السياحية هنا في إيجاد منافذ توزيع مناسبة ومباشرة وجد مهمة¹، حيث يوجد نظامين أساسيين للتوزيع هما:²

- التوزيع المباشر: إن الفائدة الرئيسية من التوزيع المباشر هي تدنية التكاليف حيث أن للقيام بأعمال الوسطاء يمكن أن يشكل ما بين 8 إلى 25 % من سعر البيع المنتج السياحي هذا ما يفسر إرادة بعض المنظمات السياحية في إلغاء كل الوسطاء، غير أنه بالنسبة لعدة منتجات سياحية تعتبر هذه الطريقة معوقة لعملية التوزيع، فعدم وجود الوسطاء يجعل مهمة طرح وإطلاق المنتج في السوق عملية في غاية التعقيد، كما أن تعميم نظام توزيع خاص بالمنظمة يكلف استثمارات كبيرة.

- التوزيع غير المباشر: ويكون عن طريق وسطاء المنتج الرحلات ووكالات السفر، وفي هذا النظام فإن أعباء التوزيع تكون موزعة حول مختلف الشركاء، كما يمكن كذلك اختراق أسواق جديدة لا يمكن الوصول إليها بطريقة التوزيع المباشر، أي أنه يمكن الوصول إليها بطريقة التوزيع غير المباشر.

د. المشاركون (مقدمو الخدمة): يمثل المشاركون عصب عناصر المزيج التسويقي، ذلك أن أي إخفاق من قبلهم في تقديم الخدمة يكون كفيلا بنسف كافة العناصر الأخرى، ولهذا السبب فإن مؤسسات الخدمة السياحية تحرص على تدريب وتأهيل هؤلاء بما يحقق أعلى درجات الرضا لدى المنتفع من الخدمة. وغالبا ما يتم انتهاز إستراتيجية التسويق الداخلي لتعزيز كفاءة هذا العنصر الحيوي³.

هـ. البيئة المادية: تعرف البيئة المادية بأنها "النواحي الملموسة مثل الأثاث والديكور والألوان والتصميم الداخلي ومواقف السيارات والضوضاء، والسلع التي تسهل الخدمة." وتقاس البيئة المادية ب: المظهر، الأثاث والديكور، الهدوء والراحة، الاتصالات، الأنشطة الرياضية وتوفر القاعات⁴.

¹ بودي عبد القادر، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² إستراتيجيات مزيج تسويق الخدمات السياحية، نقلا عن الموقع: <http://ecomedit.blogspot.com/search/label> ، تاريخ الاطلاع: 2015/04/22.

³ حميد عبد النبي الطائي، أصول صناعة السياحة، مرجع سبق ذكره، ص 321.

⁴ هاني حامد الضمور، هدى مهدي عايش، مرجع سبق ذكره، ص 107.

و. تقديم الخدمة: تعرف عملية تقديم الخدمة بأنها "سلوك العاملين وكيفية تقديم الخدمة وتوصيلها، ودرجة الآلية المستخدمة في تقديم الخدمة ودرجة الحرية المعاملين مدرجة اشتراك العملاء في إنجاز الخدمة وتدفق المعلومات وأنظمة الحجوزات والانتظار"، وقد تم قياس هذا البعد ب: الترحاب- الاستقبال- الدقة- حرية التصرف- آلية تقديم الخدمة.¹

و تتمثل تقديم الخدمة السياحية على العموم في السياسات الإجراءات والاستراتيجيات المسطرة من قبل المؤسسة لإنجاز الخدمة من قبل مقدمي الخدمات لضمان تقديم الخدمة المطلوبة، وتعتبر المؤسسة السياحية كنظام لتقديم مختلف الخدمات السياحية ويتكون هذا النظام من أجزاء مرئية وهي التي تظهر للسائح وتسمى بالمكتب الأمامي مثل السياحة الشاطئية، أما الأجزاء غير المرئية فتساهم في إنتاج الخدمة لكن لا يراها العميل ويطلق عليها بالمكتب الخلفي مثل تنظيف الشواطئ، وفي المؤسسات السياحية تكون الخدمات ذات اتصال شخصي عالي لأنه يتطلب الحضور الشخصي للسائح مع مقدم الخدمة.²

المطلب الثالث: السوق السياحي

1. تعريف السوق السياحي

يعرف السوق السياحي بأنه "المكان الذي يتقابل فيه الطلب السياحي بالعرض السياحي الذي تقدمه المؤسسات والشركات العاملة في مجال الخدمات السياحية".³

و عرف كذلك على أنه "ذلك المجال الذي يلتقي فيه الطلب بالعرض السياحي، وبالتالي فإن سوق الخدمات السياحية هو ذلك المجال الذي يتقابل فيه الطلب السياحي من السائحين بالعرض السياحي الذي تقدمه المؤسسات السياحية العامة في مجال الخدمات السياحية".⁴

إلا أن خصائص الخدمات السياحية تحول إلى أن يجتمع الطلب بالعرض السياحي في مكان واحد، إذ نجد السائح يطلب الخدمات السياحية من قبل المؤسسات أو وكلاء السفر في الحين الذي تكون مكونات الجذب والعرض السياحي في بلد آخر لأصلا.

¹ نفس المرجع والصفحة سابقا.

² هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008- ص 167.

³ محسن أحمد الخيضري، مرجع سبق ذكره، ص 48.

⁴ مبارك بلاطة، خالد كواش، سوق الخدمات السياحية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 04، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2005- ص 154 .

و عليه يمكن تعريف السوق السياحي بأنه "دراسة الطلب و العرض السياحيين، والعمل على إيجاد التوافق بينهما من أجل خلق التوازن في السوق السياحي".

2. تقسيم السوق السياحي

على ضوء ما سبق يمكن أن تقسيم السوق السياحي إلى الطلب السياحي والعرض السياحي وفقا لما يلي:

أ. **الطلب السياحي:** يقصد به مجموع الاتجاهات، الرغبات وردود الفعل اتجاه منطقة معينة، كما أن الرغبة في السفر تعبر عن دافع ثانوي في سلم الدوافع النفسية بعد الدوافع الأصلية التي تقوم على أسس بيولوجية على غرار الجوع العطش وغيرهما، فالطلب السياحي يعبر عن رغبة معينة، تتحول إلى تصرف مادي في شكل انتقال الشخص من مكان إقامته إلى مكان آخر، بهدف إشباع هذه الرغبة.¹

و يعرف الطلب السياحي على أنه "المجموع الإجمالي لأعداد السياح الوافدين إلى المنطقة السياحية من المواطنين والأجانب"².

وعليه الطلب السياحي هو طلب الأفراد للسياحة والسفر إلى مناطق الجذب السياحي، وبالتالي يقاس حجم الطلب بعدد الوافدين إلى المناطق السياحية، ويتأثر حجم الطلب السياحي بمجموعة من العوامل أبرزها:³

- أسعار الخدمات السياحية: حيث تخضع للقانون العام للطلب، فالأسعار ذات علاقة عكسية مع الطلب.
- الدخل: فارتفاع الدخل يؤدي لزيادة الطلب السياحي.
- عدد السكان: زيادة عدد السكان تعني زيادة عدد الأفراد الراغبين في السياحة.
- وقت الفراغ: حيث أوقات الفراغ مع علاقة عكسية مع الطلب السياحي.
- الوسائل التسويقية: فكلما تطورت الوسائل التسويقية (الدعاية، الإعلان، العلاقات العامة...) كانت أكثر فعالية وتأثيرا، كلما زاد الطلب السياحي.

¹ نبيل بوفليح، محمد تقروت، دراسة مقارنة لواقع قطاع السياحة في دول شمال إفريقيا، حالة الجزائر، تونس، المغرب، الملتقى الوطني الأول حول السياحة في الجزائر- الواقع والأفاق- معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي البويرة، 11-12/05/2010- ص05.

² مثنى طه الحوري، إسماعيل محمد الدباغ، اقتصاديات السفر والسياحة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000- ص 21.

³ نفس المرجع السابق، ص.ص 21-22.

- المستوى العلمي والثقافي: ارتفاع مستويات التعليم والثقافة لدى الأفراد تكسبهم تطلعات لإشباع رغبات أخرى، من بينها السياحة.
- الاستقرار الأمني والسياسي: كلما تعزز الأمن والاستقرار في بلد سياحي ما زاد الطلب على زيارته.
- سعر صرف العملة بالنسبة للأجانب: السياح يفضلون البلد حيث سعر صرف العملة منخفض، لأنه يرفع من قدرته الشرائية.
- إجراءات الرحلة السياحية: كلما رافقت إجراءات السفر بعض التسهيلات كلما ارتفع الطلب وبالعكس إذا كانت هناك بعض العراقيل كصعوبة الحصول على تأشيرة الدخول. ويتميز الطلب السياحي بالخصائص التالية:¹
- الطلب السياحي متشابك: السياحة كصناعة تحتوي على مجموعة من العناصر وهي الفنادق النقل و المواصلات، الدعاية الترويج السياحي... الخ، مما يجعلها صناعة متشابكة غير مستقلة.
- المنافسة: عدم سيادة المنافسة الصافية أو احتكار القلّة، بالنسبة لبعض الموارد السياحية النادرة أي احتكار تام لبعض السلع وصعوبة إنتاج سلع بديلة.
- المرونة: الطلب على الخدمات السياحية يتصف بدرجة مرونة عالية، وذلك لارتباطه بالدوافع الذاتية للسائحين.
- كما يمكن إضافة الخصائص التالية وهي:²
- إمكانية الإحلال: أي إمكانية استبدال خدمة سياحية بخدمة أخرى كإمكانية استبدال وسيلة النقل (الطائرة بالباخرة) .
- الموسمية: تأثر الطلب السياحية بالموسمية، إذ يوجد ما يطلق عليه موسم الذروة وهو موسم يزداد فيه الطلب السياحي، وهناك موسم كساد ينقص فيه الطلب السياحي.
- تباين قطاعات المنتج السياحي: تختلف دوافع ورغبات السياح بدرجة كبيرة وكذلك التباين في مستويات الدخل لديهم وبالتالي يصعب التأثير فيهم وإقناعهم بشكل جماعي.
- وهناك ثلاثة أنواع للطلب السياحي تتمثل في ما يلي:³
- الطلب السياحي العام: وهو الطلب الإجمالي على الخدمات السياحية أو على السياحة بشكل عام، بصرف النظر عن النوع أو الوقت أو المدة.

¹ عبد السلام أبو قحف، سياسات التسويق، الدار الجامعية، مصر، 1995، ص 206 .

² مبارك بلاطة ، خالد كواش، مرجع سبق ذكره، ص 154 .

³ ماهر عبد العزيز توفيق، مرجع سبق ذكره، ص.ص 145-155.

- الطلب السياحي الخاص: يرتبط هذا النوع من الطلب ببرنامج سياحي معين يحدده السائح لإشباع رغباته واحتياجاته، وأختص هذا البرنامج بإشباع تلك الرغبات ومن هنا فان هذا الطلب على برنامج معين طلبا خاصا بسائح أو مجموعة من السياح.
- الطلب السياحي المشتق: يرتبط هذا النوع من الطلب على الخدمات السياحية المكملة أو المكونة للبرنامج السياحي، مثل الطلب على الفنادق أو على النقل السياحي.
كما نفرق أيضا بين نوعين من الطلب السياحي:¹
- الطلب السياحي الفعال: هو طلب صريح من جانب السياح لتوافر معلومات أهمها الرغبة والفراغ والقدرة على الدفع فضلا عن الظروف المناسبة الأخرى.
- الطلب السياحي الكامن: هم طلب ينقصه أحد عناصره الأساسية، بمعنى لا تتوفر حاليا لدى السائح مثل: القدرة على الدفع، عدم توفير الظروف المناسبة، عدم حصول السياح على المعلومات المناسبة.
- ب. العرض السياحي: يقصد بالعرض السياحي كل ما تقدمه المؤسسات السياحية، سواء ما تعرضه المنطقة أو الإقليم أو البلد السياحي إلى السياح الفعليين و المحتملين، والعرض السياحي يتضمن عوامل الجذب الطبيعية والصناعية وكذلك الخدمات والسلع التي قد تؤثر على الأفراد لزيارة البلد المعني.²
ويتصف العرض السياحي بالموصفات التالية:³
- يعتمد العرض السياحي بشكل كبير على عنصر العمل، وينسب تفوق عرض الأنشطة الزراعية والصناعية، حيث يمتاز النشاط الخدمي السياحي بصعوبة إحلال الماكينة محل عنصر العمل.
- يمتاز العرض السياحي بكونه خدمات أنية غي الغالب، ويتم تجهيز هذه الخدمات على مدار اليوم أو حتى على مدار الساعة، وفي الغالب تقدم الخدمات السياحية يكون أمام مرأى السياح، وبالتالي عدم إمكانية حجب المنتج الرديء عن السائح.
- العرض السياحي يخضع للمنافسة، فطالما أن الحاجة للسياحة حاجة كمالية في الغالب، فإنها تخضع للمنافسة من قبل المنتجات البديلة، وطالما أن العرض السياحي متوفر بشكل كبير في لأرجاء العالم فهناك تنافس بين البلدان على تسويق العرض السياحي، وهناك تنافس على صعيد المواقع السياحية داخل البلد الواحد، وهناك تنافس على المنشآت السياحية داخل الموقع السياحي الواحد.

¹ مثنى طه الحوري، إسماعيل محمد الدباغ، مرجع سبق ذكره، ص.ص 155-156.

² سعد إبراهيم حمد، واقع العرض والطلب السياحي في العراق، مجلة أبحاث كلية التربية الإسلامية، المجلد 10، العدد 4، العراق، 2011- ص 406.

³ إلياس الشاهد، مرجع سبق ذكره، ص.ص 108-109.

- يمتاز العرض السياحي بتنوع وتعدد وتداخل العناصر المكونة له، فالمنتوج السياحي مزيج مركب ومعقد يتكون من العديد من السلع والخدمات والمكونات الطبيعية تتشابه مع العوامل التاريخية والدينية...، لتشكل مجموعتها العرض السياحي.
- تعدد المنتجين الذين يشاركون بالعرض السياحي، فطالما العرض السياحي متعدد ومتنوع وواسع وشامل، فهذا يعني أن هناك عدد كبير من المنتجين الذين يساهمون في تصنيع المنتج السياحي.
- العرض السياحي عرض مرن، وهذا في الظروف الاعتيادية.

3. تجزئة السوق السياحي

يقصد بتجزئة السوق تقسيمه إلى مجموعة من الأسواق الفرعية، لكل منها مجموعة من الخصائص المميزة، أي تقسيم السوق الكلي على مجموعات متجانسة من المستهلكين، تعرف هذه المجموعات بالقطاعات السوقية، وعليه فإن تجزئة السوق السياحي تتمثل في عملية تقسيم السياح الحاليين والمحتملين إلى قطاعات يتشارك أفراد كل قطاع في بعض الخصائص الشخصية أو نوعية الغرض من السياحة، لكن في الواقع يصعب تحديد هذه القطاعات.

وتعتمد عملية تجزئة السوق السياحي على القواعد التالية:¹

- **الإجازات:** بشكل عام تكون الإجازات لمدة من أسبوعين إلى ستة أسابيع، وهناك بعض المواقع و المنتجعات تكون فيها أوقات الزيارة محددة، ففي حالة أن السياح من فئة الموظفين أو ممن لديهم أبناء في المدارس فإن سياحتهم تتأثر بتلك الإجازات.
- **غرض الزيارة:** و هنا نجد فئات مختلفة، ففي سياحة الأعمال، نجد بشكل عام المدراء ورجال الأعمال يتأثرون بمستوى ونوعية الخدمات ويهتمون بالمستوى العالي من الخدمات السياحية. وفي السياحة الثقافية يتأثر السياح بالأحداث الحضارية أو الثقافية الجديدة والتي تعمل على جذب السياح المحتملين ومنها النشاطات الرياضية، أما أعضاء المجتمع الديني فينتمون إلى النوادي والجمعيات والمساجد... الخ، وهذا النوع يتطلب خدمات الإقامة المناسبة.
- **قاعدة الطلب:** وفق هذه القاعدة تقسم الأسواق إلى أسواق رئيسية وهي تلك المناطق المصدرة للسياح بأعداد كبير، والتي يتأتى منها معظم الدخل السياحي للبلد المقصود، وأسواق ثانوية وهي التي توفر جزءا لا بأس به من السياح والدخل السياحي والدخل والتي لها إمكانية أكبر بكثير، وأسواق الفرصة وهي مناطق واضحة ومميزة من البلد المقصود.

¹ - خالد مقابلة، علاء السراي، مرجع سابق، ص 79-81.

- **الجغرافيا كقاعدة:** هذا التقسيم يقوم على أساس الاعتبارات الجغرافية، فالمدن والمقاطعات والمناطق و الدول هي أقسام رئيسية. حيث أن قاعدة التصنيف هي المنطقة، ولذا من الطبيعي أن يتم تجميع السياح في مجاميع على أساس اعتبارات إقليمية.
- **العامل الديمغرافي:** في هذه المجموعة نأخذ بعين الاعتبار السن، الجنس، الوظيفة، الحالة الاجتماعية و الدينية، كاعتبارات مهمة في تقسيم السوق السياحي.
- **القاعدة الاقتصادية والاجتماعية:** هذه القاعدة في تقسيم سوق السياحة تصنف السياح على أساس الحالة الاقتصادية، وتطور المنطقة والتعليم.
- **العمر كقاعدة:** يعتبر العمر عامل مهم للعاملين في الجولات السياحية، لان السياح في أعمار مختلفة لديهم اهتمامات مختلفة، ومن الطبيعي احتياجات السفر هي أيضا مختلفة، فالشباب مقيدون بدخلهم المنخفضة، أما المتزوجين ولهم أطفال لديهم محدودية مادية، وكبار السن يرغبون عموما بالاستفادة من الفنادق وتسهيلات النقل الفاخرة.
- **العامل النفسي ونمط الحياة:** هذه القاعدة الخاصة لتقسيم سوق السياحة وجد بأنها أكثر دقة وحساسية، في هذا القسم يكون نمط الحياة الشخصية، الدوافع والمعرفة هي اعتبارات مهمة. ولتكن أكثر تحديدا فإن نمط الحياة اتضح بأنه جانب مهم في هذا الصنف من التقسيم.

المبحث الثالث: دراسة سلوك السائح

ترتبط المعرفة التامة بحالة السائح بفهم سلوكه الذي يؤثر على نوعية حاجاته ورغباته، حيث يعد سلوك السائح من الأنشطة الهامة بالنسبة لإدارة التسويق في المؤسسة السياحية، اذ تساهم بشكل كبير في رسم الإستراتيجية التسويقية، وتعد دراسة سلوكيات السائح أمر في غاية التعقيد، ذلك لأنّ العوامل التي تؤثر في سلوكه وتحدد اتجاهاته متنوعة ومتشابكة.

المطلب الأول: السلوك الشرائي للسائح

تبرز أهمية دراسة السلوك الشرائي للسائح، من خلال توضيح الكيفية التي يقوم بها السائح في اتخاذ قراراته الشرائية، وبالتالي تتعرف المؤسسة على العديد من الإجابات وهي ماذا تنتج؟ ومتى تنتج؟ ولمن تنتج؟ وكذا التعرف على خصائص السياح وحاجاتهم ورغباتهم، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى نجاح الإستراتيجية التسويقية المنتهجة من قبل المؤسسة السياحية.

1. مفهوم سلوك السائح

قبل التعرف على سلوك السائح سنتطرق إلى مفهوم سلوك المستهلك على وجه العموم، ومن التعاريف التي تناولت مفهوم سلوك المستهلك نجد ما يلي:¹

تعريف Engel "هو الأفعال والتصرفات المباشرة للأفراد من أجل الحصول على المنتج أو الخدمة ويتضمن إجراءات إتخاذ قرار الشراء".

كما يعرف من طرف **Howard** بأنه "التصرفات التي يتبعها الأفراد بصورة مباشرة للحصول على السلع والخدمات الاقتصادية واستعمالها بما في ذلك الإجراءات التي تسبق هذه التصرفات وتحددتها".

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نخلص بأن سلوك المستهلك يمثل:

- ردود أفعال المستهلك عند إتخاذ قرار الشراء.
- عملية تخطيط يقوم بها المستهلك قبل شراءه للمنتج.
- ناتج تفاعل العوامل الشعورية للمستهلك مثل: الإدراك، الدوافع، الذكاء والذاكرة.
- قرار يحدد مدى ذكاء المستهلك في تحديد قرار الشراء.

أما سلوك السائح فيعرف على أنه "التصرف الذي يقوم به السائح المحلي أو الأجنبي نتيجة تعرضه لمنبه داخلي أو خارجي أو كليهما تجاه الخدمات السياحية أو مقومات الجذب السياحي الموجودة في السوق السياحية أو المناطق السياحية التي يرتادها السياح والتي يتوقع أن تشبع حاجاته ورغباته."²

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، سلوك المستهلك، ط1، دار المناهج، عمان، 2006- ص ص 18-19.

² حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاق، سلوكيات السائح والطلب السياحي، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013- ص17.

وعليه يمكن أن نعرف سلوك السائح بأنه: "يعبر عن القرار النهائي للسائح بخصوص شراء رحلة سياحية، انطلاقاً من اختياره الوجهة السياحية طريقة التنقل واختيار مكان الإقامة إلى النشاطات التي سيقوم بها خلال الرحلة، ويعتمد في اتخاذ هذا القرار الظروف النفسية والاجتماعية والاقتصادية المحيطة به."

2. مراحل قرار شراء منتج سياحي

يعتمد رجال التسويق خلال وضعهم للاستراتيجيات التسويقية على الفهم الجيد للطريقة التي يتبعها المستهلك في اتخاذ قراره الشرائي، وقد توصل الباحثون إلى أن عملية الشراء تمر بعدة مراحل تبدأ من الشعور بالحاجة إلى غاية تقييم الشراء وتبرز هذه المراحل في التالي¹:

أ. التعرف على الحاجة (الشعور بالحاجة): تبدأ عملية الشراء بشعور المستهلك لحاجة معينة يرغب في إشباعها، وتظهر هذه الحاجة من خلال مقارنة بين الحاجة المرغوبة والحالة الفعلية للمستهلك، وبطبيعة الحال يتأثر المستهلك بمؤثرات داخلية أو خارجية، ويظهر هنا دور التسويق في إظهار هذه الحاجات إلى حيز الوجود من خلال تأثيره وتطويره للمؤثرات التي يتعرض لها المستهلك ويتم ذلك باستخدام جهود الترويج من إعلان وتنشيط المبيعات، وكذلك طريقة العرض².

و تظهر الحاجة عند السائح عند شعوره بالرغبة في القيام بجولة سياحية من أجل الترفيه أو التعليم أو الحاجة للعلاج.

ب. البحث عن المعلومات: عندما يشعر المستهلك بأنه بحاجة إلى منتج ما، فإنه يقوم بعملية البحث وجمع المعلومات عن المنتج المراد شرائه، وتتوافر للمستهلك مجموعة من المصادر للحصول على المعلومات أهمها: الأصدقاء، العائلة، زملاء العمل، والخبرة الشخصية وطبيعة المعلومات التي يحتاجها المستهلك تدور حول جودة المنتج وسعره وأساليب الدفع³.

فالفرد عندما يتيقن أنه بحاجة إلى السفر ينتقل إلى المرحلة التالية وهي جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات ومن مختلف المصادر، كالاستفسار على الأماكن مقصد السياحة، وظروف الإقامة بها من قبل السياح السابقين، وتقصي الانطباعات حول الخدمات السياحية المقدمة ومزاياها وأسعارها.

¹ محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص.ص 128-131.

² المرجع السابق، ص 128.

³ ظاهر رداد، محمد كامل السليحات، الخداع التسويقي وتأثيره على قرار الزبون في مراحل الشراء، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 2، 2015 - ص 89.

ويقوم السائح بجمع المعلومات قبل السفر في الحالات التالية:¹

- قرارا شراء برنامج سياحي سابق لم يكن صائب ولم يحقق الرضا والإشباع المطلوب.
- المعلومات التي لديه ناقصة ولا يستطيع الاعتماد عليها.
- عندما يكون غير واثق بالخدمات السياحية المقدمة وبالمعلومات التي لديه.
- في حالة السفر إلى منطقة جديدة عليه، ولا يملك عنها معلومات سابقة.
- البحث عن معلومات إضافية يستفاد منها في اتخاذ قرار شراء برنامج سياحي.

ج. تقييم البدائل: في هذه المرحلة تكون للمستهلك معلومات كافية لاختيار أحد البدائل من قائمة البدائل المتاحة، وقد يكون هذا الاختيار سهلا عندما يتفوق أحد البدائل على غيره بكل خصائصه وبشكل واضح، لكن العملية لا تكون دائما بهذه البساطة، بل يتوجب على المستهلك أن يقوم بتقويم البدائل قبل اتخاذ قرار الشراء.²

وتعد هذه المرحلة من أهم المراحل بالنسبة للسائح، لأنه سيقوم بالمفاضلة بين البدائل المتاحة و يحدد البرنامج السياحي الذي يعتقد أنه الأفضل وسيحقق له الإشباع المصلوب.

د. قرار الشراء: يأتي قرار المستهلك بالشراء الفعلي بعد تقييم البدائل المتاحة، والمفاضلة بين منافعها وتكلفتها لأنه نتاج مجموعة من القرارات الفرعية الجزئية المتشابكة للشراء، فقرار الشراء يحمل في طياته عدة قرارات جزئية تحتاج وقتا وجهدا لاتخاذها، كما يحمل في طياته مخاطر تتراوح في شدتها باختلاف الشراء وظروفه.³

نجد في هذه المرحلة السائح أمام قرار حاسم وهو الشراء الفعلي للبرنامج السياحي المختار، وهنا تقوم المؤسسات السياحية بالتأثير على السائح لاتخاذ قرار الشراء عن طريق ترويج المبيعات، إلا أن اتخاذ القرار بالشراء لا يعني دوما الشراء الفعلي فهذا يتوقف على نسبة المخاطرة التي تنطوي عليها العملية كتغير الظروف الأمنية في منطقة المقصد السياحي مثلا، فهذا يدفع بالسائح إلى تأجيل أو تعديل قرار الشراء.

هـ. ما بعد الشراء: يقوم الأفراد بمقارنة نتائج اتخاذ قرار الشراء مع مستوى الرضا والإشباع المطلوب ففي حالة عدم تحقيق الرضا و الإشباع المطلوب، فإن ذلك سوف يقود غلى عدم إشباع الحاجات لذلك سوف يمتنعون عن تكرار شراء هذه المنتجات وبذلك العودة إلى البحث عن المعلومات وجمعها بهدف تحديد الحلول الممكنة واختيار بديل آخر مناسب. ولكن في حالة تحقيق الرضا والإشباع للحاجات فإن المستهلك سوف

¹ بتصرف من الباحث نقلا عن: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص.ص 108 109.

² خالد عبد الرحمان الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص.91.

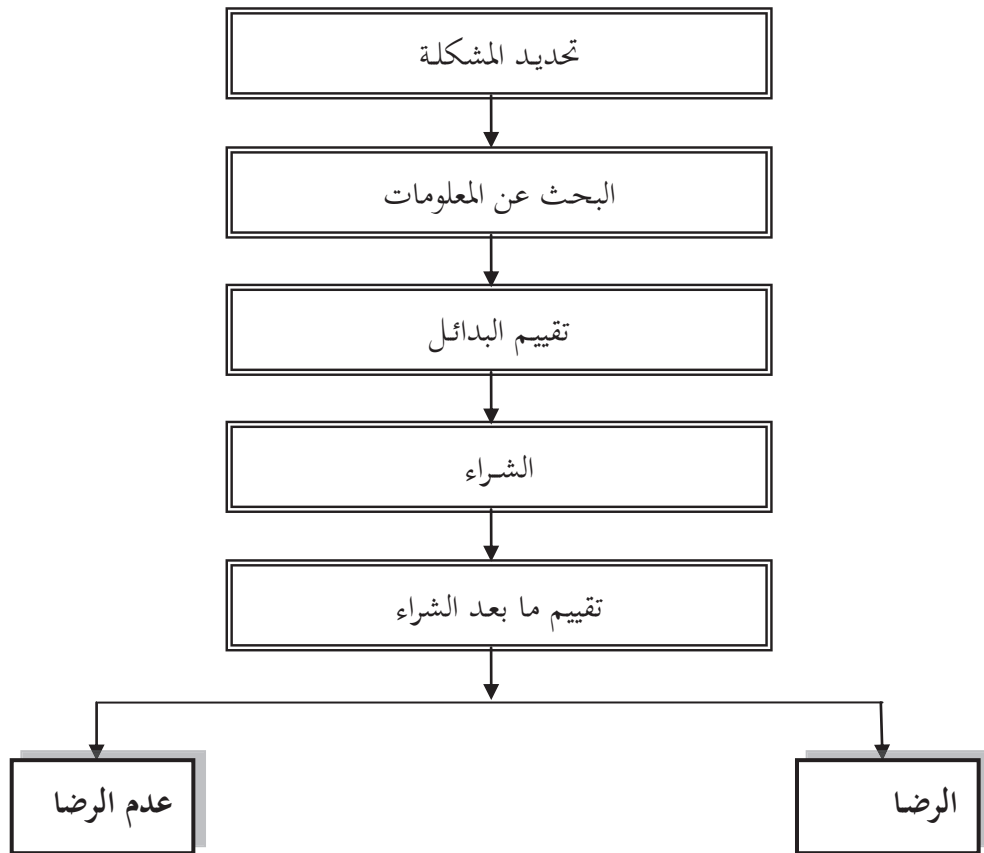
³ المرجع السابق، ص.ص 93-94.

يكتسب معلومات وخبرة ملائمة وتتكون لديهم قناعة إيجابية تجاه البديل المختار، مما يجعل احتمال تكرار عملية الشراء¹.

من هذا المنطلق يقوم السائح بالحكم على المنتج السياحي بعد استهلاكه فإذا حقق له البرنامج السياحي الرفاهية المرغوبة والرضا فإنه يتشجع على معاودة قرارا الشراء، وإن لم يتحقق لديه ذلك فإنه يبحث عن بدائل أخرى.

ويوضح لنا الشكل التالي مراحل اتخاذ قرارا الشراء لدى السياح.

الشكل رقم 02-04: مراحل اتخاذ قرارا الشراء لدى السياح



Source: G.Tocquer et Michelle Zins, Op.Cit, p137

وعليه يمكن القول بأنّ أي سائح وقبل القيام بجولة سياحية يكون قد مرّ بالحالة التالية:

يتلقى الفرد معلومات ومنبّهات عن برنامج سياحي أو وجهة سياحية جذابة من قبل وسائل الإعلان والدعاية أو الأقارب والأصدقاء، هذه المنبّهات تحفزه على القيام بجولة سياحية وبالتالي تتولد لديه الحاجة والرغبة وتصبح بمثابة دوافع للسياحة، ويبدأ الفرد بتقصي المعلومات حول البرنامج السياحي ونوعية

¹ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص111.

الخدمات المقدمة...، وبعد اتضاح الصورة لديه وترشيح تلك المعلومات يتوصل إلى الخيار (البديل) الأفضل حيث يقوم بالاستعداد للسفر ويحصل بذلك على الخدمات السياحية المتوقعة وعلى أساسها يتكوّن لديه الرضا من عدمه.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في سلوك السائح

يخضع السائح عند اتخاذه قرار السفر إلى مجموعة من المؤثرات وهي:¹

- المؤثرات الداخلية (النفسية) وتمثل في: الدوافع، الإدراك، التعلم، المواقف، الشخصية.
- المؤثرات الخارجية (البيئية) وتمثل في: الثقافة، الطبقة الاجتماعية، الأسرة، الجماعات المرجعية قادة الرأي.

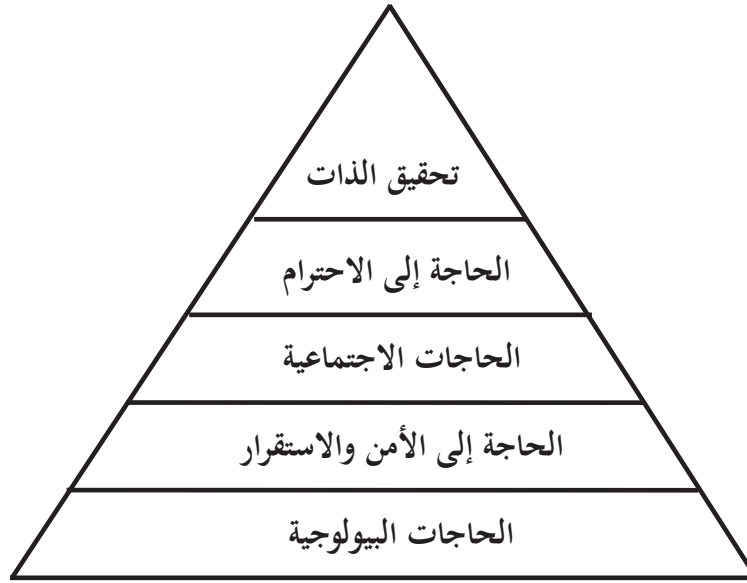
أ. **المؤثرات الداخلية (النفسية):** تتمثل في ما يلي:

- **الدوافع:** تبدأ كل السلوكيات بالحاجة، فالشخص يتصرف لأنه يواجه حاجة معينة لا بد أن يشبعها، فهي نقطة البداية لكي تصبح دافعا، والواقع يمثل القوة الداخلية التي تقود المستهلك إلى سلوك معين لتحقيق حاجة معينة غير مشبعة وتنقسم الدوافع إلى دوافع عاطفية وأخرى رشيدة عقلانية².
- وقد قسم "براهام ماسلو" الحاجات إلى خمسة مستويات كما في الشكل التالي:

¹ محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1995- ص104.

² زكريا أحمد عزام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص142.

الشكل رقم 02-05: سلم ماسلو للحاجات



Source: Claude Demeure, Marketing, 4^{ème} édition, édition Dalloz-Sirey, Paris, 2003- p32.

تترتب حاجات الإنسان حسب هرم ماسلو كالآتي:

- **الحاجات البيولوجية:** وتتمثل في الحاجات الأساسية لحياة الإنسان (الأكل، الشرب، والتنفس...) والملاحظ أن كل هذه الحاجات فطرية وهي عامة لدى جميع الأفراد وأن إشباعها يمثل انطلاقة للوصول للحاجات الأخرى.
- **الحاجة إلى الأمن والاستقرار:** بعد إشباع الحاجات البيولوجية، يسعى الفرد إلى تحقيق الأمن والطمأنينة له ولعائلته وذلك من خلال تحقيق السلامة الجسدية من الأخطار و الأمن الوظيفي، والأمن المعنوي والنفسي والأسري وكذا الأمن الصحي.
- **الحاجات الاجتماعية:** بعد إشباع الحاجات البيولوجية والأمن، تظهر الطبقة الثالثة من الاحتياجات وهي الاجتماعية والتي تشمل الانتماء، الحنان، الصداقة، الحب الانضمام لمجموعة، تكوين أسرة...
- إن إشباع هذه الحاجات يؤدي إلى التوازن النفسي والعاطفي للفرد وهذا الوضع يجعله يفكر في إشباع حاجات أخرى أرقى.
- **الحاجة إلى الاحترام:** إشباع هذه الحاجة يشعر الفرد بالثقة والاحترام وكذا بمكانته لدى الآخرين وبالتالي يكتسب صاحبها المسؤولية وإمكانية تحريك دوافع الآخرين.

- **الحاجة إلى تحقيق الذات:** في هذا المستوى يسعى الفرد إلى تحقيق طموحاته العليا، والبحث عن التميز، ويعتبر الحاجة للاستقلال من أهم الحاجات في هذه المرحلة وبالتالي الحصول على الحرية في تنفيذ الأعمال.

و تعمل الدوافع على تكوين سلوك السائح من خلال تحفيز السلوك و من تم توجيه السلوك والاستعداد لانتهاج سلوك يتلاءم مع الدوافع، كما تعمل الدوافع على تدعيم و تثبيت قرار السائح.

- **الإدراك:** يعرف الإدراك على أنه "الكيفية التي نرى بها العالم من حولنا، أو بأنها كافة المراحل التي بواسطتها يقوم الفرد بعملية الاختيار، وتنظيم وتفسير منه ما ووضعه في صورة واضحة وذات معنى له وللعالم الخارجي المحيط به"¹.

أما من الناحية التسويقية فيعرف الإدراك على بأنه "العملية التي تشكل انطباعات ذهنية نتيجة لمؤثر معين داخل خلفية معرفة المستهلك الذي يعطي الكثير من المعاني لما يراه ويلاحظه"².

فالإدراك يجعل المستهلك يختار ويعمل على تنظيم وتفسير المثيرات المحيطة به، حيث يعتمد في ذلك على حواسه المختلفة في عملية تقييمه واستغلاله لتلك المثيرات³؛

من هذا المنطلق فإن الإدراك يؤثر في سلوك السائح، حيث يعمل على توضيح جميع الجوانب المتعلقة بالمنتج السياحي الذي يرغب السائح الحصول عليه مثل: الأماكن مقصد الزيارة، ومستوى الأسعار وجودة الخدمات المقدمة في السوق والتي يكون قد تلقى عنها معلومات من وسائل الإعلان والدعاية، وبالتالي زيادة درجة الإدراك لدى السائح يؤدي إلى زيادة الرغبة وبالتالي اتخاذ قرار الشراء.

- **التعلم:** يعرف التعلم بأنه "عملية تغيير في استجابات الفرد نتيجة للخبرة أو التدريب. ولا يشمل هذا التعريف التغيرات المؤقتة التي تطرأ على استجابات الفرد نتيجة لمؤثرات مؤقتة بل يقصد بها التغيرات ذات المدى الطويل"⁴.

أما من الناحية التسويقية فيعرف التعلم على أنه "كافة الإجراءات والعمليات المستمرة والمنظمة والمقصودة وغير المقصودة لإعطاء أو إكساب الأفراد المعرفة، والمعلومات التي يحتاجونها عند شراء ما هو

¹ محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004-ص 136.

² خالد عبد الرحمان الجريسي، سلوك المستهلك، ط3، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2006-ص 211.

³ علي لوئيس، العوامل الاجتماعية والثقافية وعلاقتها بتغيير اتجاه سلوك المستهلك الجزائري، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007 - ص 65.

⁴ خالد عبد الرحمان الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص 204.

مطروح من أفكار، مفاهيم، سلع أو خدمات وكذا تعديل أفكارهم ومعتقداتهم وأنماطهم السلوكية نحو هذا الشراء أو ذاك"¹.

ويجد أصحاب نظريات التعلم أن معظم سلوك السياح مكتسب بالتعلم، وأن التعلم يحصل من خلال التفاعل الحاصل للدوافع، المنبهات، الاستجابات وعمليات التعزيز والتدعيم، فإذا كان الفرد يملك دافعا قويا للقيام برحلة سياحية، فعندما يتلقى ما في هذه الحالة يصبح الدافع محفز وعند الحصول على معلومات إضافية مثل أسعار تذاكر الطيران، روعة المكان مقصد السياحة، فهذا يؤدي إلى الاستجابة والتدعيم، واتخاذ قرار شراء المنتج السياحي ومن خلال الاستخدام أي الخبرة و التجربة سوف يتكون التعلم فإن كانت الخبرة إيجابية ذلك سوف يؤدي إلى إعادة قرار الشراء مرة أخرى، وعلى العكس إذا كانت الخبرة سلبية².

- المواقف: تعرف المواقف على أنها "تلك الميول الناتجة عن التعلم أو الخبرات السابقة التي تجعل الفرد المستهلك يتصرف بطريقة إيجابية أو سلبية ثابتة نسبيا نحو هذا الشيء أو ذاك"³.

وتتشكل المواقف لدى الفرد من خلال عملية التأثر والتأثير بما يحيط به، وكذلك من خلال الإدراك والتعلم، وتأثر المواقف على سلوك الأفراد وبالتالي على قرار من خلال الصفة أو الفكرة أو موضوع ما يمتلكه الفرد تجاه منتج معين⁴؛ فعلى سبيل المثال يفضل السائح التنقل عبر خطوط جوية معينة لأنه يعتقد بأنها الأفضل من حيث الأسعار و المواعيد وجودة الخدمة، هذا الموقف يكون لدى السائح نتيجة تجربة سابقة له أو لأحد المقربين منه.

- الشخصية: تعرف بأنها "تلك الصفات والخصائص النفسية الداخلية التي تحدد وتعكس كيفية تصرف الفرد وسلوكه نحو كافة المنبهات الداخلية أو الخارجية البيئية التي يتعرض لها بشكل دوري ومنتظم"⁵.

ومن الوجهة التسويقية هي "مركب ديناميكي لنظم نفسية وبدنية تحدد أفكار الفرد وسلوكه، أي هي نموذج السمات الفردية التي تأثر في استجاباته، وذلك عند الحديث عن الإنسان بوصفه على مثال واثقا من نفسه، مرنا، خجولا، مؤثرا، أو عدوانيا، وغير ذلك من سمات الشخصية، وجميعها تؤثر في استجابات للظروف الحياتية المختلفة التي يمر بها"⁶.

¹ محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مرجع سبق ذكره، ص 117.

² بتصرف من الباحث نقلا عن: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 153.

³ محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مرجع سبق ذكره، ص 216.

⁴ محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 144.

⁵ محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مرجع سبق ذكره، ص 196.

⁶ خالد عبد الرحمان الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص 219.

هناك علاقة قوية بين شخصية السياح وتصرفاتهم الشرائية، ولكن نجد أن هناك العديد من العوامل الأخرى التي تدخل في عملية شراء المنتج السياحي والتي تجعل من الصعب وجود حلقة اتصال واضحة بين الشخصية والسلوك الاستهلاكي للسياح، ولهذا فإن الوصول إلى تصميمات معينة عن الشخصية والسلوك الاستهلاكي قد تكون مبسطة وتحتاج إلى تعميق أكبر، ولكن نجد أن الوصول إلى الصفات الخاصة بالسياح تعتبر مفيدة في تحديد ملامح السياح أكثر منها للتنبؤ باستجاباتهم في السوق.¹

ب. **المؤثرات الخارجية (البيئية):** تتمثل في ما يلي:

- **الثقافة:** تعرف الثقافة على أنها "مزيج من رموز وصناعات إنسانية يدعها مجتمع ما ويتم تناقلها عبر الأجيال كمحددات ومنظمات للسلوك الإنساني".²

أما من الناحية التسويقية فيقصد بها "الميراث الاجتماعي لشعب ما، بما يتضمنه هذا الميراث من خصائص مشتركة مثل القيم، العادات، التقاليد، الاعتقادات، الأخلاقيات و المحرمات التي يكتسبها المستهلك باعتبارها عضوا من المجتمع".³

وتأثر ثقافة السائح على سلوكه الشرائي، من خلال ارتباط السائح بقيمه وعادات و تقاليد مجتمعه فتجده يتجه نحو المنتجات السياحية التي تتلاءم مع طبيعة قيمه وأخلاقه، ومن ناحية أخرى تساعد الثقافة المؤسسات السياحية على تسويق خدماتها من خلال التركيز على ربط قيم معينة لدى السياح بمنتجاتها المطروحة في السوق.

- **الطبقة الاجتماعية:** تعتبر الطبقة الاجتماعية تصنيفا فرعيا داخل المجتمع، وتعرف بأنها "التجانس النسبي للأقسام أو الأجزاء في المجتمع والمرتبة بشكل هرمي ويشترك أعضائها بقيم واهتمامات مشتركة وبسلوك متشابه، وقد قسم علماء الاجتماع الطبقة الاجتماعية إلى ثلاثة طبقات عليا ووسطى و دنيا، وكل طبقة معينة يميل أفرادها إلى نفس السلوك الشرائي".⁴

- **الأسرة:** تعرف الأسرة بأنها "مجموعة الأفراد الذين يعيشون في سكن واحد ويتفاعلون مع بعضهم البعض لإشباع حاجاتهم الشخصية والمشاركة".⁵

وتعد الأسرة أحد المؤثرات في سلوك السائح، ذلك لان الأسرة تعلم أفرادها الأنماط الاستهلاكية الخاصة بها وترسخ لهم بعض القيم الاجتماعية والاقتصادية التي بدورها تصبح عاملا مؤثرا في سلوك أفراد

¹ بتصرف من الباحث نقلا عن: محمد فريد الصحن، مرجع سبق ذكره، ص 125-126.

² خالد عبد الرحمان الجريسي، مرجع سابق، ص119.

³ نفس المرجع، ص119.

⁴ زكريا أحمد عزام، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص138.

⁵ محمد إبراهيم عبيدات، سلوك المستهلك، مرجع سبق ذكره، ص294 .

تلك الأسرة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعمل تركيب الأسرة و عدد أفرادها على التأثير في السلوك الشرائي لدى أفرادها.

– **الجماعات المرجعية:** تعد هذه الجماعات بمثابة أداة مرجعية للأعضاء الذين ينتمون إليها، وهي عبارة عن مجموعة من الأشخاص الذين يؤثرون بشكل مباشر أو غير مباشر على مواقف الشخص وعلى قيمه وسلوكه، فالجماعات التي يكون لها التأثير المباشر تسمى بالجماعات العضوية و تنقسم بدورها إلى:¹

- جماعات أولية: وهي التي يتعامل معها الفرد باستمرار كالعائلة، الجيران، الأصدقاء.
- جماعات ثانوية: ويكون التعامل معها أقل مثل النقابات، الجماعات المهنية.
- جماعات الطموح: وهناك جماعات يكون لها تأثير غير مباشر و تسمى بجماعات الطموح مثل الشاب الذي يطمح أن يصبح ممثلاً مشهوراً.
- **قادة الرأي:** هم الأفراد الذين يعتبرون قدوة في مجتمعهم وبالتالي تصرفهم أو سلوكهم الشرائي يؤثر في باقي الأعضاء، لذا نجد رجال التسويق يتجهون إلى هذه الفئة للقيام بالدعاية على منتج معين.

المطلب الثالث: نماذج تفسير سلوك السائح

تناول العديد من الباحثين دراسة سلوك المستهلك والتوصل إلى نماذج تفسر سلوكه، وفي الواقع هناك العديد من نماذج تفسير سلوك المستهلك منها النماذج السلوكية بما فيها الشاملة والجزئية ونموذج النظرية الاقتصادية والنماذج العرضية، إلا أنّها لا يمكن أن تفسر سلوك السائح*.

إلا أنّنا سنتطرق أولاً بكل من نموذج هاورد وشيث ونموذج نيقوسيا باعتبارها نماذج رائدة استخدمها الغير في بناء نماذج لتفسير سلوك السائح.

¹ زكريا أحمد عزام، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص.ص 138- 139 .

* تجدر الإشارة إلى أن نماذج تفسير سلوك مستهلك السلع وباقي الخدمات مبنية على أنّ الشراء يكون غرضه المنفعة، وأنّ المستهلك يتقصّى المعلومات الكافية على السلعة قبل شرائها على عكس السائح الذي تتكوّن لديه المعلومة بعد زيارة الوجهة السياحية.

1. نموذج نيقوسيا

يركز هذا النموذج على العلاقة بين المؤسسة وعملائها المحتملين، من خلال الرسائل التسويقية (الإعلان)، وعلى العملاء الرد على هذه الرسائل من خلال الاستجابة بالشراء، وبالنظر للنموذج نجد المؤسسة تحاول التأثير على المستهلك وعلى قراره، ويقسم هذا النموذج إلى أربعة حقول:¹

- **الحقل الأول: موقف المستهلك بناءً على رسائل المؤسسة:** وهو بدوره ينقسم إلى قسمين فرعيين الأول يبين التسويق في المؤسسة والجهود البيئية والاتصالات التي تؤثر على مواقف المستهلك، والبيئة التنافسية، وخصائص السوق المستهدفة، أما الثاني يحدد خصائص المستهلك مثل: الخبرة الشخصية، ومواقف المستهلك تجاه منتجات المؤسسة بناءً على تفسيره للرسالة.

- **الحقل الثاني: بحث وتقييم:** يبدأ المستهلك بالبحث عن العلامة التجارية لمؤسسة أخرى وتقييم العلامة التجارية للمؤسسة في مقارنتها مع العلامات التجارية البديلة.

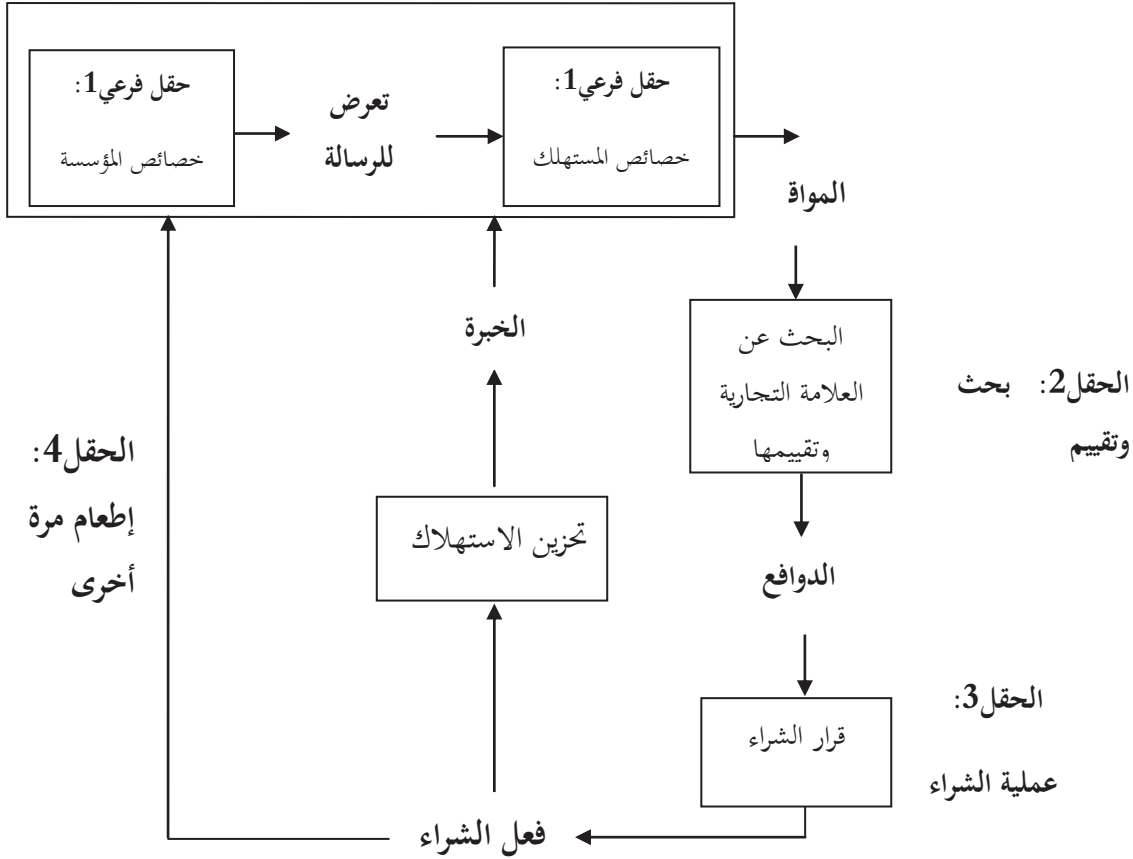
- **الحقل الثالث: عملية الشراء:** يكون الشراء نتيجة لدوافع تنشأ من خلال إقناع المستهلك لشراء المنتجات.

- **الحقل الرابع: إطعام مرة أخرى:** هذا النموذج يحدد ردود الفعل لكل من المؤسسة والمستهلك بعد شراء المنتج، إذ تستفيد المؤسسة من بيانات المبيعات باعتبارها ردود فعل، وكذلك المستهلك من خلال تجربته مع المنتج سوف يؤثر على موقفه والاستعداد فيما يتعلق بالرسائل التي ترد من المؤسسة في المستقبل. والشكل الموالي يوضح نموذج نيقوسيا في تفسير سلوك المستهلك

¹ Hesham El-Sayed El Emam، **Consumer Behavior Models in Tourism: Analysis Study**، Tourism and Archaeology، Vol. 21، N°1، Riyadh، 2009- P.P 8-9.

الشكل رقم 02-06: نموذج نيقوسيا في تفسير سلوك المستهلك

الحقل 1: موقف المستهلك بناء على رسائل المؤسسة



Source: Hesham El-Sayed El Emam, **Consumer Behavior Models in Tourism: Analysis Study**, Tourism and Archaeology, Vol. 21, N°1, Riyadh, 2009- P 8.

2. نموذج هاورد وشييت

يعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج السلوكية شمولاً وذلك نتيجة لاحتوائه على عدد كبير من العوامل والمتغيرات المختلفة، كما يستند في تفسير السلوك على التجارب السابقة للفرد وعلى البيئة المحيطة به أي اتخاذ قرار الشراء يكون وفقاً لدورة تكرار الشراء.

يدرس هذا النموذج العوامل التي تؤثر على إجراءات القرار والتي تتكون من:¹

- مجموعة الدوافع .
- الاحتمالات المتعددة للشراء .

¹ جاسم محمود الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص.ص 32-33.

- وسائل اتخاذ القرار التي تتفق مع الدوافع والاحتمالات المتعددة للاختيار.

وفق نموذج هاورد وشيث فإنّ وسائل اتخاذ قرار الشراء تتمثل بمجموعة من الأسس والقواعد التي يستخدمها المستهلك من أجل إيجاد نوع من التوافق مابين دوافعه والأساليب المتبعة لإشباع هذه الدوافع والتقليل من حالة القلق والاضطراب وعدم الاستقرار التي يشعر بها لعدم تحقق الإشباع المتوقع، ويتكوّن نموذج هاورد وشيث من أربع عناصر هي:¹

- المدخلات: تتمثل المنبّهات التي يستلمها الفرد من البيئة الاجتماعية والبيئة التسويقية

- المتغيّرات الفرضية : وتنقسم بدورها إلى نوعين:

- المتغيّرات التي ترتبط بالتعلّم وهي الدوافع، والمماركات التي تمثل المجموعة الأولى والتي تستحضر في الذهن، وسيلة القرار، تهيئة المستهلك تجاه المماركات.
- عوامل الكبح أو المنع، ومستوى الرضا بعد شراء الماركة.

- الجواب (المخرجات) : تتمثل في مجموعة من الأجوبة (المخرجات) كرد على العديد من

المدخلات وهي على النحو التالي:

- الانتباه: والذي يرتبط بمستوى الإدراك.

- الفهم: يرتبط بالمعلومات التي يمتلكها المستهلك عن الماركة المعروضة و يمثل الإدراك .

- الموقف تجاه الماركة: أي الحكم الذي يعطى من قبل المستهلك حول جودة و جدارة الماركة.

- القصد (النّيّة): إنّ القصد من الشراء يتضمن ليس فقط تهيئة المشتري تجاه الماركة وإنما أيضا

عن الشراء وتحديد الكوابح أو الموانع التي أدّت إلى عدم اتخاذ قرار الشراء.

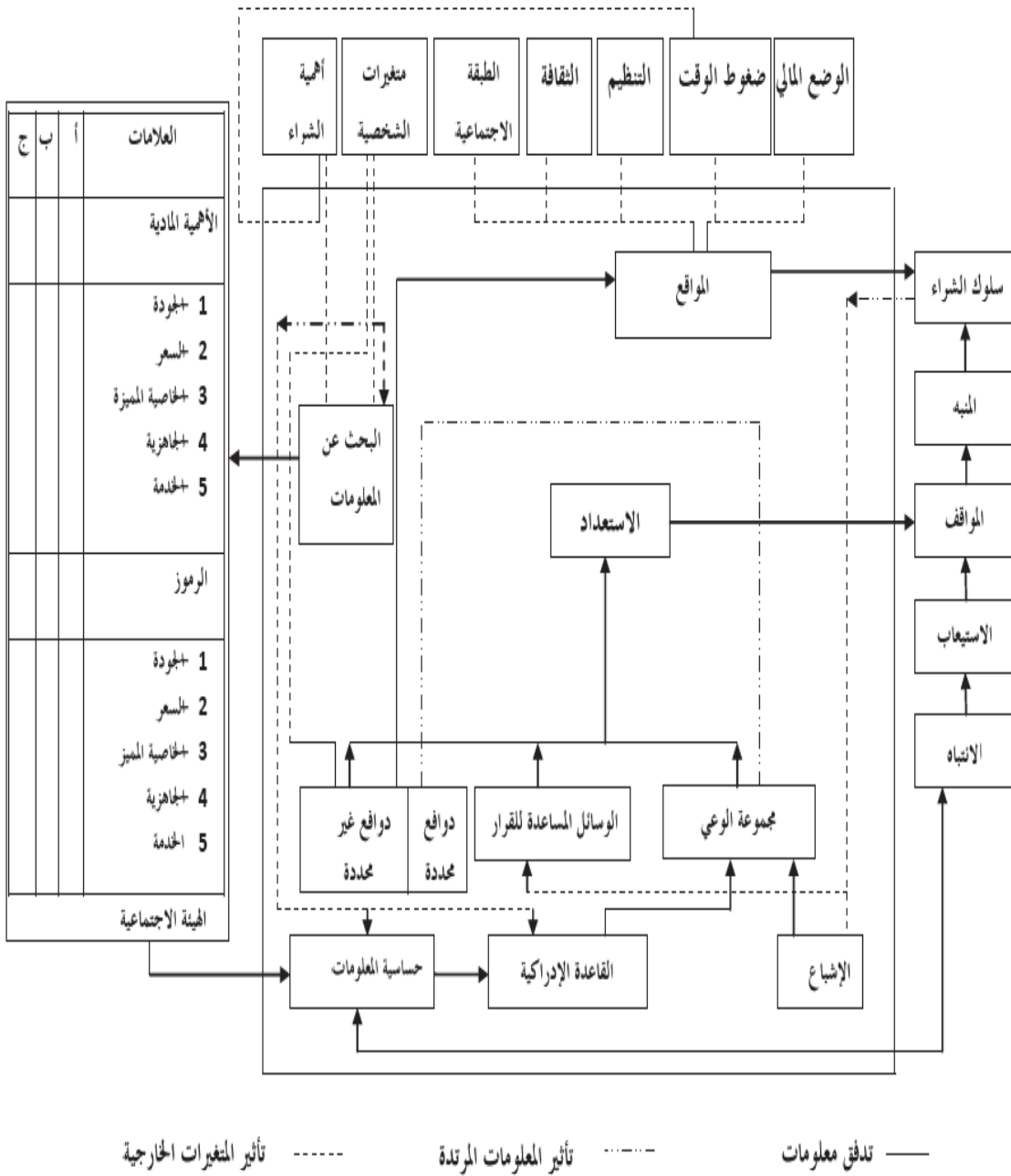
- سلوك الشراء: ويمثل التعبير الظاهري لتهيئة المشتري.

- المعلومات المرتدة: للمعلومات المرتدة آثار عديدة وكبيرة على سلوك الشراء، فإذا كانت تمثل

إشباع وإرضاء المشتري وتفهم لجودة المنتج فسوف يكون لها تأثير كبير على تكوين الاتجاهات ومواقف للمستهلك تجاه المنتج ، ومن المؤمل تكرار الشراء.

¹ المرجع السابق، ص 34-36.

الشكل رقم 02-07: نموذج هاورد وشييت



المصدر: حميد عبد النبي الطائي، أصول صناعة السياحة، مرجع سبق ذكره، ص 264.

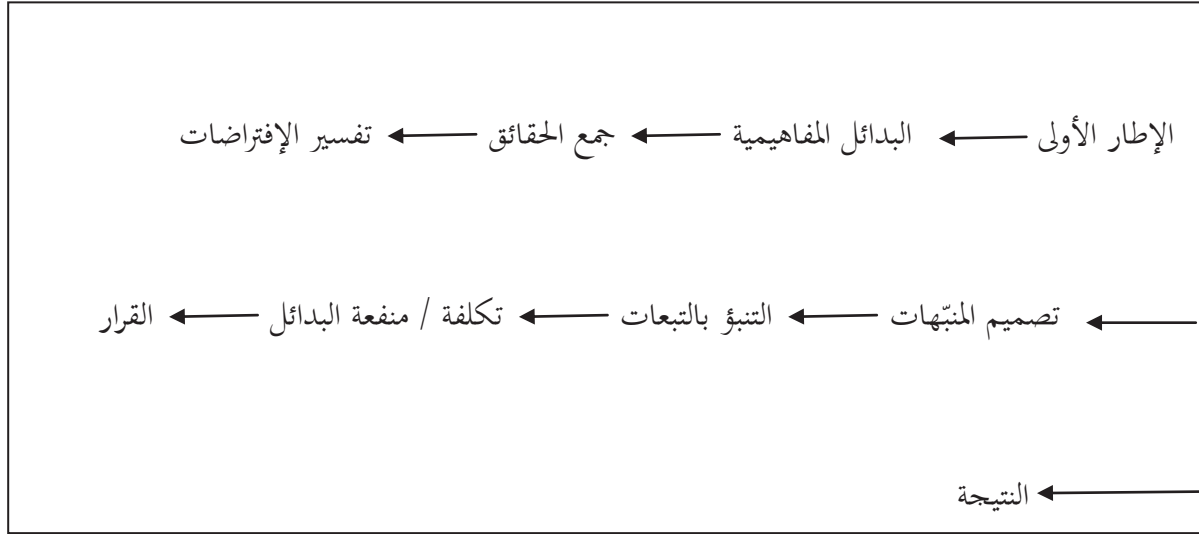
3. نموذج وهاب، كراميون وروثفيلد :

يعتبر هذا النموذج من أولى المحاولات التي استهدفت تفسير السلوك الشرائي لدى السائح، لقد قام كل من وهاب وكراميون وروثفيلد بدراسة سلوك السائح كإنسان يسعى جاهداً إلى تحقيق غرض معيّن من عملية الشراء السياحي. كما صوّروا سلوكه الشرائي في إطار قراءة قرار الشراء كآآتي:¹

- لا وجود لعائد ملموس على الإستثمار.
- مصروفات كبيرة نسبة للدخل المحصّل.
- أنّ الشراء ليس تلقائياً أو نزوياً.
- أنّ المصروفات أو الإنفاق ينطوي على ادخار أو تخطيط مسبق.

والشكل الموالي يوضّح هذا النموذج المحدّث لتفسير سلوك الشراء السياحي

الشكل رقم 02-08: المراحل المتضمّنة في نموذج وهاب، كرمبتون وروثفيلد



المصدر: حميد عبد النبي الطائي، مرجع سبق ذكره، ص 269.

¹ حميد عبد النبي الطائي، أصول صناعة السياحة، مرجع سبق ذكره، ص 269.

4. نموذج شمول:

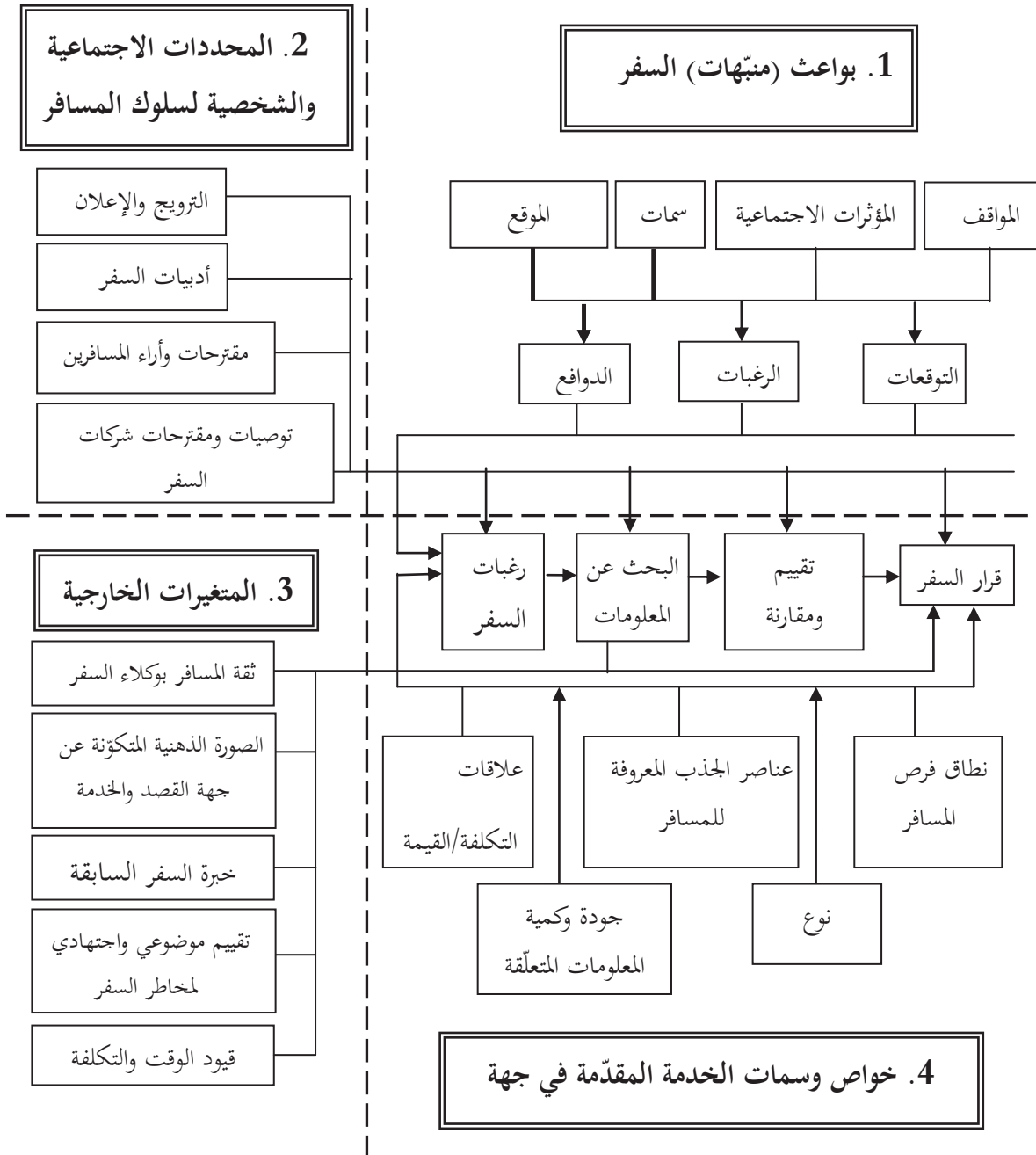
يعد نموذج شمول من أكثر النماذج المحدثه صلة بسلوك السائح، ذلك لأنه يفسر سلوك السائح بشكل أكثر واقعية ودقة بالمقارنة بالنماذج الأخرى، فهو نموذج شمولي ومحدد في آن واحد، بمعنى أن النموذج قادر على تفسير الظواهر السياحية العامة وكذلك الاتجاهات المحددة في السلوك السياحي، ولهذا السبب فإن شمول يؤكد على أن صياغة أي نموذج خاص بعملية قرار السفر ينبغي أن يكون عاملا ميدانيا وليس مجرد افتراضات نظرية بحتة، كما أن النموذج يستند إلى كل من نموذج هوارد وشيت ونموذج نيقوسيا لسلوك المستهلك، ولو أنه قد أرسى خطوات فريدة لم تتضمنها وهي:¹

- **المجال الأول:** يشمل على منبّهات أو بواعث السفر، وهي منبّهات خارجية على شكل اتصالات ترويجية، وتوصيات شخصية وتجارية.
- **المجال الثاني:** ويشمل على محددات شخصية واجتماعية وهي تحدّد أهداف السائح على شكل رغبات السفر والتوقعات والمخاطر الموضوعية والاجتهادية المرتبطة بالسفر.
- **المجال الثالث:** ويشمل على متغيّرات الخارجية التي تتضمن ثقة المسافر المرتقب بمورد الخدمة (الشركة السياحية أو وكيل السفر)، الصورة الذهنية المتكوّنة من جهة القصد، الخبرة المكتسبة عن طريق التعلّم ومعيقات التكلفة والوقت.
- **المجال الرابع:** ويشمل على خصائص وسمات الخدمة السياحية المقدّمة في جهة القصد، وهذه الخصائص تؤثر على قرار الشراء ونتائجه.

ويوضح الشكل التالي نموذج شمول

¹ المرجع السابق، ص.ص 271-272.

الشكل رقم 02-09: نموذج شمول لسلوك السائح / المسافر



المصدر: حميد عبد النبي الطائي، أصول صناعة السياحة، مرجع سبق ذكره، ص 272.

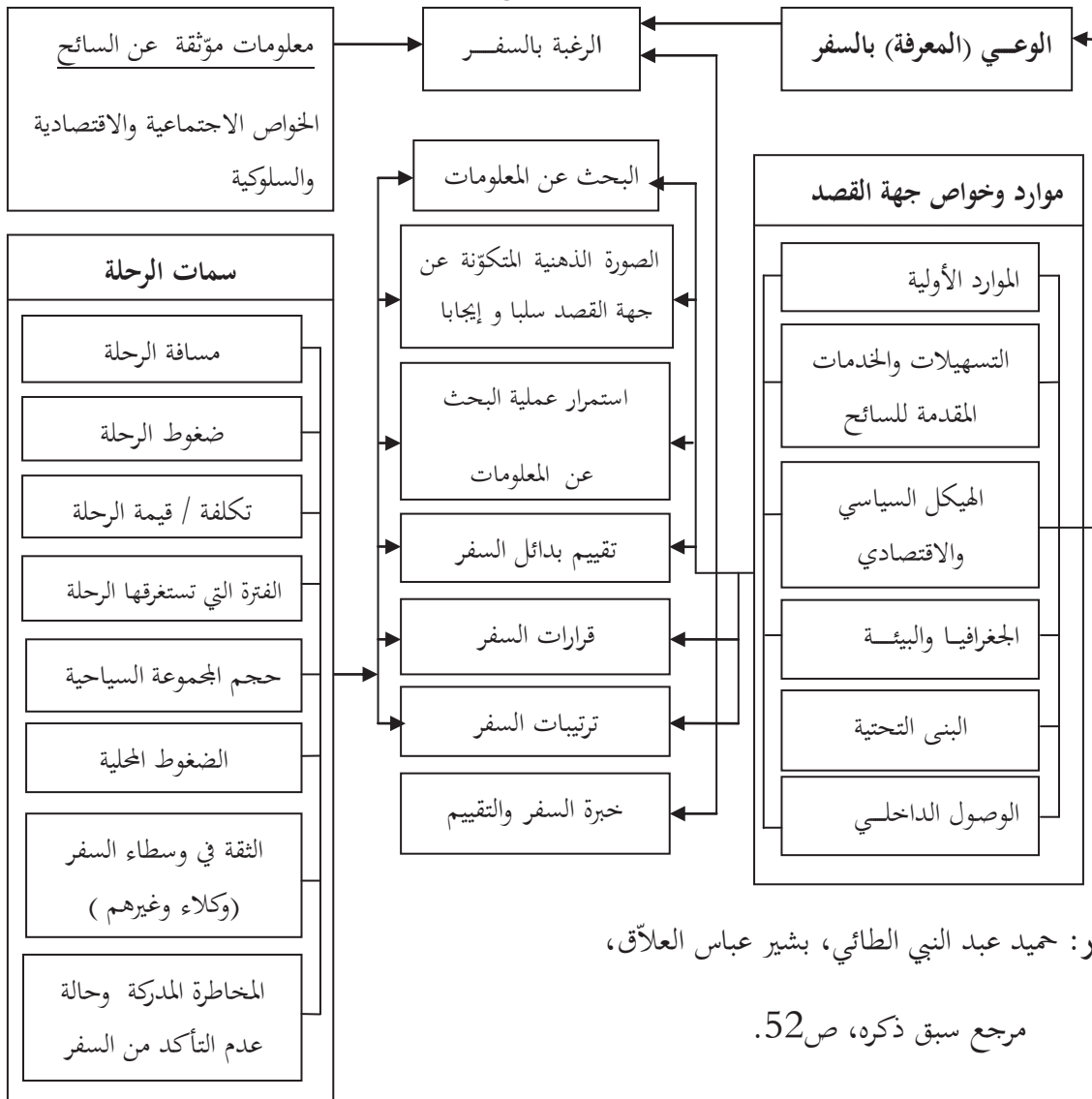
5. نموذج ماثيسون و وول

يفسر هذا النموذج سلوك الشراء لدى المسافر، حيث يتأثر بأربعة مراحل مترابطة وهي:¹

- معلومات خاصة بالسائح (العمل، التعليم، الدخل، المواقف، الخبرات السابقة والدوافع)
- الوعي بالسفر (الصورة الذهنية المتكوّنة حول التسهيلات والخدمات المقدّمة في جهة القصد).
- موارد وخواص جهة القصد (سمات وعناصر الجذب في جهة القصد).
- سمات الرحلة (المسافة، فترة الرحلة والمخاطرة المدركة حول المنطقة المزارّة)

ويوضح الشكل الموالي نموذج ماثيسون و وول

الشكل 10-02: نموذج ماثيسون و وول



المصدر: حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلاّق،

مرجع سبق ذكره، ص 52.

¹ المرجع السابق، ص.ص 51-52 .

بالإضافة إلى ذلك فإنّ الباحثين يقرّان بأنّ الرحلة (الإجازة) ما هي إلاّ خدمة تمتاز باللاملموسية والفنائية وعدم للتجانس، وهذه الخواص بدورها تؤثر على عملية اتخاذ القرار من قبل المستفيد من الرحلة وباستثناء ما يؤكده الباحثان من أنّ الانتفاع من الخدمة وتقييمها يعدان متزامنين فإنّ نموذجهما مقتبس هو الآخر من النماذج الرائدة الكبيرة، وهذا يعقده أنّ هذا النموذج يعكس عمق هذه النماذج الكبيرة، إنّهُ فقط يضمن فكرة أنّ المستهلك يعد باحثا موضوعيا ناشطا عن المعلومة، وإنّ عملية اتخاذ قرار الشراء تعتمد أو تتأثر بالعوامل الخارجية . ويمكن تلخيص مختلف نقاط التشابه والاختلاف بين النماذج المذكورة في الجدول الآتي:

الجدول رقم 02-04: أوجه التشابه والاختلاف بين نماذج تفسير سلوك السائح

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
<ul style="list-style-type: none"> - درجة الدقة والواقعية. - عدد المتغيّرات التي تتم وفقها الدراسة تختلف من نموذج لآخر. - درجة التعقيد والتشابك. 	<ul style="list-style-type: none"> - جميع النماذج تعتبر كنظام يعبر عن مراحل اتخاذ قرار الشراء. - هذا النظام يعتمد على التغذية العكسية (المعلومات المرتدة) - تتمثل مدخلات النماذج في منبهات أو حوافز. - تتمثل مخرجات النماذج في اتخاذ قرار الشراء. - تقوم على دراسة وتفسير سلوك الفرد فهي نماذج سلوكية. - تأخذ بعين الاعتبار أكثر من متغيّر واحد في الدراسة فهي نماذج شمولية.

المصدر: من إعداد الباحث.

خلاصة الفصل الثاني:

تعد السياحة ظاهرة قديمة نشأت مع ظهور الإنسان، ولازمت تطوره عبر العصور ومع تزايد الاختراعات والتحديث في وسائل النقل والتطور التكنولوجي، أصبحت السياحة صناعة تنصدر القطاعات الاقتصادية الأخرى في بعض الدول، ذلك لأنها نشاط حيوي وإستراتيجي مهم في التنمية الاجتماعية والثقافية والسياسية، وبالأخص الاقتصادية بحيث تعمل على الرفع من معدلات النمو الاقتصادي فضلا عن تأثيراتها الايجابية على التشغيل وميزان المدفوعات و إعادة توزيع الدخل.

هذه الأهمية التي اكتسبتها السياحة، جعلت من المؤسسات الراحية لها تعمل على الاستحواذ في تقديم الخدمات السياحية، هذا ما أدى بظهور ما يسمى بالتسويق السياحي، حيث وضعت المؤسسات السياحية نصب أعينها على الأسواق السياحية من أجل والتنافس على النمو والبقاء، وعليه تسعى الإدارة التسويقية بترقية خدماتها المقدمة للسياح في سبيل إرضائهم، بل وتعداها الأمر إلى أن تدرس جميع الجوانب المتعلقة بالسياح الحاليين والحاليين والمحتملين وفهم سلوكهم الشرائي والعوامل المؤثرة فيه من أجل تتبع سلوكه وبالتالي التوجه بالعمل السائح نحو تلبية رغباته وكذلك استهداف الأسواق التي تمتلك فيها مزايا تنافسية.

الفصل الثالث

الميزة التنافسية بالمؤسسات السياحية في بيئة

الأعمال الحديثة

تمهيد:

أفرزت بيئة الأعمال الحديثة في الوقت الراهن جملة من التحديات فرضت على المؤسسات مواكبتها، خاصة مع اشتعال المنافسة، وتكيفاً مع ذلك فقد وجدت تلك المؤسسات نفسها أمام حتمية إيجاد الإستراتيجية التي تساعدنا لتحقيق النجاح في السباق التنافسي وتحقيق ميزة تميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة الأخرى.

ولعل تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة السياحية يتوجب عليها تبني أحد أبرز هذه الاتجاهات وهو إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء، التي شكلت الوعاء الجديد المناسب مع تلك المعطيات والتي بإمكانها مواجهة تلك التحديات، في ظل تحول السوق من سوق منتج إلى سوق مشتر، الذي انصب عليه الاهتمام بدراسة حاجاته وتفضيلاته والعمل على إشباعها من خلال خلق وتقديم خدمات تكسب بها رضاه وولاءه، وتعمل على تعزيز العلاقة معه.

وبغية الإلمام أكثر بهذا الموضوع سنحاول معالجة هذا الفصل في المحاور التالية:

- المبحث الأول: التنافسية في المؤسسة السياحية
- المبحث الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية بالمؤسسات السياحية
- المبحث الثالث: علاقة إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء بالمزايا التنافسية

المبحث الأول: التنافسية في المؤسسة السياحية

إن محاولة الوصول للمستوى العالمي دفع بالمؤسسات الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات السياحية بصفة خاصة، إلى البحث المتواصل والدؤوب عن ما قد يميزها عن غيرها، من خلال ضبط إستراتيجياتها وحشد مواردها وكفاءاتها لبناء ميزة أو مزايا تنافسية تؤهلها لخوض غمار المنافسة، ومواجهة هذه البيئة والاستفادة قدر المستطاع من إيجابياتها والفرص التي تتيحها لتعزيز مكانتها التنافسية وتحقيق النمو الدائم والاستمرارية والبقاء؛

وقد شهد مجالي الاقتصاد و إدارة الأعمال منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي موجة من الأبحاث و الدراسات كان محورها معرفة ماهية الميزة التنافسية، وأصبح هذا المفهوم الجديد التحدي الكبير الذي يواجه رجال الاقتصاد والإدارة؛

المطلب الأول: مفهوم المنافسة، التنافسية، الميزة التنافسية

تعددت وجهات النظر حول تعريف المنافسة والتنافسية، وكذا الميزة التنافسية لذا سيتم التطرق إلى هذه المفاهيم بشيء من التفصيل على النحو التالي:

1. مفهوم المنافسة

تعرف المنافسة على أنها "المواجهة بين المتعاملين الاقتصاديين لتحديد الأسعار وتبادل السلع والخدمات ضمن شروط السوق المحددة مسبقاً".¹

كما تعرف على أنها "المزاحمة بين المؤسسات التي تنشط في سوق ما وتشبع نفس الحاجات أو بدائل للمستهلكين".²

تأخذ المنافسة أربعة أبعاد رئيسية تتمثل في الآتي:³

— تعرف على أنها وسيلة اكتشاف هيكل السوق الأمثل غايته تعظيم رفاهية المستهلك، بحيث يسعى كل من عارضى المنتج إلى تعظيم الفارق بين القيمة التي ينظر إليها العملاء للمنتج المعروض وبين تكلفة التكامل (الإنتاج والاستعمال).

¹ أحمد بنيت، جمال مدات، جودة المنتج كمصدر للميزة التنافسية في سوق احتكار القلة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، جانفي 2015 - ص 19.

² سمية علي الزبيدي، المنافسة وأثرها على إستراتيجية التسويق لمنظمات الأعمال، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2006 - ص 65.

³ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية - دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008/2009 - ص.ص 59-60.

— تواجه المنافسة المؤسسات التي تسعى لتعظيم القيمة التي يراها الجمهور بالنسبة إلى القيمة التجارية للأصول.

— تواجه المنافسة المهارات والفرق.

— تحول المنافسة نشاط اقتصادي أين التبادل الحر كان يجب أن يكون مسالم إلى حلبة تنافس بين أمم تزاحم من دول معارضة.

وفي المقابل، تتمثل أبعاد المنافسة التي ينظر لها بأنها ظاهرة اجتماعية في الآتي¹:

— لم تعد المنافسة تصف فقط السلوكيات وتعرف الهياكل المناسبة لهيئة هذه السلوكيات ولكنها أصبحت موضوع سياسة مميزة من طرف الدول التي لا تتنازل على مزاياها.

— لم تعد رفاهية المستهلك تكشف عن الطريقة التي يخضع بها الأطراف إلى القواعد العامة للمنافسة، ولكن فرضت ميزة بعض المنتجات طرق أخرى للتدخل مكتملة نظريا دون إبعاد أي خطر للمخالفة وعليه فقدت المنافسة بعض الشيء من الالتزام التي عرفت به وهو تعظيم الرفاهية الجماعية.

— لا تنتهي المنافسة عند التعظيم السريع الانقضاء لرفاهية المستهلك، ولكن يعتبر (التقدم الاقتصادي) هو الهدف النهائي لها.

وتعد المنافسة أحد عوامل البيئة الخارجية حيث تتصف بأنها يصعب السيطرة عليها من قبل إدارة التسويق، حيث تتعامل مع أهم العناصر وهي:²

- الفرص البيئية: وهي عبارة عن الإمكانيات المتاحة للمؤسسة للمساعدة في تحقيق أهدافها.
- المخاطر (التحديات): وهي الحدود أو الموانع التي تقف بوجه تحقيق المؤسسة لأهدافها.

2. مفهوم التنافسية

ازداد في الآونة الأخيرة اهتمام الباحثين ورجال الأعمال بالتنافسية نتيجة للتطورات في البيئة الاقتصادية العالمية؛ إلا أن تحديد مفهوم التنافسية ليس بالأمر اليسير بسبب تعقد هذا المفهوم مثله مثل المفاهيم الأخرى ذات الأوجه المتعددة كالعولمة والتنمية وكذلك بسبب عدم وجود إطار نظري قوي ومتناسك يسمح بتفسيرها وتحديدها تحديدا علميا دقيقا³، ويختلف مفهوم التنافسية فيما إذا كان الحديث عنها على مستوى الاقتصاد الكلي أم على مستوى الاقتصاد الجزئي، ويمكن توضيح ذلك في الآتي:

¹ المرجع السابق، ص 60.

² سمية علي الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 66.

³ نوري منير، تحليل التنافسية العربية في ظل العولمة الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 04، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 2006 - ص 22.

أ. **التنافسية من منظور كلي:** إن الوصول إلى تعريف دقيق للتنافسية الدولية يُواجه بالعديد من الصعوبات، فالمفهوم يتداخل ويتشابك مع مفاهيم أخرى، وإلى جانب ذلك فهو مفهوم ديناميكي يتغير ويتطور باستمرار، وإزاء هذه الصعوبات فقد تم تناول تعريف تنافسية الدولة إلى ثلاث فئات:¹

- **التعاريف المسندة إلى أوضاع التجارة الخارجية للدول:** تم ربط مفهوم التنافسية بأوضاع الميزان التجاري للدولة، لأن الفائض فيه يدل على قوة تنافسية للدولة، بينما يعني العجز تدهورا في تنافسية الدولة، وقد استخدم هذا التعريف لتغير تنافسية الولايات المتحدة في الثمانينات من القرن الماضي مقارنة باليابان.

إلا أن هناك من يرى أن تعميم تعريف تنافسية الدولة استنادا إلى وضعية الميزان التجاري لا يمكن أن ينطبق على جميع الحالات، فمن الممكن بلوغ مستويات معيشية مرتفعة رغم وجود عجز تجاري متناهي (حالة الولايات المتحدة الأمريكية في الثمانينات).

- **التعاريف المسندة إلى مستويات المعيشة فقط:** تركز هذه التعاريف على قدرة الدولة على تحقيق مستويات معيشية متزايدة من خلال تحقيق معدلات مرتفعة من النمو الاقتصادي مقاسا بمعدل نصيب الفرد من الناتج الوطني الإجمالي.

- **التعاريف المسندة إلى أوضاع التجارة الخارجية ومستويات المعيشة معا:** يشير مفهوم التنافسية وفقا لهذه الفئة، إلى قدرة الدولة على تحقيق توازن في ميزانها التجاري مع تحسين مستويات المعيشة لمواطنيها.

ب. **التنافسية على مستوى القطاعي:** وتعني قدرة شركات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية؛ و من أهم مؤشرات الربحية الكلية للقطاع و ميزانه التجاري و محصلة الاستثمار الأجنبي المباشر إضافة إلى مقاييس متعلقة بالتكلفة و الجودة²، وتقاس تنافسية صناعة معينة اعتمادا على المؤشرات التالية:³

- **مؤشر التكاليف والإنتاجية:** يكون القطاع تنافسيا إذا كانت الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج فيه مساوية أو أعلى منها لدى المنافسين الأجانب، أو عندما يكون مستوى تكاليف الوحدة بالمتوسط يساوي أو يقل عن تكاليف الوحدة للمنافسين الأجانب.

¹ نصيرة بن عبد الله الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة البلدة، 2006 - ص.ص 40-41.

² كمال رزق، عمار بوزعرور، التنافسية الصناعية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، البلدة، الجزائر، 22 ماي 2002 - ص 02

³ مسعودة بن مويظة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2005 - ص 31.

- مؤشر التجارة والحصة من السوق الدولية: يستعمل الميزان التجاري والحصة السوقية عادة كمؤشرات عن تنافسية القطاع الاقتصادي، حيث يخسر القطاع تنافسيته عندما تتناقص حصته من الصادرات الوطنية الكلية أو عندما تزداد حصته من المستوردات الوطنية الكلية لمنتج معين.

الملاحظ أن مفهوم تنافسية الصناعة يتشابه في معناه مفهوم تنافسية المؤسسة، وهو ما أكدته العديد من الكتابات والأبحاث، ذلك أن الصناعة مشكلة من مجموع المؤسسات، وعليه فان المؤسسات التي لديها القدرة على التنافس في الأسواق المحلية والدولية سوف ينعكس ذلك على القطاع.

ج. التنافسية من منظور جزئي: يعد تطبيق مفهوم التنافسية في المؤسسة (المستوى الجزئي) هو المستوى الأنسب - وهو ما يتماشى مع دراستنا-، لأن المؤسسات هي التي تنافس فيما بينها فعليا وليست الدول أو الصناعات، وقد تعددت التعاريف للتنافسية على مستوى المؤسسة تبعا لاختلاف المعايير و المؤشرات التي استندت إليها.

يمكن تعريف التنافسية بأنها "الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية، التسويقية، الإنتاجية، الابتكارية والتطويرية التي تمارسها المؤسسات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقعة أكثر اتساعا في الأسواق المستهدفة"¹.

وتعرف أيضا بأنها "القدرة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بكفاءة وفعالية مقارنة بالمنافسين المحليين و الأجنيين، مما يعني نجاحا مستمرا على جميع الأصعدة في ظل غياب الدعم والحماية الحكومية، وذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج (رأس المال، العمل، التكنولوجيا) الموظفة في العملية الإنتاجية"².

وتعرف أيضا بأنها "تقديم منتج ذي جودة عالية وسعر مقبول للعملاء وأداء عالي للمؤسسة في السوق مقارنة بالمنافسين، وهذا بتقدير واحتساب الحصة السوقية النسبية للمؤسسة"³.

يتضح لنا من خلال جملة التعاريف المعروضة آنفا بأن التنافسية على المستوى الجزئي تركز على بعض المعايير الداخلية والخارجية والتي تدفع المؤسسة للبحث عن كل الفرص والمصادر التي تمكنها من المحافظة على موقعها في السوق مع التحسين والتطوير الدائم لها؛

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 2001- ص101.

² محمد عدنان وديع، محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات، المعهد العربي للتخطيط ومعهد الاقتصاد الكمي، تونس، 19/21 جوان 2001- ص 59.

³ Richard Percerou, *Entreprise: gestion et compétitivité*, édition economica, France, 1984- p 53 .

وتتجلى معايير التنافسية على المستوى الجزئي في ما يلي¹:

- **معيار خلق القيمة:** والمقصود به أن الميزة التنافسية يمكن الحكم عليها اعتمادا على ما تخلقه من قيمة مضافة للعميل الذي يجب أن يدرك هذه القيمة، مما يجعله مستعدا لاقتناء منتجات المؤسسة وتفضيلها والاستمرار في ذلك حتى ولو تطلب الأمر الدفع أكثر مادامت القيمة التي تم خلقها لفائدته تعوض بشكل واسع الزيادة في السعر.
- **معيار الربحية:** ويتعلق بمدى مقدرة المؤسسة على تحقيق ربح يكون في الغالب أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل الصناعة، وأن تستمر في ذلك على المدى المتوسط و الطويل.
- **معيار التميز:** ويعكس مدى تفرد وتميز المؤسسة على منافسيها إما بتقديم منتجات ذات خصائص متفردة تستوجب الحصول على مقابل أعلى، أو من خلال تكاليف منخفضة نسبيا، أو من خلالهما معا، ويعتبر التميز كمحصلة مباشرة لعملية خلق القيمة وكسب لتحقيق الربحية.
- **معيار الحصة السوقية:** وخاصة في ما يتعلق بتحقيق حصة مرتفعة على مستوى السوق الدولي وبالتالي زيادة المساهمة في التجارة الدولية، غير أن هذا المعيار يجب أن يكون مصاحبا لتحقيق الأرباح وإلا أدى بالمؤسسة إلى نتائج سلبية.
- **معيار المساهمة في النمو:** أي ما يتعلق بمدى مساهمة المؤسسة في النمو الاقتصادي القومي ومدى انعكاسه على زيادة نصيب الفرد من الدخل القومي كنتيجة للتفوق وارتفاع المساهمة في التجارة الدولية.

يتبين من خلال عرضنا للمستويات الثلاث للتنافسية المشار إليها سابقا، إلى وجود علاقة تكاملية في ما بينها، إذ إحداها تؤدي إلى الأخرى، فوجود مؤسسات قادرة على التنافس في الأسواق المحلية والدولية سيظهر ذلك في النهاية على القطاع وهو ما ينعكس في النهاية على القدرة التنافسية للدولة ككل.

3. مفهوم الميزة التنافسية

إن المفهوم الأساسي للميزة التنافسية هو نتاج التحول في مفهوم الميزة النسبية الذي كان سائد في وقت مضى، بسبب التحولات التي عرفها العالم، والتي أجبرت المؤسسات بالتميز بشكل نسبي عن غيرها من المؤسسات المنافسة، ورغم ظهور بعض الإشارات إلى مفهوم الميزة التنافسية بداية القرن العشرين في عدد من الكتابات إلا أن بداية الثمانينيات من القرن الماضي شهد انتشارا وتوسعا في مفهوم الميزة التنافسية مع ظهور

¹ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007 - ص 24.

كتابات مايكل بورتر* بشأن الاستراتيجيات التنافسية، وتوالت في ما بعد الأبحاث والدراسات خلال العقدین الماضیین، فأصبحت لا تخلو الدراسات الإستراتيجية من هذا المفهوم؛

إن مفهوم الميزة التنافسية لم يتفق على تعريف ثابت ومحدد، إذ يختلف باختلاف مداخل دراسته والقطاع والنشاط، وهو ما تؤكد جملة الأبحاث والدراسات التي تمت مراجعتها، والتي عرفت الميزة التنافسية كالآتي:

عرفها بورتر على أنها "تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لعملائها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية المفروضة"¹.

يرى بورتر أن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية يتم من خلال تقديمها لقيمة أكبر للعميل مقارنة بالمنافسين لها والتي تتجلى في المنافع التي يحصل عليها سواء كان ذلك في الأسعار المنخفضة أو خصائص متميزة في المنتج، بحيث تدفعه إلى الشراء.

كما تعرف على أنها "أي شيء يميز المؤسسة ومنتجاتها تميزاً إيجابياً عن منافسيها من وجهة نظر عملائها والمستخدمين النهائيين لمنتجاتها"².

لم يقتصر هذا التعريف على أفراد المؤسسة بالتميز بالسعر فقط بل اعتبر أن الميزة التنافسية كل ما من شأنه أن يكون قيمة مضافة تظهر في المنتج وتميزه عن منتجات المنافسين، بحيث ينعكس ذلك على إقبال العملاء والمستخدم النهائي لمنتجات المؤسسة.

ووفقاً لتعريف المجلس الأمريكي لسياسة التنافسية هي "القدرة على إنتاج سلع وخدمات تفي بمتطلبات الأسواق الدولية مع تحقيق مستوى معيشة متزايد ومستديم على المدى الطويل"³.

نلاحظ في هذا التعريف أنه امتداداً للتنافسية الدولية، بالإضافة إلى أنه تم ربط الميزة التنافسية بالخصائص الواجب توفرها في المنتجات سواء سلع وخدمات، مع ضمان استمرارية التطوير والديمومة بالشكل الذي يرفع من مستوى المعيشة للأفراد ويلبي احتياجات السوق الدولية، لأن الازدهار الوطني لا يمكن أن يتحقق إلا عن طريق زيادة كمية ونوعية السلع والخدمات التي يتم تسويقها للمستهلك الدولي والمحلي.

* بورتر (Michael Porter): الباحث الاقتصادي الإنجليزي بجامعة هارفارد وصاحب كتاب الميزة التنافسية.

¹ Michel Porter, **L'avantage concurrentiel, Comment Devancer Ses Concurrents et Maintenir Son Avance**, Dunod, Paris, 1999- p08.

² Laim Fahey, **The Strategy Planning Management Reader**, Prentice Hall College Div, 1989- p18.

³ عادل رزق، **مفهوم التنافسية**، ندوة حول تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي، القاهرة، 2007-

كما تعرف أيضا على أنها "خاصية تميز المؤسسة عن المؤسسات المنافسة من جراء امتلاكها موارد وعوامل مساعدة تمنحها قوة داخلية حركية تؤسس لها موقفا قويا تجاه الأطراف المختلفة من المنتفعين، يتجلى في ما تقدمه من سلع وخدمات ذات قيمة منفردة لعملائها المستهدفين"¹.

نستشف من هذا التعريف بأنه تم التركيز على عوامل ومصادر التميز الفريدة من نوعها والتي تختارها وتعتمد عليها المؤسسة عند تقديم خدماتها وتلبية طلبات عملائها، بحيث تنفرد بها عن منافسيها، وينعكس ذلك على السلع والخدمات المتميزة.

كما تعرف أيضا بأنها "الموقع المتميز طويل الأمد الذي طورته المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع لعملائها لا يستطيع منافسوها تقليدها"².

يركز هذا التعريف على انفراد المؤسسة المستند من خلال استغلالها الكفاء والفعال لعناصر البيئة الداخلية وتطويرها، بشكل يصعب تقليدها من المنافسين، للوصول إلى إشباع حاجات عملائها. استنادا على كل ما تقدم من التعاريف السابقة، يضع الباحث ولأغراض هذه الدراسة تعريفاً للميزة التنافسية لدى المؤسسة السياحية كما يأتي:

تعرف الميزة التنافسية بأنها "قدرة المؤسسات السياحية على التفوق المستند على منافسيها من خلال ما تخلقه من قيمة مضافة لها و لعملائها على مستوى واحد، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل".

إن خلق قيمة مضافة للمؤسسة يتجلى في تحقيق أعلى الأرباح بما يتلاءم مع مواردها وطاقاتها لأطول فترة ممكنة، أما توفير قيمة اقتصادية للعملاء فتتجلى في العمل على إشباع رغباتهم واحتياجاتهم بما يؤدي إلى المحافظة على العملاء الحاليين وجذب العملاء الجدد.

استنادا إلى ما تقدم من المفاهيم السابقة ولكي تضمن المؤسسة امتلاك ميزة تنافسية تنفرد بها عن ما يقدمه المنافسون، يجب توفر الخصائص التالية³:

- أن تكون الميزة التنافسية نسبية أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة.
- تنبع من داخل المؤسسة وليست من خارجها.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة وأنشطتها وفي القيمة التي تقدم للمشتريين أو كليهما.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.

¹ سامي فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005 - ص 30.

² محيي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012 - ص 80.

³ ناهدة إسماعيل عبد الله، دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة تحليلية لأراء عينة من المديرين في عدد من

المنظمات الصناعية-، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 13، 2006 - ص 43.

— يجب أن تؤدي إلى التأثير في المشتري وإدراكهم للأفضلية فيما يقدم من المؤسسة وتحفزهم للشراء منها.

— تتحقق لمدة طويلة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتحديثها.

كما أن هناك خصائص أخرى نوجزها في ما يلي¹:

— الميزة التنافسية ليست ثابتة.

— أنها ليس حكراً على مؤسسة دون غيرها.

— هي نتاج جهود الإدارة والابتكار والتطوير.

— أنها وسيلة لتحقيق الغاية.

بناء على ما سبق يرى الباحث أن الميزة التنافسية لا بد أن تتصف بالديمومة والاستمرارية مع إمكانية المحافظة عليها، وعلى ضوء ذلك فعلى المؤسسات السياحية التي تسعى لامتلاك ميزة تنافسية، أن تعمل على التطوير والتجديد في مصادر الميزة التنافسية التي تجعل من عملية التقليد والمحاكاة من طرف المؤسسات المنافسة أمراً شديداً الصعوبة وباهظ التكلفة.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الميزة التنافسية للمؤسسة

إن ما يميز المؤسسات في الوقت الراهن هو الانفتاح على العالم ثقافياً، اقتصادياً، إدارياً، سياسياً وتكنولوجياً، نتيجة التنافسية التي تشهدها، حيث أصبحت تلك المؤسسات تواجه منافسة غير مسبوقة وتسعى كل منها إلى تحقيق ميزة تنافسية تمكنها من الحصول على أكبر حصة سوقية لتستطيع البقاء في بيئة الأعمال الحديثة؛

1. أبعاد الميزة التنافسية

يمكن تحديد الميزة التنافسية على مستوى المنظمة من خلال بعدين²:

أ. **حجم الميزة التنافسية:** يجب على المنظمة أن تكتسب ميزة تنافسية، يصعب على المنافسين

تقليدها، لتحقيق الاستمرارية ومراحل الميزة التنافسية هي:

- مرحلة التقدم: تعتبر من أطول وأصعب المراحل لأنها تتطلب تجنيد كل موارد المنظمة، مادياً

وبشرياً، خاصة خلق الأفكار.

¹ سهام موسى، مينة العمودي، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010 - ص 03.

² قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، دور الاستراتيجيات التسويقية في دعم أبعاد الميزة التنافسية -دراسة تحليلية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النجف الأشرف-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة النجف، العراق، 2013- ص.ص 89-90.

- مرحلة التنبؤ: وهي مرحلة الانطلاق بحيث تبدأ المؤسسة في العمل وفق هذه الميزة؛
 - مرحلة التقليد: في هذه المرحلة تبدأ الميزة في التلاشي والتقدم بسبب إمكانية تقليدها من قبل المنافسين لإيجاد ميزة أخرى، وهذا يمثل تهديدا للمنظمة؛
 - مرحلة الضرورة: هذه المرحلة تكون في حالة ظهور تقنيات وأساليب جديدة، تقف حاجزا أمام الميزة بحيث لا تتماشى وهذه التطورات، وبالتالي فالجديد يؤدي إلى تقادمها، وهذا بدوره يفرض على المؤسسة البحث عن الجديد والتجديد والتطوير لها.
- ب. نطاق التنافس:** ويتحدد من خلال:
- القطاع السوقي: من حيث أنواع مخرجات المنظمة والمتعاملين معها، ومن ثم تحديد إذا ما كانت المؤسسة تهدف إلى التعامل مع كل السوق أو جزء منه فقط.
 - درجة التكامل الأمامي: من خلال تحقيق مستوي عال من التكامل الأمامي نسبة للمنافسين يمكن من تحقيق مزايا التكلفة الأقل أو التميز.
 - البعد الجغرافي: يحدد الإطار الجغرافي الذي تنشط فيه المنظمة ويؤثر على تحقيق ميزة تنافسية بمنتج واحد في أماكن مختلفة.
 - قطاع النشاط: يقصد به الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة ومدى الترابط بينها حيث أنه يفتح المجال لخلق مزايا تنافسية من خلال استغلال التسهيلات و التكنولوجيا وحتى الخبرة.

2. أهمية الميزة التنافسية

- هناك مجموعة من العوامل التي جعلت من بيئة المؤسسة أكثر ديناميكية وتغيرا، مما دفع بالمؤسسة العمل على تنمية وتطوير الميزة التنافسية نذكر منها ما يلي¹:
- ظهور تكنولوجيا جديدة: إن ابتكار تكنولوجيا جديدة سيكون له تأثير مباشر على تصميم المنتج وطرق التسويق والإنتاج والتوزيع، بالإضافة إلى خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن.
 - ظهور حاجات جديدة للمستهلكين أو تغييرها: تعد حاجات ورغبات المستهلك متجددة باستمرار، وهذا نتيجة لانتشار الوعي الاستهلاكي، وارتفاع المستوى المعيشي...، وعليه يتطلب ذلك تجديدا في الميزة التنافسية الحالية أو تنمية ميزة تنافسية جديدة.
 - ظهور قطاع جديد في الصناعة: إن ظهور قطاع صناعي أو خدمي جديد أو طرق جديدة، لإعادة تجميع القطاعات الحالية في السوق، ينتج عنه خلق ميزة جديدة.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للمكتبات، مصر، 1998- ص98.

- **تغييرات في القيود الحكومية:** للقيود الحكومية تأثير مباشر على الميزة التنافسية، مثل القيود الحكومية فيما يخص مواصفات المنتج، وحملات حماية البيئة من التلوث، وبالإضافة إلى قيود الدخول والخروج من السوق.

وتبرز أهمية التنافسية في ما يلي:¹

- تعظيم الاستفادة من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، حيث يشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية المؤسسات في الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي.

- يوفر النظام الاقتصادي العالمي الجديد المتمثل في تحرير قيود التجارة العالمية، تحديا كبيرا وخطرا محتملا لدول العالم خاصة المؤسسات الموجودة بالدول النامية.

- تساهم التنافسية في رفع مستوى معيشة أفراد، حيث أن مستوى معيشة دولة ما مرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها وقدراتها على اقتحام الأسواق الدولية من خلال التصدير أو الاستثمار الأجنبي المباشر.

تسعى المؤسسات في ظل المنافسة الشديدة والتطور التكنولوجي، للبقاء والنمو والاستمرار في مزاوله أنشطتها من خلال تبني الميزة التنافسية، حيث تكمن أهميتها أيضا في:²

- موقعها في دراسة الإدارة الإستراتيجية، إذ لا تخلو الدراسات والأبحاث ضمن الإستراتيجية وإدارتها خلال العقدين الأخيرين من مفهوم الميزة التنافسية مما دفع البعض إلى القول بأنه يمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية على أنها هي الميزة التنافسية.

- تساهم في إيجاد التحسينات المستقبلية.

- تقدم التوجيه والتحفيز لعموم المؤسسة.

- تساعد على توليد سمعة أو شهرة المؤسسة في أذهان العملاء مما يولد ولاءهم للعلامة الخاصة بها.

- تقوم على توفير نظام يمتلك ميزة فريدة تتفوق بها المؤسسة على المنافسين من خلال زيادة القيمة بطريقة كفأة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من المنافسين.

- تحقيق الجذب للعملاء من خلال المنافع المضافة الموجودة في منتجات المؤسسة، وهو ما ينعكس على أداء المنتج الذي يعد أحد مقاييس ريادة المؤسسة التي تطرح منتجاتها.

¹ عطية صلاح سلطان، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، ندوة تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، القاهرة، 2007-ص 287.

² سامي ذياب محل الجنابي، مثنى فراس إبراهيم الدليبي، نظام تخطيط الاحتياجات من المواد وانعكاساته في تعزيز الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في سامراء-، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 05، العدد 10، 2013- ص 294.

— تلبية حاجات وتوقعات العملاء بالحصول على منتج ذي جودة عالية وسرعة وسهولة في التسليم والابتكار لمنتجات جديدة والحصول على مكانة في السوق أكبر من منافسيها مما يؤدي إلى زيادة حجم المبيعات وتحقيق الأرباح.

3. أهداف الميزة التنافسية

تسعى المؤسسة إلى تحقيق الأهداف التالية من خلال تبنيها للميزة التنافسية تتمثل في ما يلي:¹

- خلق فرص تنافسية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لشركة Motorola التي تعد أول من قام بابتكار الهاتف المحمول، وكذا الحال بالنسبة لشركة Apple التي تعد أول من قام بابتكار الآلي الشخصي.
- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق جديدة أو التعامل مع فئة جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
- تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في اقتناصها.

كما أن أبرز النتائج التي ستحققها المؤسسات من امتلاكها للميزة التنافسية تتمثل في الآتي:²

- قدرتها على إقناع عملائها بما تقدمه لهم من منتجات تكون أكثر تميزاً بها عن المنافسين وما يؤول بالتالي إلى تحقيق رضاهم؛
- إمكانية حصولها على حصة سوقية أفضل وأكبر قياساً بالمنافسين إذا ما حققت الرضا والقبول المطلوب لدى المستهلك وبما يتوافق مع أهدافها الإستراتيجية المخططة؛
- ستنعكس هذه الزيادة في الحصة السوقية واستمرار نجاحها على زيادة العوائد المالية المتحققة والأرباح الصافية.

4. تحديات الميزة التنافسية

حدد مجموعة من الباحثين عوامل تنشأ فيها الميزة التنافسية، وعدم الاهتمام بها يجعلها تحديات تسهم في عرقلة تحقيق الميزة التنافسية وهي كالآتي:³

أ. الكفاءة المقارنة: يقصد بها قدرة المؤسسة على إنتاج الخدمات بأقل تكلفة مقارنة بتكلفة إنتاج المنافسين لها، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:

- الكفاءة الداخلية: وتشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المؤسسة في داخلها.

¹ تبنت أحمد، مدات جمال، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² ثامر البكري، الميزة التنافسية باعتماد تحليل SOWT لبناء إستراتيجيات التسويق - حالة تطبيقية على شركة TOYOTA لصناعة السيارات -، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010 - ص 05.

³ ليلى جار الله خليل، ولاء جمال الدين النوري، الأسيقيات التنافسية للخدمات السياحية "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركات مختارة للحج والعمرة في مدينة الموصل"، مجلة تنمية الراقدن، المجلد 36، العدد 115، جامعة الموصل، العراق، 2014 - ص 93.

- الكفاءة التنظيمية المتبادلة: وتشير إلى التكاليف التي تتحملها المؤسسة في تعاملها مع المؤسسات الخارجية.
- ب. قوة المساومة: وهي تتيح للمؤسسة تحقيق حالات المساومة مع عملائها ومجهزوها لصالحها الخاص بها، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى هي:
 - التكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير: وتشير إلى تكاليف تسويق المؤسسة، المجهزون...
 - الخصائص الفريدة للخدمة: وهي خصائص الخدمات التي تجعلها مختلفة عن خصائص خدمات المنافسين.
 - تكاليف التحول: وهي التكاليف التي يتحملها العملاء والمجهزون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المؤسسة.

المطلب الثالث: تحليل البيئة التنافسية في المؤسسة السياحية

تتميز البيئة التي تنشط فيها المؤسسة بالتغير المستمر، إضافة إلى عدم التأكد والتعقيد، لذلك لا يكون كافيا للمؤسسات أن تعمل دون معرفة مكوناتها الرئيسية واتجاهاتها، واستغلال الفرص التي تتيحها وتجنب التهديدات؛

ينتج التفوق النسبي المحقق من قبل المؤسسة عن مصادر مختلفة، وفي هذا الإطار أرجع بعض الكتاب الميزة التنافسية إلى مصادر داخلية وخارجية وفقاً لما يلي:¹

1. المصادر الداخلية

إن الحديث عن المصادر يعني الحديث عن الموارد كمصدر للميزة التنافسية، حيث يستمد مدخل الموارد تسميته من الموارد التي تحوزها المؤسسة والتي يمكن الإحاطة بها من خلال المحاور التالية:

تعرف موارد المؤسسة على أنها "مفهوم يشتمل كل الأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية، والخصائص المتعلقة بالمؤسسة والمعلومات والمعرفة، كالمعدات الرأسمالية و المصانع والإمكانات المالية والبشرية المتمثلة في المهارات والخبرات و براءات الاختراع، وأسماء العلامات وغيرها من الإمكانات التي تتحكم فيها المؤسسة وتسيطر عليها بشكل يمكنها من وضع وتنفيذ استراتيجياتها و العمل على تحسن كفاءتها وفعاليتها"².

¹ الشيخ الداوي، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004- ص 262.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 37.

ويمكن تصنيف موارد المؤسسة إلى ما يلي:

- **المناخ التنظيمي:** يقصد به إجمالي خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة والناجمة عن محصلة تفاعل أهدافها والنظم والقوانين والإجراءات والسياسات المطبقة فيها، وتكون مدركة بواسطة الأفراد العاملين بالمؤسسة، وتؤثر بشكل واضح على سلوكهم وأدائهم في العمل بما يؤدي في النهاية إلى تحديد قدرة هؤلاء الأفراد على تحقيق أهداف المؤسسة¹.
- **الجودة:** إن الجودة ليست مفهوما ثابتا بل ديناميكيا، فالمؤسسة في حركة مستمرة، لخلق ميزة تنافسية عالية من أجل الاستجابة لمتطلبات المستهلكين، و الجانب الديناميكي للجودة يتمثل في ضمان ولاء العميل، وليس فقط إغرائه².
- **المعلومات:** إن المؤسسة مطالبة بمعرفة جميع المعلومات المرتبطة بنشاطها، طالما أن المؤسسة تنشط في بيئة تنافسية، وقد تأتي المعلومات من مصدر داخلي أي من داخل المؤسسة (الوثائق، السجلات..)، أو من مصدر خارجي (من عند المنافسين، المورد، العملاء..)، وقد أصبح الحصول على المعلومات وتشغيلها والاستفادة منها السبب الجوهرى وراء نجاح المؤسسات³.
- وبالتالي فالمؤسسة السياحية مطالبة باستغلال كل المعلومات ومعالجتها بالشكل الصحيح الذي يمكنها من تحسين تنافسياتها و الحصول على ميزة تنافسية.
- **التكنولوجيا:** تعتبر من الموارد الغير ملموسة، و التي يمكن أن تصنع الفرق بين المؤسسات، وبالتالي الحصول على ميزة تنافسية، وتصنف إلى ثلاث أصناف:
- التكنولوجيا الأساسية: وهي المتاحة في السوق لجميع مؤسسات القطاع، ولا يمكن لها أن تصنع الفرق بين المتنافسين؛
- التكنولوجيا المحورية: وهي تصنع الفرق، وبالتالي إمكانية الحصول على ميز تنافسية؛
- التكنولوجيا الناشئة: وهي التي في مرحلة الانطلاق، وتعمل المؤسسة على تحويلها إلى تكنولوجيا محورية.
- **معرفة طريقة العمل:** تأتي نتيجة التجربة المكتسبة، وهي تعبر عن الدرجة من الممارسة و الإتقان مقارنة مع المنافسين في كل الوظائف مما يؤهل المؤسسة لكسب ميزة تنافسية.
- **المعرفة:** وتتمثل في المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية، ومن أجل هذا أصبحت المنافسة بين المؤسسات هي محاولة امتلاك موارد بشرية مؤهلة لتحقيق رؤية ورسالة المؤسسة من خلال البحث عن الثروات

¹ عائشة شتاتحة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

² علي رحال، الهام بجاوي، الجودة و السوق، مجلة أفاق، العدد 03، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، مارس 2001 - ص 46.

³ عبد الرؤوف حجاج، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة

كومودور بيرج بوغريويج-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة قاصدي مراح ورقلة، الجزائر، 2015 - ص 53.

الفكرية و المهارات و الأفكار الإبداعية و المتكررة في مواردها البشرية وغير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها، واستغلالها أحسن استغلال، وهذا ما يعرف في أجدديات إدارة الموارد البشرية الحديثة (باقتصاد المعرفة).¹ لذا نجد المؤسسات المعاصرة أكثر اعتماد على المعلومات و المعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات و الخدمات و الأساليب التي تستخدمها للوصول الكفاء والأسرع للعملاء وسبق المنافسين، وعليه وجب على المؤسسات السياحية مواكبة هذا التطور، إذ لم تعد فقط أداة في عمليات بناء وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات فحسب بل أصبحت أيضا عنصر من عناصر المنافسة.

- **الكفاءات:** تعد أحد موارد المؤسسة، وتأخذ عدة تعاريف، منها تعريف المجموعة الفرنسية (Le Medef)، حيث ترى أن الكفاءة المهنية "هي تركيبة من المعارف و المهارات و الخبرات و السلوكيات التي تمارس في إطار محدد وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها".²

وتصنف الكفاءات إلى نوعين: الكفاءات الفردية والكفاءات الجماعية (المحورية):

- الكفاءات الفردية: تعرف على أنها "مجموعة منظمة من الموارد (معارف، قدرات، مهارات...) والتي تسمح أمام جملة من الوضعيات بحل مشاكل وتنفيذ نشاطات وإنجاز أعمال"³؛
- الكفاءات المحورية: تعرف على أنها "مجموعة من المهارات الخارقة، و الأصول الملموسة أو غير الملموسة ذات الطابع الخاص و التكنولوجيا فائقة المستوى، والتي تشكل في مجملها أساسا جيدا وقاعدة لقدرات المؤسسة على التنافس"⁴؛
- وتتميز الكفاءات المحورية بخاصتين أساسيتين هما⁵:
- خلق القيمة للزبون تكون متضمنة في المنتج النهائي الذي يحصل عليه؛
- التميز والتفرد عن المنافسين، كما يصعب تقليدها.

¹ عثمان بوزيان، اقتصاد المعرفة، مفاهيم واتجاهات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004 - ص 241.

² عبد الرؤوف حجاج، مرجع سبق ذكره، ص 15.

³ محمد الصالح، المدخل إلى التدريس بالكفاءات، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002 - ص 43.

⁴ الشيخ الداوي، مرجع سبق ذكره، ص 264.

⁵ نفس المرجع والصفحة سابقا.

وحتى يكون المورد مصدرا استراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية فانه لا بد من توفره على عدة شروط نوجزها في ما يلي¹ :

- الندرة: أي يتم الحصول عليه لعدد محدود من المؤسسات فقط، حتى لا يتمكن المنافس من نقلها؛
- القيمة: يسهم بطريقة معتبرة في قيمة المنتج النهائي في نظر العميل؛
- التقليد: أن يكون المورد صعب التقليد، لمنع المنافسين من اكتسابه؛
- البدائل: حتى يحافظ المورد على قيمته، لا يجب أن يكون له بديل حتى لا يتسنى للمنافسين نقله؛
- مدة الحياة: في حالة اهتلاك مورد ما يمكن استبداله بمورد جديد، يسمح بتمديد حياة الكفاءة التي يسهم فيها؛
- الحيازة: على المؤسسة تنظيم إجراءاتها وملكيته للحصول على القوة الكامنة لمواردها، عند تحقيق الميزة التنافسية.

من خلال ما سبق نستنتج بأنه مهما تنوعت المصادر الداخلية للمؤسسات فان العنصر البشري يظل وراءها، وفي هذا السياق فان الكفاءات هي الفيصل في ما بين المؤسسات السياحية المتنافسة، كما أجمع العديد من الخبراء في مجال الإدارة بأن وصول المؤسسة إلى ميزة تنافسية يستند في المقام الأول على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية، التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد، وبالرغم من إسهام نظرية الموارد في تطور الفكر الاستراتيجي، إلا أنها تعرضت لعدة انتقادات، لكن المهم بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية والمؤسسة السياحية بشكل خاص هو كيفية الحصول على هذه الموارد و استغلالها وترجمتها من أجل تحقيق ميزة تنافسية عن منافسيها في قطاع نشاطها.

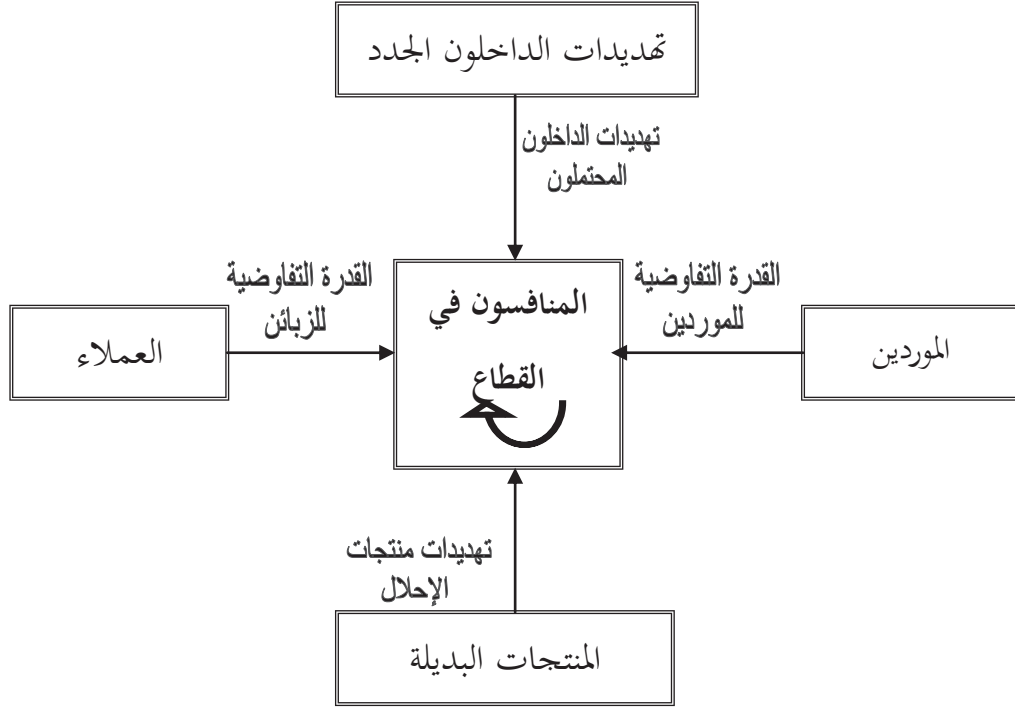
2. المصادر الخارجية

تعتبر القوى التنافسية الخمس التي حددها بورتر من المقاربات الحديثة المستعملة في تحليل البيئة التنافسية للمؤسسة وأداة بسيطة وقوية لتحليل الأسواق، ومستوى التنافسية فيها، حيث تساعد المؤسسات في معرفة موقعها التنافسي الحالي، وكذا الموقع المتوقع أن تصله.

¹ زهية موساوي، خديجة خالدي ، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 08-09 مارس 2005- ص

ويوضح الشكل الموالي قوى التنافس حسب بورتر.

الشكل رقم 03-01: العوامل المؤثرة على شدة المنافسة حسب بورتر



Source: Michel Porter, L'avantage concurrentiel, Comment devancer ses concurrents et maintenir son Avancé, 1^{er} édition, Dunod, France, 1999- P15.

حصر بورتر العوامل المؤثرة على القطاع في خمسة عوامل أساسية تتمثل في ما يلي:

أ. شدة المنافسة بين المؤسسات الموجودة في القطاع: يضم القطاع مجموعة من المؤسسات المتقاربة في الحجم والإمكانيات، والتي تعمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المؤسسة وتقدم نفس السلع والخدمات، وتخدم نفس قطاع العملاء الذي تستهدفه المؤسسة من وراء نشاطها التسويقي¹، وتأتي شدة المزاومة ما بين المتنافسين في القطاع في مركز القوى المحددة لجاذبيته وتنشأ من كون متنافس أو عدة متنافسين يشعرون بضرورة تحسين وضعياتهم التنافسية أو يرون إمكانية لذلك فتأخذ تحركاتهم مختلف الأشكال التنافسية؛ وامتلاك مثل هذه الوضعية يمكنهم من تحقيق أهدافهم².

وبإسقاط ذلك على قطاع الخدمات السياحية نرى أن هناك منافسة شديدة فيما بين المؤسسات العاملة في هذا القطاع وخاصة الوكالات السياحية التي تتركز دراستنا حولها، حيث تتسابق في ما بينها لكسب

¹ يتصرف من الباحث نقلا عن: محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية - الأصول والأسس العلمية-، الدار الجامعية، مصر، 2000- ص 108.

² أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005- ص 463.

أكبر قدر ممكن من العملاء كما أنها تتسابق فيما بينها لفتح الفروع وتقديم الحوافز للموظفين وذلك للاستمرار عندهم؛

إن مثل هذه المؤسسات بحاجة إلى تحليل حالة المنافسة في القطاع السياحي الذي تعمل فيه بهدف تحديد نوع الإستراتيجية التي يمكن اعتمادها في ظل خصائص ذلك القطاع وبالاعتماد على نقاط القوة والضعف التي تمتلكها؛

وهناك جملة من العوامل تحدد حالة المنافسة في القطاع تتمثل في الآتي¹:

- **عدد المتنافسين:** يؤدي الزيادة في عدد المؤسسات في قطاع السياحة إلى زيادة حدة المنافسة في ما بينها لكسب العملاء والحصول على الموارد.
- **حجم وقوة المؤسسات المتنافسة:** تزداد حدة المنافسة كلما كان انسجام في أحجام المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع وتقاربت قوتها النسبية، ذلك أن وجود المؤسسات الكبيرة المسيطرة على القطاع يقلل من المنافسة ويجعل السوق اقرب إلى سوق احتكار القلة، بحيث تفرض المؤسسات القوية أسعارها وشروطها في السوق كله.
- **معدل النمو:** فالتباطؤ في معدل نمو القطاع يترتب عليه زيادة في حدة المنافسة بين المؤسسات للحصول على حصص سوقية كبيرة.
- **تميز المنتج أو الخدمة:** تستطيع المؤسسات السياحية أحيانا تجنب حروب الأسعار عن طريق تمييز خدماتها عن تلك المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة، وهو ما ينعكس على معدلات الربحية في القطاع التي لها فرص للتمييز.
- **التكاليف الثابتة:** لها أثر كبير على قطاع النشاط، فعندما تواجه مؤسسة ما تكاليف ثابتة مرتفعة فان عتبة مردوديتها ترتفع بنسبة كبيرة من الطاقة الكاملة، وإذا لم يتم إنجاز هذا المستوى من التشغيل فان رد الفعل الطبيعي سيكون حتما تقديم حوافز للعملاء حتى يزيد الطلب.
- **الرفع من الطاقة الإنتاجية:** تفضل الكثير من المؤسسات الوصول الى مستوى التشغيل الكامل حتى تحقق اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تنخفض ربحية القطاع ككل.
- **تكاليف التحول:** وهي التكاليف التي يتحملها العميل جراء انتقاله في التعامل من مؤسسة لأخرى، فعندما تتاح للعميل حرية الانتقال من مؤسسة لأخرى دون تحمل تكاليف إضافية، فان ذلك يساعد في زيادة حدة المنافسة بين المؤسسات للاحتفاظ بعملائها.

¹بتصرف من الباحث نقلا عن: سمية بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة- دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازي مامي- ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2010/2011- ص

- **حواجز الخروج:** هناك مجموعة من الحواجز التي تمنع المؤسسات العاملة في قطاع ما من مغادرتها، وبالتالي الاستمرار في التنافس، كامتلاك المؤسسة لتقنية عالية في مجال التخصص، الارتباط العاطفي بصناعة معينة...

ب. **الداخولون المحتملون:** يشكل الداخولون الجدد تهديدا للمؤسسات الموجودة في القطاع، من خلال امتلاكهم قدرات وتقنيات جديدة تؤثر على أرباح المؤسسات الموجودة ونصيبها من السوق وهو ما يؤثر على موقعها¹؛ والمؤسسات السياحية ليست في منأى عن هذا التهديد كون قطاع السياحة يشهد تطورا كبيرا وحركة غير مسبوقة بحكم تزايد أهمية هذا القطاع في الآونة الأخيرة.

إن درجة تهديد الداخولين الجدد تتوقف من خلال تبني المؤسسة السياحية حواجز الدخل تستخدم لمنع تدفق المؤسسات إلى القطاع والتي تأخذ أشكالا متنوعة؛ منها ما يلي²:

- **تميز المنتج:** وتتمثل في خلق شيء فريد واستثنائي، سواء من ناحية النوعية، التصميم، المواصفات الفنية، الحجم والسعر...، وهو ما يسمح بخلق ظاهرة الوفاء والولاء العالي للعملاء تجاه العلامة التجارية المعروفة في السوق، مما يتطلب من المنافسين الجدد بذل جهود تسويقية كبيرة من أجل تغيير عادات الحصول على الخدمات الحالية، وكسب ولاء جديد للخدمات السياحية المقدمة من المؤسسة.

- **اقتصاديات السلم:** والتي تجعل من المنافس الجديد يتقيد ومجبر على الانطلاق على سلم واسع وعريض حتى يتمكن من تغطية التكاليف، وهذا ما يصعب تحقيقه من الوهلة الأولى.

- **حاجيات رؤوس الأموال:** إن دخول منافس جديد في السوق يحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، بفعل ما تتطلبه عمليات التمويل الكبيرة جدا والتي تشمل، حقوق الزبائن، مصاريف الإشهار، التسويق، التوزيع والبحوث والتطوير... وهي تكاليف معقولة إلى حد بعيد بالنسبة للمؤسسات السياحية المتواجدة من قبل، عكس المؤسسات التي تريد الدخول إلى القطاع لأول مرة.

- **الدخول إلى قنوات التوزيع:** إن دخول منافس جديد في السوق يثير تحفظا كبيرا من قبل الموزعين فيما يخص التعامل معه وتوزيع منتجاته، التي تعتبر جديدة وبالتالي يتخوفون من عدم إقبال العملاء على اقتنائها، فضلا على أنها منتجات إضافية توزع مع المنتجات الأخرى، مما يزيد من أعباء وأتعاب الموزعين مع عدم معرفة النتائج المستقبلية من جراء التعامل مع منتج غير معروف، التي قد تكون خسائر تؤثر على قدرة وسمعة هؤلاء الموزعين.

¹ G.D. Karagiannopoulos, **Fathoming Porter's five forces model in the internet era**, Emerald Group Publishing Limited, Vol 7, N06, 2006- p69.

² فرحات غول، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006 - ص 78.

- **تكلفة التحويل:** وتمثل في تكلفة التغيير الحقيقية أو النفسية التي لا بد أن يتحملها العميل للمرور من منتج مورد معتاد إلى منتج داخل جديد.

- **قوة صورة العلامة:** تسمح هذه القوة بحصول المؤسسة على مستوى عال من الوفاء، بالأخص بالنسبة للعملاء الذين هم أقل حساسية وأقل تأثراً بحجج ودلائل وشعارات الداخلين الجدد، وهذا ما يشكل عائقاً كبيراً لضمان نجاح الداخل الجديد إلى السوق.

رد فعل المؤسسات الموجودة في السوق: تختلف ردود الفعل تجاه المنافس الجديد باختلاف ثلاثة عوامل وهي أوضاع السوق، الصناعة، هيكل المنافسة.

ج. القوة التفاوضية للموردين: ويمثلون المجهزون الأساسيين وهم المؤسسات التي توفر رأس المال اللازم (بنوك، مساهمات الدولة...) والمؤسسات التي توفر بعض الخدمات كالأثاث، التجهيزات، الطاقة اللازمة وغيرها¹.

ويظهر تهديد المجهزون الأساسيين تجاه المؤسسات السياحية في الأتي:²

- عدد قليل من الموردين في مجال القطاع السياحي.
 - صعوبة في الاتفاق مع موردين آخرين للتوريد بمختلف المدخلات.
 - القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة ليست من اهتمام الموردين أو كونها ذات جاذبية أقل للدخول فيه.
 - المواد أو المنتجات التي يقدمها المورد تكون مهمة وأساسية كمدخلات في منتجات المؤسسة المقدمة للعميل النهائي.
 - المنتجات التي يقدمها المورد تكون ذات جودة فضلاً عن انخفاض أسعارها.
 - يتمتع الموردون باتفاق ضمني فيما بينهم للتعامل مع السوق.
- يتجلى مما سبق أن المجهزون الأساسيين يشكلون تهديداً وخطراً على المؤسسات السياحية في ظل التهديدات السابقة، ذلك أنهم يتحكمون في ارتفاع أسعار المواد الموردة وهو ما ينعكس بدوره على أسعار بيع الخدمات بالمؤسسة السياحية وعليه فإنه يتوجب على المؤسسات تنويع مصادر التجهيز وأن تحسن التفاوض مع هؤلاء المجهزين بخصوص التعاون والعمل على استقرار أسعار المواد المشتراة وربط علاقات متينة معهم.

¹ أحمد بن عشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008 - ص 83.

² يتصرف من الباحث نقلاً عن: إبراهيم بن الطيب، دور تكييف الاستراتيجيات التسويقية في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت ومشتقاته بالشلف (ECDE)، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، جامعة حسنية بن بوعلوي، الشلف، الجزائر، جانفي 2015 - ص 30.

د. القدرة التفاوضية للعملاء: وهم أهم العملاء (السياح) سواء من داخل البلد أو خارجها لأغراض ترفيهية أو في إطار سياحية رجال أعمال أو لأغراض المشاركة في المؤتمرات والمعارض والوفود الحكومية الرسمية وطواقم الطيران والبواخر وكذا جميع العملاء الدائمون وغيرهم¹؛

ويعتمد العملاء على طبيعة المنافسة القائمة في القطاع من أجل الدفع بالأسعار نحو الانخفاض، عبر مطالبهم بمنتجات أفضل مما يجبر المؤسسات إلى التوجه نحو تخفيض الأسعار لاستقطابهم، إلا أن قدرة العملاء على التأثير في المؤسسات السياحية تتوقف على مجموعة من العوامل منها²:

- **درجة تركيز العملاء:** حيث تكون المنافسة كبيرة ونشطة كلما كان العملاء أكثر تركيزاً، ففي حالة سيطرة مؤسسة أو اثنين على 60% أو 70% من السوق يضعها ذلك تحت خطر تهديد ضغط العملاء.

- **حجم المشتريات:** كلما كانت قيمة مشتريات العميل كبيرة كلما كان له موقع تفاوضي أقوى. يشكل صاحب التمويل المالي الجيد فرصة جيدة للمؤسسة حيث أنه يميل للاستقرار في اقتناء خدمات المؤسسة ويمثل قيمة محتملة عالية وهو العميل الذي تبحث عنه المؤسسة لبناء علاقة حصريّة ومحمية من المنافسين معه.

هـ. **المنتجات البديلة:** وهي التي تقدمها مؤسسات أخرى ويمكن أن تلي احتياجات العملاء بأسلوب يشبه الأسلوب الذي تلي به منتجات المؤسسة الأصلية؛ ولهذا السبب تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة لأن هذه الأخيرة تقلص من المردودية المحتملة للقطاع³.

أما عن القطاع السياحي فهناك جملة من الخدمات البديلة التي تهدد المؤسسات السياحية خاصة مع التطور التكنولوجي الذي يعتبر المصدر الأساسي للمنتجات البديلة، وانتشار مفهوم التسويق الإلكتروني...، ولمواجهة ذلك يتوجب على المؤسسات السياحية الرفع من أداء خدماتها وتحسين جودتها والعمل على تخفيض أسعارها من خلال اعتماد إستراتيجية تدنئة التكاليف كميزة تنافسية، وهذا يعتمد على القدرة على التفاوض والتعاون مع موردي المدخلات.

¹ أحمد بن عيشاوي، نفس المرجع والصفحة سابقاً.

² Thietart R.A, Xuereb J.M, **Stratégie Concepts, Méthodes, Mise en oeuvre**, Dunod, Paris, 2005- P.P 132-133.

³ شارلز هل، جاريت جونز، **الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل**، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ، السعودية، 2001- ص 150.

لقد تعرض نموذج بورتر إلى بعض الانتقادات، وحسبها فهو يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق الدول المتقدمة، ولذلك قام أوستن بإحداث تعديلات على نموذج بورتر فقد أضاف تأثير العوامل الخارجية غير المباشرة، حيث يمكن اعتماد هذا النموذج في الدول النامية، وكانت التعديلات على النحو التالي:¹

- **التعديل الأول:** إضافة قوى إلى القوى الخمس وهي: الحكومة واعتبارها قوى كبرى تؤثر على المنافسة، فهي التي تحدد الحصول على الموارد الرئيسية، كما أنها العنصر الحاكم التي تحدد العديد من الأسعار والتكاليف، لذا يمكن لشركات تحقيق التميز التنافسي من خلال استجابتها للحكومة.

- **التعديل الثاني:** تم إضافة العوامل البيئية لما لها من تأثير في تشكيل المنافسة والهيكلة العام للسوق، فالعوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية والديموغرافية تؤثر في القوى السابقة.

نستنتج من خلال عرضنا لما سبق بأنه لا يمكن أن تتم دراسة وتحليل المنافسة لأي مؤسسة في القطاع الذي تنشط فيه دون تحليل مصادر القوى التنافسية الخمس حتى تتفادى أو تقلل من آثارها، وتختلف الآثار الصادرة عن كل قوة تنافسية باختلاف القطاعات، بحكم أنها ترتبط أساساً بالخصائص الاقتصادية والتقنية لكل قطاع، فزيادة قوة أي عامل من هذه العوامل تؤثر مباشرة على قوة المؤسسة في رفع الأسعار وتحقيق الربح، حيث تتمثل آثار هذه القوى أساساً في القوة التنافسية التي تضغط بها على المؤسسة ومن هذا المنطلق على المؤسسات السياحية متابعة التغيرات التي تطرأ على هذه القوى من أجل استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تطرحها.

المبحث الثاني: استراتيجيات الميزة التنافسية بالمؤسسات السياحية

اختلف الباحثون ولم يتوصلوا إلى تصنيف واضح في تحديد استراتيجيات الميزة التنافسية بسبب التطورات والتغيرات البيئية من جهة، وكذا تغير حاجات ورغبات العميل عبر الزمن من جهة أخرى، فبعد أن تبنت بعض المؤسسات تقليل التكاليف كمدخل أساس للتميز التنافسي قامت مؤسسات أخرى بالبحث عن سبل جديدة تتميز من خلالها سعياً منها لزيادة حصتها السوقية، وعليه فإن المؤسسات اليوم التي تريد أن تبقى في الصدارة تسعى للبحث عن تدفق مستمر ومنتظم للتميز التنافسي عبر الزمن، الأمر الذي حداً بها إلى تبني أكثر من مصدر لتحقيق ذلك على منافسيها.

استناداً إلى جملة من البحوث و الدراسات وكذا آراء بعض منظري الإدارة وعلمائها حول سرد استراتيجيات الميزة التنافسية والتي استخدمت واعتمدت عليها ك نماذج ومداخل لقياس ودراسة التميز التنافسي

¹ عمر بن عليان الأبداء العنزي، أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية غير منشورة، الرياض، 2012 - ص 63.

عند المؤسسات؛ وتماشيا مع متطلبات الدراسة وحدودها سوف يستخدم الباحث بعض الاستراتيجيات والتي استنبطت من خلال مراجعته للأدبيات واستعراضه لبعض الدراسات والأبحاث، والمتمثلة في:

- إستراتيجية التكلفة المنخفضة.
- إستراتيجية التمايز.
- إستراتيجية الإبداع.

المطلب الأول: استراتيجية التمايز

نتطرق في ما يأتي إلى إستراتيجية التمايز والتي تعتبر أحد الأساليب التي تهدف إليها المؤسسات للبقاء والاستحواذ على أكبر حصة سوقية.

1. مفهوم استراتيجية التمايز

تعرف على أنها "مجموعة من الإجراءات المتكاملة التي تهدف إلى إنتاج سلع وخدمات بتكلفة مقبولة وبمواصفات مختلفة عن المنافسين من وجهة نظر العملاء"¹.

كما تعرف أيضا على أنها "قدرة المؤسسة على توفير القيمة المتميزة والمتفوقة للعميل مع الحفاظ على جودة المنتج والمواصفات الخاصة التي يرغبها أو خدمات ما بعد البيع"².

من خلال عرضنا للتعريف السابقة، نستنتج ثلاث أبعاد يمكن للمؤسسة أن تتمايز من خلالها، تتمثل في الآتي:

- التمايز من خلال المنتج: يتمثل في شكل وتصميم وجودة المنتج بالنسبة للمنتجات، أما تمايز الخدمات فيتمثل في الخدمات الأساسية التي يتوقعها العميل من المؤسسة والخدمات الإضافية المصاحبة لتقديم الخدمة الأساسية.
- التمايز من خلال المورد البشري: أي تمايز المؤسسة من خلال العنصر البشري الذي يعمل بها وذلك من خلال لباقتهم ومهارات الاتصال، مظهرهم المميز إحساسهم بالمسؤولية نحو العميل.
- تمايز ذهني: وهو الانطباع الذي يتكون لدى العميل نتيجة السمعة والعلامات المميزة واستخدام وسائل الإعلام، والتكنولوجيا؛ وفي هذا الصدد أشار ميلر بأن المؤسسات التي تسعى إلى تمايز

¹ Hitt Michael A, Ireland R Duane, Hoskisson Robert E, Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization, 12th ed., South-Western, Cengage Learning, USA, 2015- p 122.

² سعد علي حمود العنزي، عراك عبود عمير، تعظيم الاستراتيجيات التنافسية العامة في إطار عوامل النجاح الحاسمة وعملية إدارة المخاطر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 83، جامعة بغداد، العراق، 2015 - ص 08.

منتجاتها تميل إلى الاستثمار بكثافة في أنشطة البحث والتطوير من أجل زيادة القدرة على الابتكار وتعزيز قدرتها على مواكبة الابتكارات على منافسيها.¹

2. خصائص إستراتيجية التمايز: من أهمها ما يلي:²

- خلق وتعميق ولاء العميل للمنتج وانتمائه للمؤسسة.
- إيجاد قيود وتهديدات قوية أمام المنافسين للتفكير في الدخول إلى مجال النشاط ومنافسة المنتج أو المؤسسة.
- توفير إطار من الحماية النفسية والسلوكية للمؤسسة من خلال الصورة الذهنية والاتجاهات النفسية لدى العملاء.
- توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة اعتماداً على تمايز المنتج وولاء العميل وانتمائه للمنظمة. وهناك وسيلتين لتحقيق المؤسسة التمايز عن منافسيها وهي:
- محاولة المؤسسة تخفيض درجة المخاطرة والتكاليف التي يتحملها العميل عند حصوله على المنتجات.
- خلق مزايا فريدة في أداء المنتج عن تلك التي توجد في منتجات المنافسين وبصورة واضحة ومحددة.
- ويمكن القول بأن إستراتيجية التمايز تحقق مزايا أكبر في حال توفير عدة شروط نذكر منها:³
- عندما يدرك العملاء مقدار الاختلاف و الفروقات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن المنتجات المنافسين؛
- وجود عدد كبير من المنافسين يتبع إستراتيجية التمييز؛
- تعدد استخدامات المنتج ومدى توافقها مع حاجات المستهلك؛
- ويترتب عن تجسيد هذه الإستراتيجية مزايا وعيوب.

¹ Hashem Valipour, Hamid Birjandi, **The Effects of Cost Leadership Strategy and Product Differentiation Strategy on the Performance of Firms**, Journal of Asian Business Strategy, Vol.2, N°1, 2012- p15.

² فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010- ص 55.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 121.

3. مزايا وعيوب إستراتيجية التمايز: تتجلى مزايا وعيوب هذه الإستراتيجية في ما يلي:

أ. مزاياها: تحقق هذه الإستراتيجية عدة مزايا للمؤسسة منها:¹

- المنافسون: يكسب التميز للمؤسسة مبدأ الولاء للعلامة من قبل العملاء، وهو ما يشكل صمام أمان للمؤسسة تجاه المنافسين؛
- المشترين: يعد المنتج ذو مكانه عالية في نظر العملاء؛ وتستطيع المؤسسة فرض زيادات على الأسعار، وذلك كون العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار عالية استثنائية؛
- الموردون: بما أن إستراتيجية المؤسسة تتجه نحو السعر الذي تعرضه أكثر مما تتجه نحو تكاليف الإنتاج و بالتالي نادرا ما يشكل الموردون مشكلة للمؤسسة، وهكذا فإن المنتج يتسامح تجاه الزيادات الطفيفة في أسعار مدخلاته؛
- الداخلون الجدد: يعد التمييز والولاء للعلامة عوائق للدخول في وجه المؤسسات الأخرى الساعية للدخول في نفس القطاع، وبالتالي تجد المؤسسات الجديدة نفسها مضطرة لتطوير كفاءاتها المتميزة لكسب القدرة على المنافسة، والذي يعتبر أمرا مكلفا للغاية .
- المنتجات البديلة: يعتمد تهديدها على قدرة منتجات المنافسين في الوفاء احتياجات العملاء بنفس الدرجة التي تبقى بها منتجاتها المتميزة، وفي قدرتها أيضا على إعاقة ولاء العملاء للعلامة.

ب. عيوبها: تتمثل في:²

- أن المستهلكين قد لا يعتبرون المنتج متميز بدرجة تبرر ارتفاع سعره مما يجعلهم يميلون إلى المنتجات ذات السعر الأقل؛
- سهولة قيام المنافسين بتقليد المنتج المتميز، خاصة إذا كان الغير ينبثق من التصميم أو السمات الطبيعية للمنتج، أما إذا كان مصدره معنوي (الجودة، الخدمة) فإنه من الصعب تقليده، مما يتوجب على المنتجين المتميزين إيجاد مصادر تميز يتعذر تقليدها في وقت قصير على الأقل.

4. تحديات إستراتيجية التمايز

ينبغي على المؤسسة عند تبنيها إستراتيجية التمايز أن تأخذ في الحسبان المشاكل التي قد تلحق بالمؤسسة جراء استخدامها هذه الإستراتيجية من أجل معالجتها وهي:³

- قابلية المؤسسة على الأمد الطويل من الحفاظ على ميزتها التنافسية في نظر العملاء.

¹ شارلز هل وجارث جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001- ص327.

² نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 111.

³ يوسف عبد الإله أحمد، فائز غازي البياتي، أثر إستراتيجية التمايز في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة استطلاعية مقارنة بين شركات خدمة الصيانة-، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 6، العدد 14، جامعة بغداد، العراق، 2011- ص 87.

- الاستمرار والتمادي في إتباع إستراتيجية التمايز من قبل المؤسسات يجعلها تقدم منتجات متميزة ذو مواصفات دقيقة جدا وتكاليف باهظة، وهذه المواصفات قد لا يحتاجها العميل وبالتالي يلجأ إلى المنتجات البديلة ذات الأسعار الأقل.
- قدرة بعض المنافسين الجدد على تقليد المنتج المتميز بسهولة.
- محاولة المؤسسة التركيز على أحد ملامح المنتج أو الخدمة لخلق التمايز بينما العميل لا يرى أن هذا الجانب من المنتج يمكن أن يؤدي إلى خفض المخاطر أو التكاليف التي يتحملها.
- يمكن للمؤسسة أن تصرف الشيء الكثير لخلق التمايز، لعدد محدود من العملاء لكنها لا يمكن تغطية هذه النفقات.
- الفهم الخاطئ لعوامل البيئة الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف ومقابلتها بعوامل البيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات.

المطلب الثاني: إستراتيجية التكلفة المنخفضة

ازدادت حاجة الكثير من المؤسسات إلى تبني الاستراتيجيات التي تعمل على دعم موقفها التنافسي، وعلى ضوء ذلك فإن إستراتيجية التكلفة المنخفضة تعد من العوامل الحاسمة في تحديد الموقف التنافسي لمعظم المؤسسات.

1. مفهوم إستراتيجية التكلفة المنخفضة

تعرف هذه الإستراتيجية بأنها "مقدار التضحية بالموارد لتحقيق هدف معين"¹؛ وتؤثر التكاليف في نسبة المبيعات حيث وجدت المؤسسات أن زيادة الأرباح بنسبة 10% من خلال تخفيض التكلفة بنسبة 10%، يكون أسهل بكثير من تحقيق نفس الزيادة من الأرباح من خلال زيادة المبيعات التي تحكمها عوامل المنافسة في السوق ولا تستطيع المؤسسة التحكم فيها²، وتتمثل إستراتيجية التحكم في التكاليف في "مجموعة من الأعمال والأنشطة المعدة لإنتاج وتسليم السلع والخدمات بالتكلفة الأقل قياساً بالمنافسين وعند مستوى النوعية الذي يعد مقبولاً من العملاء"³.

إن اعتماد المؤسسة لهذه الإستراتيجية يترتب عنه ميزتين؛ تحقيق المؤسسة سعر أقل مقارنة مع أسعار المنافسين مع تحقيقها نفس الربحية بسبب انخفاض التكلفة المرتبطة بها، أما الميزة الثانية فهي قدرتها على تحمل

¹ مكرم عبد المسيح باسيلي، محاسبة الكلف الأصالة والمعاصرة - رؤية إستراتيجية-، ج1، ط3، المكتبة العصرية، مصر، 2002-ص138.

² صالح إبراهيم يونس الشعباني، دور معلومات نظام التكلفة المتكامل (ICMS) في دعم الأساليب التنافسية داخل الشركات واعداد رسم خارطة الداء والربحية، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، المجلد 05، العدد 03، العراق، 2010- ص 249.

³ Hitt, Michel, & all, Strategic Management: Competiveness & Globalization, 4th ed., South Wester Publishing, 2000- p155

المنافسة الحادة أفضل من المنافسين لانخفاض كلفتها، وعليه تحقق المؤسسات التي تتبنى هذه الإستراتيجية أرباح تفوق المعدل المتوسط.¹

يتطلب بناء إستراتيجية قيادة التكاليف من المؤسسة إيجاد واستغلال جميع مصادر تخفيض التكاليف المحتملة والتي تقود إلى كفاءة أكبر في كل نشاط يمكن أن يضيف قيمة، وتمثل التكاليف المهمة التي تحدد شكل إستراتيجية اقل التكاليف في ما يأتي:²

- اقتصاديات الحجم.
- تأثيرات منحني التعلم والخبرة.
- درجة التكامل العمودي.
- موقع أداء الفعالية.

إن تجسيد المؤسسة السياحية لإستراتيجية التكلفة الأقل سوف يمكنها من امتلاك ميزة تفضيلية تستطيع أن تنافس من خلالها في السوق مع إمكانية السيطرة عليه، ذلك أن التركيز على تخفيض التكاليف سوف ينعكس على السعر النهائي للخدمات السياحية المقدمة للعملاء، ويمنح للمؤسسة ميزة تنافسية خاصة في الأسواق التي يكون فيها العميل أكثر حساسية نحو السعر، بحيث يتوقف اقتناؤه للمنتج من عدمه.

وفي ما يأتي مقارنة بين المنهج التقليدي والحديث في يتعلق بتخفيض التكاليف:

¹ Whellen, L.Thomas & Hunger, J. David, **Strategic management and business policy**, 13th ed., Published as prentice Hall, New Jersey, 2012- p209.

² أحمد حسين جلاب وآخرون، المزايا التنافسية في السوق العراقية —دراسة مقارنة—، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد 02، العدد 13، 2009- ص 186.

الجدول رقم 03-01: المقارنة بين المنهج التقليدي والمنهج الحديث لتخفيض التكاليف

المنهج الحديث	المنهج التقليدي
التركيز على مسببات حدوث التكلفة في كافة أنشطة سلسلة القيمة.	التركيز على حدوث التكلفة فعلا خلال مرحلة الإنتاج أو تقديم الخدمة.
الهدف حركي أي التخفيض المستمر للتكلفة مع مرور الوقت مقارنة مع أفضل المنافسين والعمل باستمرار على زيادة مستوى الجودة ورضا العميل.	هدف التخفيض هدف ساكن أي الوصول إلى أقل تكلفة في لحظة معينة مع المحافظة على مواصفات المنتج نفسه.
الرقابة على كافة أنشطة سلسلة القيمة بهدف تقييم الأداء، وتخفيض التكلفة يكون عن طريق تجنب الإسراف والضياع والتقلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة.	الرقابة على التكاليف بهدف تخفيضها عن طريق تقليصها أو تجنبها في المراكز الإنتاجية والخدمية.
التركيز على تخفيض التكاليف الغير المباشرة لزيادة أهميتها في بيئة العمل الحديثة وقلّة أهمية المواد والأجور.	قلّة أهمية التكاليف غير المباشرة والتركيز على تخفيض عنصري تكلفة المواد والعمل.
الأدوات المستخدمة في التخفيض: التكلفة المستهدفة والتحسين المستمر.	الأدوات المستخدمة في التخفيض: التكاليف المعيارية، الموازنات التخطيطية، تحليل التعادل، الرقابة على المخزون وغيرها.
التفكير طويل الأمد على إجراء تغييرات ضرورية في كافة الأنشطة لتلبية التغييرات في حاجة العميل وضمان النجاح الطويل الأجل.	تخفيضات كلفوية قصيرة الأمد لا تهتم كثيرا بالتغييرات الحاصلة في طلبات العملاء

المصدر: فائق مال الله محمود البالكلي، تخفيض الكلف من خلال التكامل بين تقنيات الكلفة المستهدفة

وتقنيات التحسين المستمر، مجلة بحوث مستقبلية، المجلد 4، العدد 25 و 26، كلية الحداثة الجامعة،

العراق، 2009 - ص 15.

يتجلى من خلال الجدول أن المدخل الحديث في تخفيض التكاليف ترتكز مبادئه حول إشباع حاجات ورغبات العملاء عن طريق تقديم منتجات بأدنى تكلفة ممكنة مقارنة بالمنافسين مع المحافظة على متطلبات الجودة ورضا العملاء، وعليه فعلى المؤسسات ومن أجل مواكبة بيئة الأعمال الحديثة ضرورة الفهم الكامل لمسببات التكلفة واستخدام الأدوات الحديثة لتخفيضها لدعم وتقوية مركزها التنافسي.

2. المداخل الحديثة في إدارة التكلفة

أجبرت المنافسة العالمية والثورة التكنولوجية وكذا الأذواق المتغيرة للعملاء المؤسسات، على البحث المتواصل والدؤوب عن أساليب تقديم منتجات بتكاليف منخفضة وجودة عالية وبأسعار تنافسية لتحقيق مستوى ربحي مرضي يضمن لها البقاء والنمو والاستمرارية، وعليه سعت جاهدة إلى تبني أساليب متنوعة تمكنها من الوصول إلى ذلك؛ وتعتبر التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة من أهم المداخل الحديثة في تخفيض التكلفة.

أ. **التكلفة المستهدفة:** تعتبر من بين أهم المتغيرات الحديثة المستخدمة من قبل الإدارة في تخفيض التكاليف، والتي ظهرت استجابة للمتغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال المعاصرة، فضلا على نمو المدخل الاستراتيجي للمؤسسة الذي يهدف إلى بناء وتعزيز الميزة التنافسية لها.

أولا. **مفهوم التكلفة المستهدفة:** تعددت التعاريف التي أوردها المختصون حول مدخل التكلفة المستهدفة وفي ما يلي بعض منها:

تعرف على أنها "أداة في إدارة التكلفة تهدف إلى تخفيض تكلفة المنتج أثناء مرحلة التخطيط والتطوير والتصميم، مع الحفاظ على جودة المنتج والقدرات الوظيفية له ودرجة الثقة فيه من جانب العملاء"¹.

كما تعرف أيضا على أنها "كلفة محددة مقدما يتم تحديدها وفقا لدراسات وبحوث تقوم بها فرق عمل متخصصة من أجل دراسة رغبات العملاء ومدى رغبتهم في الحصول على منتج ما لكي يتم إنتاجه في حدود تلك التكلفة دون المساس بجودته"².

كما ينظر إليها على أنها تقنية، وتعرف بأنها "التكلفة المستهدفة للوحدة الواحدة التي تمثل تقدير دقيق لتكاليف المنتج أو الخدمة والتي تمكن المؤسسة من الوصول إلى الدخل التشغيلي المستهدف للوحدة الواحدة عندما يتم بيعها بالسعر المستهدف، وتعتبر التكلفة المستهدفة للوحدة هي تكلفة يلتزم بتحقيقها خلال مراحل دورة حياة المنتج"³.

نستنتج من خلال التعاريف السابقة إلى أن المؤسسة تسعى من خلال مدخل التكلفة المستهدفة لتوجيه أهداف التكلفة خلال مراحل دورة حياة المنتج، تماشيا مع الظروف الداخلية والخارجية معا، وعلى ضوء الأسعار التي يتقبلها العملاء وتتماشى مع أسعار المنافسين.

¹ شوقي فودة، إطار مقترح للتكامل بين أسلوب التكلفة المستهدفة والتحليل الاستراتيجي للتكلفة بهدف تخفيض تكاليف الأنشطة من خلال مفهوم سلسلة القيمة، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، المجلد 44، العدد 01، جامعة الإسكندرية، مصر، مارس 2007 - ص 209.

² إسماعيل عباس منهل أبو رغيف، علي محمد ثجيل المعموري، استخدام تقنيتي الكلفة المستهدفة وهندسة القيمة كإطار متكامل في تخفيض تكاليف المنتجات (دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات النسيجية)، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 8، العدد 23، جامعة بغداد، العراق، 2013 - ص 214.

³ Horngren, C., Dater, S. & Foster, G. **Cost Accounting, A Management Emphasis**, 11th ed., Person Prentice Hall, New Jersey, USA, 2003- P461.

ثانيا. **مبادئ التكلفة المستهدفة:** تقوم تقنية التكلفة المستهدفة على جملة من المبادئ هي كالاتي¹:

- **السعر يقود التكلفة:** حيث تبدأ أولا بتحديد السعر الذي يباع به المنتج في السوق، حيث يتم طرح هامش الربح المرغوب فيه للوصول إلى التكلفة.
- **التركيز على العميل:** تكتسي وجهات النظر بالنسبة للعملاء أهمية كبيرة، لذا ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار في جميع المراحل، من خلال فهم احتياجات العملاء والعمل على تلبية المتطلبات الأساسية.
- **التركيز على تصميم المنتج:** حيث يتم التركيز على مرحلة التصميم، وعلى تقليل الوقت اللازم لتقديم المنتج إلى السوق، ولضمان الحصول على منتج بالتكلفة المستهدفة فان ذلك يتطلب فحص جميع أوجه العملية، للتأكد من أن المنتج سيتم تقديمه بأعلى كفاءة ممكنة.
- **فرق عمل متعددة الوظائف:** تتطلب الكلفة المستهدفة التنسيق والتعاون بين فرق الوظائف الداخلية المتعددة، بهدف تقديم منتج في حدود الكلفة المستهدفة.
- **تخفيض تكاليف دورة حياة المنتجات:** دورة حياة المنتجات هي المدة الزمنية منذ بداية الاتفاق الأولى على عملية البحث والتطوير لغاية الاستخدام النهائي للمنتج من قبل العميل²، وفي ظل استخدام تقنية التكاليف المستهدفة يجب تخفيض إجمالي تكاليف دورة حياة المنتج، إذ أن معظم المنتجات تحتاج إلى سلوك أقصر دورة حياة لكي تبقى تنافسية.
- **الاستناد إلى مفهوم سلسلة القيمة:** يعتمد نظام التكلفة المستهدفة على إشراك ممثلين لكافة حلقات سلسلة القيمة مثل الموردين، الوكلاء، الموزعين والقائمين بخدمات ما بعد البيع، ويهدف ذلك إلى بث مفاهيم وجهود خفض التكلفة خلال كافة حلقات سلسلة القيمة من خلال تنمية وتطوير روح التعاون والتفاهم بين أعضاء الوحدات المرتبطة بالمنتج من موردين ومنتجين وعملاء ووكلاء ومقدمي خدمات...

ثالثا. **خطوات تطبيق نظام التكلفة المستهدفة:** تمر عملية تطبيق التكلفة المستهدفة بعدة مراحل

أساسية تتمثل في الآتي³:

- **المرحلة الأولى:** على مستوى السوق: يكون حساب التكلفة المستهدفة في هذه المرحلة على أساس الأسعار السائدة في الأسواق، وبالتالي تكون نقطة البداية من السوق بدلا من التقديرات المحددة أو المعايير الداخلية للتكلفة المستخدمة في الأساليب التقليدية لحساب التكلفة؛ وبناء عليه يجب أن يأخذ في الاعتبار بعض الجوانب الأساسية منها:

¹ بتصريف من الباحث نقلا عن: إسماعيل عباس منهل أبو رغيف، علي محمد ثجيل المعموري، مرجع سبق ذكره، ص.ص 214-215.

² Rayburn, L. Gayle, **Cost Accounting: Using A Cost Management Approach**, 6th ed., Times Mirror Higher Education Group, 1996- P 620.

³ سامي محمد أحمد غنيمي، مدى فعالية دور التكلفة المستهدفة في زيادة القدرة التنافسية لخدمات البنوك التجارية -دراسة تحليلية-، مجلة البحوث التجارية، العدد الأول، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مصر، جانفي 2014- ص.ص 24-25.

- أذواق واحتياجات ورغبات العملاء التي ستؤثر علي تكلفة وسعر المنتج أو الخدمة.
 - السعر المناسب، وهو السعر الذي يناسب العميل ويكون راضيا وعلى استعداد لدفعه.
 - ظروف المنافسين في السوق، من حيث جودة المنتج أو الخدمة وأسعارها ووظائفها.
 - حصة المنظمة في السوق والتي ترغب في الحصول عليها بالأسعار التنافسية.
- **المرحلة الثانية: على مستوى المنتجات:** يتم في هذه المرحلة مراعاة إمكانيات المؤسسة أو الموردين عند تقدير التكلفة، حيث يتم تقدير تكلفة المنتج أو الخدمة وفقاً لإمكانيات المنظمة ومستوى التكنولوجيا المطبقة بها، بحيث يتم تصميم المنتج أو الخدمة لتتوافق مع التكلفة المستهدفة، ويجب مراعاة بذل أقصى جهد للوصول إلى التكلفة المستهدفة مع مراعاة الاحتفاظ بالجودة، وعدم تخفيض أداء المنتج أو الخدمة عن الحد الذي يرضاه العملاء ، وهنا يجب التأكيد علي ضرورة مراعاة العوامل المؤثرة علي التكلفة المستهدفة في هذه المرحلة ، والتي من أهمها:
- إستراتيجية الإنتاج الخاصة بالمنتج أو الخدمة، حجم الإنتاج المخطط، وعملية تكرار تجديد التصميم ، ودرجة هذا التجديد.
 - خصائص المنتج ، من حيث درجة التعقيد ، وضخامة الاستثمارات اللازمة ، والفترة الزمنية اللازمة لتطويره.
- **المرحلة الثالثة: على مستوى الأجزاء:** تتم في كثير من الحالات بالتوازي مع المرحلة الثانية حيث يتم تجزئة المكونات إلى وظائف فرعية ومحاولة تخفيض تكلفة كل جزء علي حده، مثل ما تم علي مستوى المنتج أو الخدمة، مع مراعاة العوامل المؤثرة، والتي من أهمها:
- درجة التكامل الأفقي.
 - القوة تجاه أغلبية الموردين.
 - طبيعة علاقات الموردين.
- على ضوء ما سبق يمكننا القول بأن التكلفة المستهدفة هي أداة لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية التي تتبناها لأنها تعمل علي:¹
- زيادة رضا العميل، من خلال التركيز في عملية التصميم على تحقيق قيمة مدركة له.
 - تخفيض التكاليف، من خلال تصميم وإعداد خدمات سياحية بمواصفات ذات فاعلية وكفاية عالية.
 - تساعد المؤسسات السياحية على تحقيق الربحية المستهدفة من خلال تصميم خدمات جديدة أو إعادة تصميم خدمات أخرى وبالشكل الذي يفوق المؤسسات المنافسة.

¹ Blocher, Edward J., Stout, David E., Cokins, Gary, **Cost Management: A strategic Emphasis**, 15th Ed., McGraw-Hill Co., 2010- p553.

- تخفيض إجمالي الوقت المطلوب لتحسين المنتج السياحي، خلال تحسين التنسيق في دورة حياة المنتج.
 - تساعد على التقدم تدريجياً للتنافس في الظروف التي يسودها الركود الاقتصادي.
 - تساعد على تحسين جودة المنتج السياحي بشكل كامل، كتحسين تصميم المنتج بعناية وتصنيع المنتجات لمقابلة احتياجات العملاء التي تتصف بالتنوع والرغبة في التطوير المستمر.
- ب. سلسلة القيمة: اقترح بورتر نموذج سلسلة القيمة لتحليل المحيط الداخلي، حيث يرى بأن نشاط المؤسسة يمكن تحليله بشكل أفضل باعتباره سلسلة قيمة، فهذا الأسلوب يستخدم لتحليل الأنشطة الأساسية في المؤسسة بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية، ومن ثم معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية الحالية والمستقبلية¹، حيث يساهم كل نشاط تقوم به المؤسسة في تحسين وضعيتها من حيث التكاليف وخلق قاعدة تمييزية².
- أولاً. مفهوم سلسلة القيمة: اقترح بورتر أول تعريف لسلسلة القيمة سنة 1985، وعرفها على أنها "إعادة تجميع المؤسسة إلى أنشطتها المناسبة استراتيجياً بالطريقة التي تؤدي إلى فهم سلوك التكاليف والموارد الكامنة للتمييز".
- وتعرف بأنها " الهيكل الذي تستعمله المؤسسة لفهم موقع تكاليفها والتعرف على الأدوات المختلفة التي تستعملها لتسهيل تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الأعمال"³.
- كما تعرف على أنها "سلسلة من وظائف المؤسسة التي يتم فيها إضافة قيمة العميل إلى المنتجات"⁴.
- وتعرف أيضاً بأنها "جملة الأنشطة المترابطة في ما بينها التي تهدف إلى خلق قيمة، والتي تبدأ من ضمان المدخلات الأولية، وصولاً إلى التسليم النهائي للمنتجات"⁵.
- نلاحظ من خلال ما سبق أن مدخل سلسلة القيمة يركز على المنفعة أو القيمة التي يقدمها كل منتج من منتجات المؤسسة إلى عملائها بما يلي رغبتهم وزيادة منفعتهم من تلك المنتجات، لضمان ولائهم للمحافظة على حصة سوقية مرضية، أما تحليل مجال الموقف التنافسي فيركز على الطرق التي تختارها كل وحدة اقتصادية للاستمرار في المنافسة، حيث يتطلب تحديد التكاليف المرتبطة بكل نشاط ومقدار مساهمته في تحقيق الميزة التنافسية.

¹ ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة العربية، دار البيازوري العلمية، عمان، الأردن، 2002 - ص 87.

² M. PORTER, **L'avantage concurrentiel des notion**, Inter édition, Paris, 1986- P.43.

³ Hitt , Michael A., Ireland , Duane R., Hoskisson , Robert E., **Strategic Management**, 4th ed, South – Western college publishing , USA, 2001- P 220.

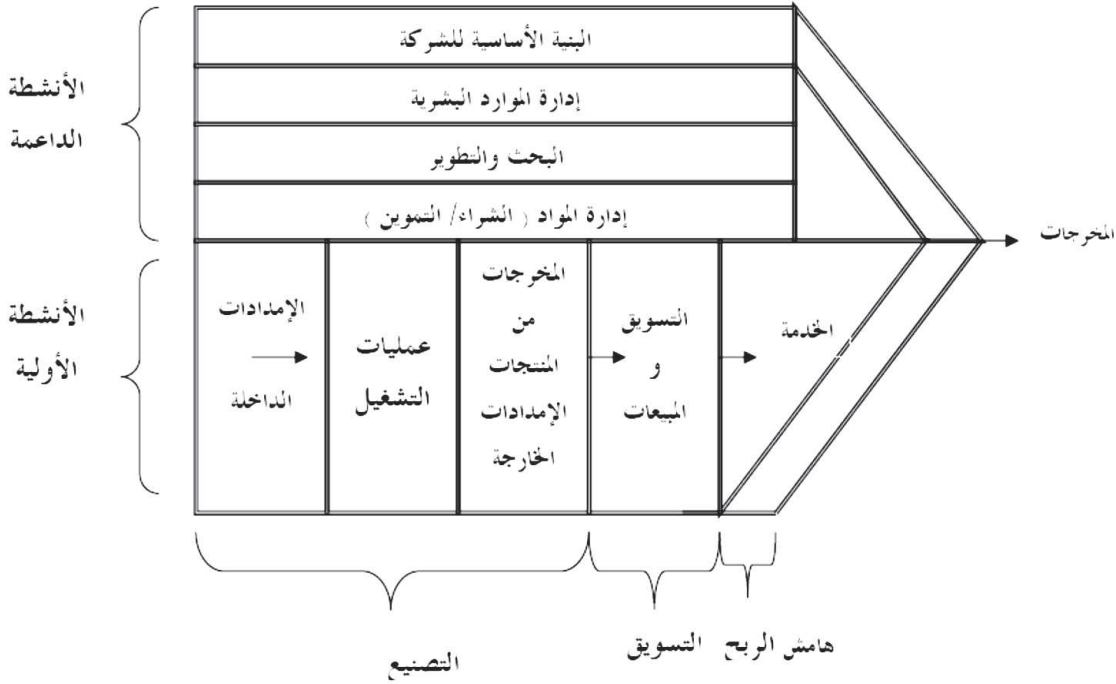
⁴ Horngren T. C., Datar M. S., Rajan V.M., **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, 14th Edition, Pearson Education Limited, 2012- P 28.

⁵ Hilton R. W., **Managerial Accounting Creating Value in Global Business Environment**, 9th Edition, The McGraw-Hill companies, 2009- p26.

- ثانياً. خصائص سلسلة القيمة: بالاستناد إلى التعاريف السابقة، يمكن عرض جملة من الخصائص الواجب توفرها في سلسلة القيمة حتى تحقق المؤسسة الأهداف المرجوة، نوردتها كما يلي¹:
- هي مدخل إستراتيجي تستخدمه إدارة المؤسسة لتشخيص وظائف النشاط الرئيسة وتحليل كلف كل وظيفة ومقارنتها مع المنافع المتوقع الحصول عليها في المدى الطويل سواء كانت تلك المنافع تتعلق بالعملاء أو بالمؤسسة.
 - تتصف وظائف النشاط بالترابط من خلال النظر لكل وظيفة بأنها نظام فرعي ضمن نظام كلي هادف.
 - أن وظائف النشاط تتصف بالتفاعل بسبب اعتماد كل وظيفة أو عملية سواء كانت رئيسة أو فرعية على الأخرى ولا يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها عند استغنائها عن أية وظيفة من الوظائف أو عملية من العمليات.
 - أن تحليل الكلف يتضمن ربط كلفة كل عملية من العمليات الجزئية لكل وظيفة مع المنفعة أو القيمة المتوقعة منها، وهذا ينسجم كلياً مع مفهوم التكلفة المستهدفة الذي يتضمن تخفيض تكلفة المنتج التي تضيف قيمة.
 - الأخذ بالاعتبار جميع الكلف المتوقع تكبدها من قبل الشركة طوال دورة حياة المنتج اعتباراً من البحث والتطوير ومروراً بالتصميم والإنتاج والتسويق والتسليم وانتهاءً بالخدمة بعد البيع.
- حسب تحليل Porter فان سلسلة القيمة تصنف أنشطة المؤسسة إلى قسمين وفق الشكل التالي:

¹ ذاكر عبد الله مفلح مصاروة، عبید خيون الخفاجي، الكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة والعلاقة التكاملية بينهما في الشركات المساهمة العامة في القطاع الصناعي الأردني -دراسة ميدانية-، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 8، العدد 23، جامعة بغداد، العراق، 2012- ص 332.

الشكل رقم 03-02: سلسلة القيمة



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر،

1998- ص 91.

وفي ما يأتي توضيح هذه الأنشطة:

- الأنشطة الأولية (الأساسية) : ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة المقدمة للعميل، فهي تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل المنتج أو الخدمة للعميل، وتقسم هذه الأنشطة إلى:¹
- الإمداد الداخلي: ويضم جميع الأنشطة المتعلقة بحركية المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية، وتمثل في الاستلام، التخزين، النقل...
- عمليات التشغيل أو الإنتاج: وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي الذي يقدم إلى المستهلك وتشمل تشغيل الآلات، التجميع، التعبئة وصيانة الآلات.
- الإمداد الخارجي: يضم كافة الأنشطة المتعلقة بمخرجات المؤسسة والمتمثلة في المنتج النهائي.
- التسويق والبيع: هي الأنشطة المتعلقة بوظائف إدارة التسويق من حيث وضع السياسات والاستراتيجيات التي تعمل على جذب العملاء لاقتناء منتجات المؤسسة.
- الخدمات: هي الأنشطة التي تهدف إلى تدعيم مبيعات المؤسسة من خلال كسب ولاء العملاء وذلك عن طريق خدمات بعد البيع.

¹ عائشة شنانة، أهمية المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مديرية الصيانة لسونطراك بالأغواط-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011- ص 93.

- الأنشطة الداعمة (الثانوية): تشير إلى الأنشطة التي تساعد الأنشطة الأولية للمؤسسة فهي تضيف فعالية و فاعلية للوظائف الأخرى؛ وتتكون من¹ :
 - البنية التحتية للمؤسسة: هي الأنشطة المتعلقة بالمديرية العامة، الوظيفة المالية، القانونية والمحاسبية، بالإضافة إلى طرق تسيير التنظيم تسيير الجودة ونظام المعلومات.
 - تسيير الموارد البشرية: وهي جملة الأنشطة الخاصة بتحديد الاحتياجات من المستخدمين، توظيفهم، تكوينهم، تدريبهم، متابعة مسارهم المهني، وتحفيزهم...
 - التطوير التكنولوجي: وهي مجموعة الأنشطة التي تعمل على تدعيم البحث والتطوير وتحسين العملية الإنتاجية وتوفير نظام معلومات فعال.
 - التموين: وهي مجموعة من الأنشطة التي تعمل على اختيار الموردين، طبيعة المواد التي تقتنيها المؤسسة بالإضافة إلى العلاقة التي تربطهم وهذا من أجل ضمان استمرارية تدفق مدخلات المؤسسة. إن الحصول على ميزة تنافسية حسب بورتر يتوجب تحليل سلسلة القيمة، بهدف إيجاد العلاقات بين الأنشطة التي تولد قيمة والتي تؤدي إلى أقل تكاليف و/أو تعزز التميز، وهذه العلاقات يمكن أن تكون داخل المؤسسة أو بين المؤسسة والمجهزين والعملاء، لذا ينبغي على المؤسسات السياحية بصفة خاصة استعمال المعلومات الناتجة عن تحليل سلسلة القيمة لفهم العلاقة التنافسية وتحديد فرص تخفيض التكلفة.
- نستنتج مما تقدم أن هناك علاقة تكاملية بين مدخل التكلفة المستهدفة وسلسلة القيمة لتحقيق أهداف المؤسسة، ذلك أن إستراتيجية المنافسة لأية مؤسسة لا بد أن تقوم أساسا على سياسة تقديم المنتج بكلفة منخفضة باعتماد مدخل الكلفة المستهدفة؛ والإنتاج بكلفة منخفضة يتطلب استخدام مدخل سلسلة القيمة لاستبعاد أية أنشطة لا تضيف قيمة للعميل المستهدف لاسيما الباحث عن السعر الأقل من أجل البيع بأسعار أقل من المؤسسات المنافسة، مع عدم التضحية بمستوى مرضٍ من الجودة.

¹ المرجع السابق، ص 94.

المطلب الثالث: إستراتيجية الإبداع

تسعى المؤسسة إلى طرح منتجات جديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية، بما يتوافق مع توقعات العملاء، ذلك أن التغيرات المتسارعة في البيئة الاقتصادية في ميدان التكنولوجيا ومتطلبات المنافسة المتزايدة، أجبرت المؤسسات على تقديم منتجات تنافسية، ولأن اعتماد المؤسسة على ميزة تنافسية واحدة يعرضها إلى خطر سهولة تقليدها من قبل المنافسين، لذا يستحسن تعدد مصادرها لكي تصعب على المنافسين تقليدها، وتعد درجة الإبداع والتطوير والتجديد المستمر أحد المناهج التي تقود المؤسسات إلى خلق مزايا جديدة وبشكل أسرع وذلك لتفادي قيام المؤسسات المنافسة بتقليد أو محاكاة ميزتها التنافسية الحالية.

1. مفهوم الإبداع: أظهرت الدراسات محاولات عديدة للمهتمين بمفهوم الإبداع والتعريف به، يمكن عرضها في الاتجاهات الآتية:

يعد النمساوي Joseph Schumpeter المنظر الأول للإبداع منذ 1912، والذي يعرفه على أنه "الحصيلة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج يؤدي إلى التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه"¹.

كما يعرف أيضا بأنه "تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المؤسسة أو سوقها أو بيئتها العامة، بحيث ينعكس ذلك في إضافة قيمة أكبر وأسرع وتقديم منتج أفضل من منتجات المنافسين"². ويعرف أيضا بأنه "فكرة جديدة أو تعبير جديد بالنسبة للفرد الذي يتبناه"³.

نلاحظ من خلال التعاريف السالفة الذكر، أن مفهوم الإبداع أخذ اجتهادا كبيرا من قبل الباحثين واختلفوا في وجهة النظر فمنهم من استند إلى السمات الشخصية للمبدع ومنهم من استند إلى مراحل العملية الإبداعية والنتائج الإبداعي لها كأساس لمفهوم الإبداع.

2. أهمية الإبداع: تبرز أهميته في مدى الاستفادة التي يحققها على مستوى المجتمع، المؤسسة، العملاء، في ما يلي:⁴

- المجتمع: تظهر أهميته في المجتمع من خلال المزيج التسويقي على مستوى كل المؤسسات التي تطبقه، والعملاء الذين يوجه إليهم، وبالتالي ينعكس على المجتمع في رفع مستوى المعيشة وزيادة الناتج القومي.
- المؤسسة: من خلال رسم صورة حقيقية في أذهان عملائها من خلال تحقيق التميز والتفوق بمنهجها على الآخرين بالشكل الذي يساعدها في المحافظة على زيادة حصتها السوقية.

¹ Yan de Kerorguen, Anis Bouayad, La face cachée du management, Dunod, Paris, 2004- p197.

² نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2003- ص 22.

³ محمد الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003- ص 12.

⁴ باسم محمد باني، دور الزبون الخارجي في تحقيق الإبداع التسويقي -دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من الزبائن في الشركة العامة للصناعات الجلدية-، مجلة كلية الإسلامية الجامعة، جامعة النجف، العراق، 2012- ص 607.

- العملاء: يمكن أن يحقق للعملاء الكثير من المنافع سواء كانوا أفراد أم مؤسسا واتي تأخذ شكل إشباع حاجات ورغبات وتوقعات قائمة لم يتم إشباعها بشكل أفضل.

3. مقومات الإبداع: إن نجاح ميزة الإبداع في المؤسسات يتوقف على مجموعة من المقومات نذكر منها ما يلي:

- **نظام الاتصالات:** تعد عملية الاتصال ذات أهمية أساسية في نقل المعلومات والأفكار والمشاعر والحقائق وغيرها بين الأفراد أو الجماعات، ويتطلب الإبداع وجود قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة تساعد على انتقال المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة، وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من المتغيرات المختلفة سواء ما يتعلق بطبيعة العمل أم الموقع المادي لوجود الأفراد أو ما يرتبط منها بطبيعة جماعات العمل الرسمية أو غير الرسمية والوسائل المختلفة واستيعاب مضامين الاتصال وأبعاده المهمة في تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة معا¹.

- **أسلوب القيادة:** يمكن للمدير في المؤسسة ومرؤوسيهام استخدام العديد من الأساليب لتحسين إبداعاتهم وأفكارهم تتجلى في ما يلي²:

- توفير مستويات عالية من الخبرة الفنية.
- التركيز على الدوافع الجوهرية في أداء المهام.
- التخلص م القيود المفروضة على المرؤوسين.
- إعطاء المرؤوسين نطاق أكبر في عملية صنع القرارات.
- كما يعتمد المدير المبدع على اطلاع موظفيه بالوضع المالي للمؤسسة، وبيين لهم كيف يكون مجهودهم مؤثر بالسلب أو الإيجاب على وضعية المؤسسة³.

- **نظام الحوافز:** تعتبر الحوافز في شكلها المادي والمعنوي في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبدعين في المؤسسة، وكل ما يمثل رأس المال الفكري للمؤسسة في بعده الخاص بالأفراد الذين يمتلكون القدرة على خلق المعرفة الجديدة، وباستطاعتهم نقلها في أي لحظة إلى خارج المؤسسة⁴، ويمكن للمؤسسة الاستفادة

¹ قاسم شاهين العمري، الاتصالات الفعالة للقائد الإداري في المنظمات وتأثيرها في تجاوز المشاكل والأزمات، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، المجلد 3 العدد 16، جامعة الكوفة، العراق، 2010- ص 140.

² سعاد نائف برونوطي، الإدارة: أساسيات إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001- ص 398.

³ عفيفة دراج، نبيلة صليحة دراج، الإبداع سر تميز المؤسسة وولاء زبائنهما، الملتقى الدولي بعنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة -دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية-، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 18-19 ماي 2011- ص935.

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص.ص 198-199.

في أفكار عمالها عن طريق إنشاء وتكوين نظام لتلقي الأفكار والاقتراحات، إذ يجب أن يوفر هذا النظام* فرص لكل فرد من أجل تجربة أفكاره.

- **الثقافة والقيم:** تعمل المؤسسات المبدعة على خلق ثقافة تنظيمية من خلال تكريس قناعة لدى الأفراد العاملين في المؤسسة أن لكل واحد منهم قدرة على الإبداع في مجاله، وأن الإصرار والمحاولة المستمرة وعدم الخضوع للفشل هو سر النجاح¹.

- **التدريب:** يحتل التدريب مكانة هامة في تعزيز العمل الإبداعي عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل من خلال إحداث تغيير في مهارات الأفراد، وتطوير أنماط السلوك الذي يستخدم في أداء أعمالهم، بالإضافة إلى إسهامه في حل المشاكل بطرق إبداعية.

4. أشكال الإبداع في المؤسسات السياحية

تناول الباحثون موضوعات الإبداع من مداخل مختلفة، وقد قادت دراسات الباحثين المختلفة والمتنوعة إلى وجود تباين في أنواع الإبداع بسبب أهداف ومنطلقات الإبداع المختلفة في المؤسسة؛

ويأخذ الإبداع في المؤسسات السياحية أشكال مختلفة وفق ما أورده كل من الباحثين Hjalager &

Ronningn M & lien G وتتجلى في ما يأتي:²

أ. **إبداع المنتج أو الخدمة:** يعتبر أحد أجزاء إستراتيجية الإبداع للمؤسسة والذي يتم تحديده في ضوء الفرص والتحديات في البيئة الخارجية وبما يتلائم مع ما تتمتع به المؤسسة من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يحقق أهدافها في البقاء والنمو وجعلها تنافسية، ويركز إبداع المنتج على تغيير الخصائص المادية للمنتجات بحيث نحصل على منتجات جديدة أو تحسين أداء المنتجات الموجودة حالياً بما يشد من اهتمام العملاء بهذا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين.

ب. **إبداع العملية:** وهو تصميم عملية جديدة أو تحسين عملية حالية للتأثير في كمية المنتج وجودته بما يزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق، ولإبداع العملية مجموعة من المداخل من أهمها:³

- مدخل التوجه نحو التصميم.
- المدخل الاستراتيجي.
- المدخل التكنولوجي.
- المدخل المعلوماتي.

* تجدر الإشارة إلى أن هذا النظام مطبق لدى شركة "نويوتا" اليابانية والتي تتلقى الإدارة من خلاله مليون ونصف اقتراح سنوياً، ويتم الأخذ بـ 98%، ويستفيد الموظف من تحفيز مادي ومعنوي.

¹ عفيفة دراج، نبيلة صليحة دراج، نفس المرجع والصفحة سابقاً.

² Eva Maria Jernsand, Helena Kraff, Lena Mossberg, **Tourism Experience Innovation Through Design**, Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism, vol 15, supplement 1, August 2015- p100.

³ دنيا حسن، أياد محمود الرحيم، أثر إبداع العملية في تصميم المنتج —دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية—، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 7، العدد 27، جامعة كربلاء، العراق، 2010- ص.ص 63-64.

ج. **الإبداع الإداري:** يعرف الإبداع الإداري بأنه "التوصل إلى المفاهيم الجديدة القابلة للتحويل إلى سياسات وتنظيمات وطرق تساهم في تطور الأداء في المنظمة"¹؛ ويهتم الإبداع الإداري بالعلاقات التفاعلية لإنجاز المهام، وأهداف العمل، وكذا تلك القواعد والإجراءات التي تعمل بالاتصال والتبادل بين العاملين والبيئة المحيطة بالمنظمة.

د. **التسويق الإبداعي:** يركز على أساليب العمل ولاسيما ما يتصل بعناصر المزيج التسويقي وما تقوم به المؤسسة من أساليب وطرق وإجراءات أو استخدام معدات وآلات تساهم في خلق حالة تسويقية جديدة، وتشمل التغيرات في التصميم أو التعبئة والتغليف والتقنيات الجديدة المستخدمة في تقديم المنتج السياحي.

هـ. **الإبداع المؤسسي:** وهو انتهاج المؤسسة السياحية لإستراتيجية التحالف والمشاركة لتحقيق أهدافها التوسعية واحتواء منافسيها، كما تعد طريقة هامة لجلب الموارد المالية، بالإضافة إلى المساهمة الفنية والتكنولوجية للمنتج، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تساعد على مواجهة بقية التكتلات الأخرى.

أجمع الباحثون بأن عملية الإبداع ديناميكية لا خطية، فالأفكار المبتكرة يجب أن تثبت فائدتها إلى العملاء داخل المنظمة²، وهو ما تفسره أشكال الإبداع السالفة الذكر التي تعتبر مصدر لتقديم السلع والخدمات بالطريقة الجيدة التي تجعل العملاء راضين ومتفاعلين مع المؤسسة، وعليه فإن أهدافها تنصب على توطيد العلاقات مع العملاء ومتطلبات السوق، لكسب ميزة تنافسية.

المبحث الثالث: علاقة إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء بالمزايا التنافسية

يعد العملاء الهدف النهائي للمؤسسة خاصة في عصر الاقتصاد الحالي المشحون بالمنافسة الشديدة، وعليه تحتم على المؤسسات والمؤسسات السياحية بشكل خاص تطوير علاقات تعاونية طويلة الأمد مع عملائها ووضع استراتيجيات تنافسية وفقا لاحتياجاتهم ورغباتهم، فالمؤسسات تحتاج إلى تجسيد ميزة تنافسية مستقرة في هذا المحيط، وفي ضوء ذلك فإن المؤسسات السياحية التي تبني إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء ترتكز على العديد من المداخل لتحقيق الميزة التنافسية.

¹ نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، -المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-، مرجع سبق ذكره، ص 345.

² Andrew kusiak, **Innovation: the living laboratory perspective**, computer-Aided design & applications, Vol. 04, No. 06, 2007- P 866.

المطلب الأول: تحقيق ميزة التمايز بالاعتماد على إدارة العلاقة مع العملاء

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.

1. نظام التعامل مع الشكاوى ودوره في تحقيق التميز للمؤسسة

يعتبر نظام شكاوي العملاء مصدر مهما لمعلومات السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، والتي تستغلها المؤسسة لتصحيح السبب الجذري للمشكلة وتحسين الخدمة أو المنتج، بما ينعكس على رضا العميل وكسب ولائه¹.

أ. مفهوم نظام الشكاوي وأهميته: يعرف سلوك الشكاوى بأنه "ردة فعل سلبية تصدر من الفرد عند تلقيه المنتج أو الخدمة"².

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 الذي قد يؤثر سلبا على مستوى الرضا لديهم"³.

يعتبر نظام الشكاوي التي تتبناها المؤسسات السياحية من العوامل الرئيسية التي تساهم في زيادة فرص نجاح المؤسسة مقارنة بمنافسيها من خلال الكشف عن الأخطاء وتقويم الانحرافات في العمل، وعليه فانه من المهم الترحيب بأي شكاوى من العميل إلى المؤسسة ودراستها والاهتمام بها واتخاذ قرار بشأنها باعتبارها فرصة لحل المشاكل وللكشف عن نقاط الضعف المحتملة، ومن خلال هذه الشكاوي يمكن أن يتحول الأشخاص غير الراضين عن المؤسسة إلى أشخاص لديهم ولاء للمؤسسة وبالتالي اكتساب تميز عن المؤسسات المنافسة⁴.

تتيح المؤسسات السياحية قنوات اتصال مباشرة أو غير مباشرة لسماع الشكاوى والمقترحات من خلال الإعلان عن توفر هاتف مخصص أو صندوق في المكتب الأمامي أو الصالة أو من خلال وضع استمارة في غرفة العميل لتأشير ملاحظاته السلبية والايجابية حول مستوى الخدمات المقدمة بهدف كسب رضاهم

¹ Thorsten Gruber, Isabelle Szmigin, Roediger Voss, **Handling customer complaints Effectively: A comparison of the value maps of female and male complainants**, Managing Service Quality, Vol. 19 No. 6, 2009- p637.

² Vincent c. S. Heung, Terry Lam, **customer complaint behavior towards hotel restaurant services**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 15, Issue 05, 2003- p283.

³ الهام فخري أحمد حسن، **التسويق بالعلاقات**، مرجع سبق ذكره، ص 404.

⁴ يتصرف من الباحث نقلا عن: حكيم بن جروة، **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 - ص 179.

والعمل على إرضاء العملاء الذين تتولد لديهم مواقف سلبية¹، بالإضافة إلى وجود مساحة مخصصة في الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة حيث يستطيع العميل كتابة الشكاوى فيها.

وترجع أسباب شكاوي العملاء في المؤسسات السياحية إلى ما يلي:²

- إخفاقات نظام تسليم الخدمة.
- الإخفاقات في الاستجابة لحاجات العملاء
- سلوك العاملين غير المتوقعة من العملاء

ب. **التعامل مع شكاوي العملاء:** إن حفاظ المؤسسة على علاقتها مع عملائها يحتم عليها التعامل بشكل فعال مع شكاويهم، وعليه فإن تبني المؤسسات السياحية لنظام التعامل مع شكاوي العملاء أو الاستجابة لإخفاقات المنتج، من الأدوات المهمة التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية، ومن أجل ذلك عليها إتباع مجموعة من الخطوات³:

- اعتراف المؤسسة بحدوث المشكلة، حيث يشعر العميل بأن شكواه قد سمعت.
- تقبل الشكاوى الصادرة من العميل، وهو ما يشعره بأن ما قدمه من أفكار مهمة للمؤسسة.
- تقديم الاعتذار للعميل.
- تقديم ضمانات بعدم تكرار المشكلة في المستقبل.
- تقديم التعويض الذي يعكس الخسارة وعدم الملائمة نتيجة الإخفاق في تقديم المنتج، وشرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة الشكاوي.

2. تحقيق التميز على أساس وقت التسليم

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 شكلاً من أشكال التمايز.

¹ أمال كمال حسن البرزنجي، سالم حميد سالم الجبوري، اعتماد نموذج لقياس رضا الزبون في الفنادق العراقية -دراسة استطلاعية لآراء عينة من زائري فنادق الدرجة الممتازة والأولى في بغداد-، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 65، الجامعة المستنصرية، العراق، 2007- ص.ص 203-204.

² نعمة شليبه الكعبي، الاستجابة لإخفاقات تسويق الخدمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 80، جامعة بغداد، العراق، 2014- ص 241.

³ المرجع السابق، ص 244.

- ويتضمن التنافس على أساس الوقت أو التسليم ثلاث جوانب تتمثل في ما يلي¹:
- السرعة في التسليم والتي تقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ استلام طلب العميل وتاريخ تلبيةه، وعادة ما يطلق على هذا الوقت بمدة الانتظار.
 - 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.
 - 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.

3. جودة الخدمة السياحية كأساس للتمييز

تعد جودة الخدمة سلاحا تنافسيا تستخدمه المؤسسات السياحية لجذب عملائها والحفاظ عليهم من خلال التميز والتفرد على منافسيها.

أ. مفهوم جودة الخدمة السياحية: تعددت التعاريف التي تناولها المختصون حول مفهوم الجودة نذكر أهمها في ما يأتي:

تعني على أنها "مجموعة من الصفات والخصائص التي تؤدي إلى تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة"².

كما عرفها جوران* على أنها ملائمة المنتج للاستخدام من خلال توفر خمسة أبعاد أساسية هي جودة التصميم، جودة المطابقة للمواصفات، أن يكون المنتج متاحا، سلامة الحصول على المنتج وصلاحيه أداء المنتج في ميدان الاستعمال³.

ويميز الباحثون بين نوعين من وجهات النظر حول مفهوم جودة الخدمة، الأولى فنية والثانية تسويقية، فجودة الخدمة من الناحية الفنية تركز على ما تحمله من مواصفات فنية حيث عرف البعض جودة الخدمة بأنها مجموعة من الخصائص والمواصفات الفنية المتعلقة بالخدمة والتي تتوقف عليها قدرة هذه الخدمة على إشباع حاجة محدودة، أما جودة الخدمة من الناحية التسويقية فتتركز على أنها قرار الجودة الذي يبدأ وينتهي بالعمل

¹ ، ليلي جار الله خليل، ولاء جمال الدين النوري، مرجع سبق ذكره، ص 95.

² علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة نشر، ص18.

* جوزيف جوران يعد من أهم رواد الجودة في العصر الحديث بعد ادوارد ديمينج.

³ مامون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2006 - ص 30.

شأنه في ذلك شأن مختلف القرارات الأخيرة المتعلقة بالسلعة أو الخدمة بشكل خاص والعناصر الأخرى في المزيج التسويقي بشكل عام¹.

ويعتبر مفهوم الجودة في مجال السياحة من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير صناعة السياحة بصورة مستدامة، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات السائح وإشباع رغباته، وعليه يمكن استنتاج مفهوم جودة الخدمة السياحية بالاستناد إلى العنصرين الأساسيين هما:

- التفرد: وتعني قدرة المؤسسة السياحية على تقديم خدمات متطورة ومتجددة تلبي احتياجات العملاء وتتطلع إلى متطلباتهم.
- الامتياز: تحقيق التوازن بين متطلبات السائح والمقومات العامة للمؤسسة السياحية، من خلال الوصول إلى رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة.

ب. أهمية الجودة في المؤسسات السياحية: ترجع لعدة اعتبارات أهمها ما يلي:²

- أصبحت عملية الشراء تتسم بالتعقيد والتشابك بسبب تمحص العملاء للمنتج ، وعدم ترددهم في تقديم الشكاوي بخصوص رداءة المنتج.
- ساعد التطور التكنولوجي المدراء في تقديم خدمات إضافية ملائمة للعملاء إلى جانب اللمسة الإنسانية من قبل مقدمي الخدمات ذوي الاتصال المباشر بالعملاء، أما المكاتب الخلفية أو الوظيفية فقد ساهمت في دعم المكاتب الأمامية أو الإنتاجية في تحقيق مبيعات جيدة.
- تنامي حدة المنافسة في قطاع الخدمات وعليه فإن الجودة تعتبر ميزة تنافسية تجر الإدارات على أخذها بعين الاعتبار في نشاطها التسويقي.
- ينظر المدراء العاملين في القطاع السياحي والفندقي إلى مفهوم الجودة في الخدمات على انه مكلف وغالي وبنفس الوقت يصعب تطبيقه.

4. التميز من خلال إدارة معرفة العملاء

إن جوهر إدارة العلاقة مع العملاء يتعلق باكتساب معلومات عن السوق، والتي تستغلها المؤسسة في إقامة والحفاظ على محفظة من علاقات العملاء تقدم أعلى ربحية ممكنة وتميزها عن منافسيها، لذا فإن المؤسسات السياحية تبحث عن الاتجاهات والأساليب التي تطور علاقتها مع العملاء، وبذلك فإن إدارة معرفة العميل يعد السبيل الحديث في تعزيز وتوطيد هذه العلاقة وخيارا استراتيجيا لبناء وتحقيق الميزة التنافسية.

¹ علي أحمد عبد القادر أحمد، تحليل محددات ونواتج قيمة العميل -دراسة تطبيقية على عملاء قطاع التليفون المحمول في مصر-، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة المنوفية، مصر، 2012- ص55.

² نجم العزاوي، نبيل الحوامدة، قياس إدراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن -دراسة ميدانية لفنادق من فئة الخمس نجوم في عمان-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 25، العراق، 2010- ص 149.

أ. مفهوم إدارة معرفة العملاء: ينظر إلى المعرفة بأنها الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو هي المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم وتطبيقها في واقع المؤسسة لحل المشاكل التي تواجهها¹.

أما إدارة المعرفة فتعرف على أنها مجموعة من العمليات التنظيمية، والتطبيقات التقنية المتكاملة، التي تساعد في الحصول على المعرفة من قبل الأفراد والجماعات واستخدامها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة². وتعرف إدارة معرفة العميل على أنها "نهج تنظيمي جديد يهدف إلى استخدام و تبادل المعلومات والمعارف والخبرات والأفكار المكتسبة لدى العملاء سعياً وراء تحقيق أهداف المؤسسة"³.

الملاحظ من خلال تعريف معرفة العملاء بأنه ركز على عنصرين أساسيين هما:

- الأنظمة والعمليات اللازمة التي تستخدمها المؤسسة في تخزين، توفير وتوصيل معرفة معلومات وبيانات العملاء.

- المورد البشري والعمليات التنظيمية داخل المؤسسة، من أجل ضمان فائدة كاملة من معرفة العملاء وبما ينعكس على كسب ميزة تنافسية للمؤسسة.

وتكمن المعرفة في قدرة المؤسسة على التعامل بشكل أفضل مع المتغيرات البيئية وسيكون أفرادها

بحاجة إلى نوعين من المعرفة تتفاعل في بينها ليمكنوا من تحقيق ذلك:⁴

- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة التي يمتلكها الفرد وتنامت لديه بواسطة التجارب أو المهارات الخاصة به، من خلال أداء عمل معين تمرس عليه لفترة من الزمن، وتعتمد على الخبرة والشخصية والحدس والحكم الشخصي والقواعد البديهية المكتسبة.

- المعرفة الظاهرة: هي المعرفة المنتظمة والتي يسهل التعبير عنها أو كتابتها وبالتالي نقلها إلى الآخرين بواسطة وثائق أو مقابلات أو استخدام طرق أخرى، وتتضمن كل التعليمات أو العاملين الاستفادة منها.

ب. أهمية إدارة المعرفة: إن نجاح إقامة العلاقة مع العملاء يتطلب توجيه كافة الجهود لتحديد حاجات ورغبات العملاء، والعمل على تقديم منتجات يكون العميل بحاجة إليها، وكلما كانت المؤسسة أكثر قدرة

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008- ص 25.

² Anita Zehrer, Knowledge Management In Tourism –The Application Of Grant's Knowledge Management Model To Austrian Tourism Organisations, Tourisme Review, Vol. 66, No. 3, 2011- P 52.

³ Nastaran Taherparvar & Al, Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry, journal of knowledge management, Vol. 18, N°3, 2014- p 592.

⁴ فريد كورتل، إدارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسين بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010- ص 05.

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

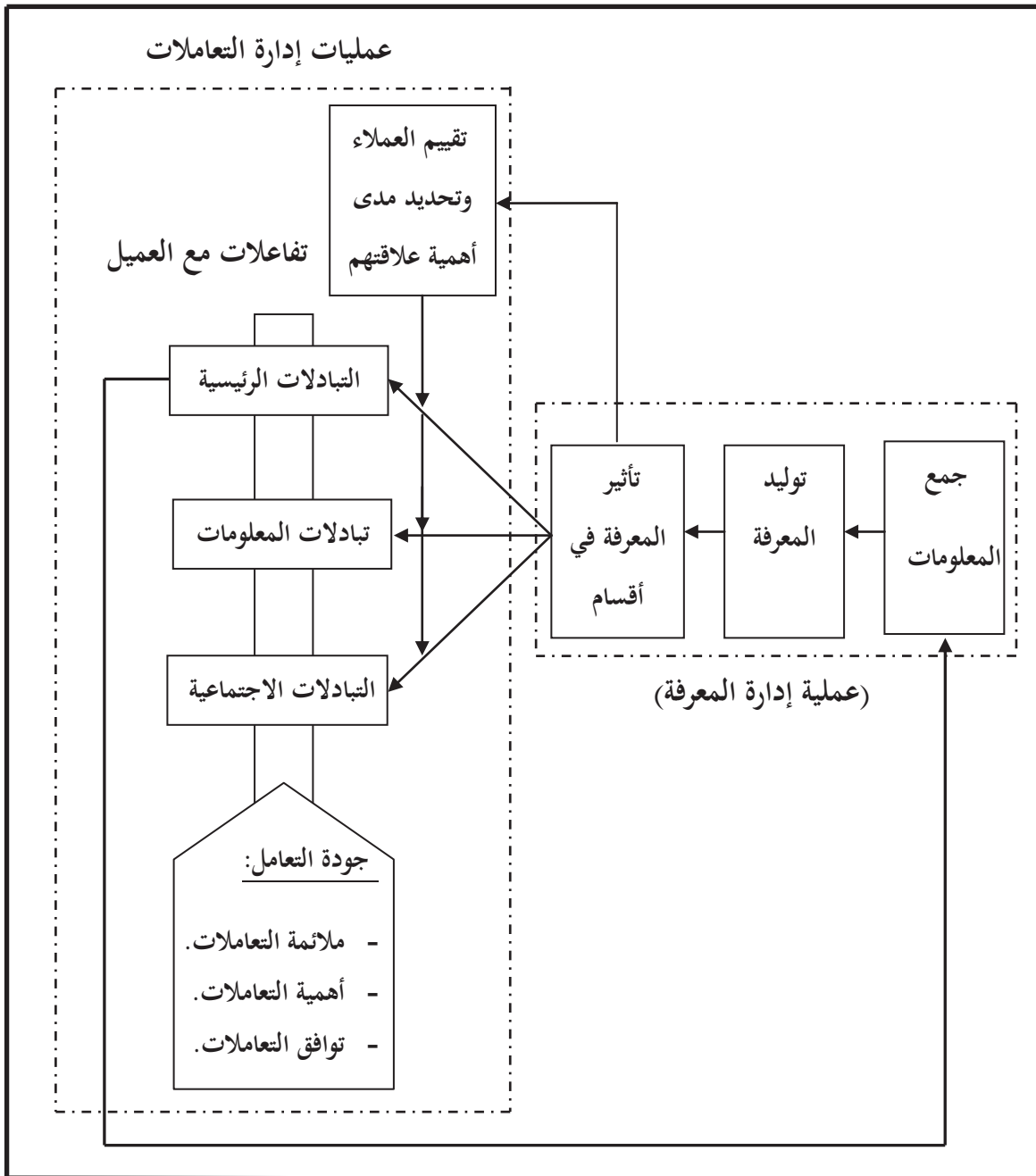
إن الاعتماد على إدارة معرفة العملاء يفسر بُعد النظر للمؤسسة في التحول من بيع المنتج في الصفقة إلى بيع المعرفة في العلاقات، وعليه فإن إدارة علاقات العملاء تتعلق حتما بتنظيم إدارة المعرفة، ومن ثم فإن وجود معرفة كافية عن العملاء يعد أمرا حاسما من أجل فهم أفضلهم وخدمتهم.

لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات السياحية لإقامة محفظة لعلاقات العملاء، يتوجب تكوين مخازن معرفة بما ينعكس على ربحية المؤسسة وكسب ميزة تنافسية، تتمثل في ما يلي¹:

- مدى جاذبية العملاء.
 - نوايا تحول العملاء.
 - متطلبات وأفضليات العملاء.
 - احتمالية ربحية العملاء الحاليين والمحتملين.
 - تهديدات المنافسين؛
- ويوضح الشكل التالي دور إدارة المعرفة في إدارة علاقات العملاء.

¹ جيهان عبد المنعم رجب، المكاسب الفعلية لإدارة علاقات العملاء من منظور العاملين ومنظور العملاء، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، مصر، 2008 - ص 324.

الشكل رقم 03-03: دور إدارة المعرفة في إدارة العلاقة مع العملاء



المصدر: جيهان عبد المنعم رجب، المكاسب الفعلية لإدارة علاقات العملاء من منظور العاملين ومنظور

العملاء، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، مصر، 2008 - ص 324.

وتتجسد أهمية إدارة معرفة العملاء من خلال نشاطاتها المختلفة في ما يلي:¹

- ظهور اقتصاد المعلومات والذي يعد المصدر الرئيسي للثروة والازدهار من خلال إنتاج وتوزيع المعلومات والمعرفة.
- تعد المصدر الأساس في إسناد رأس المال الفكري والكفاءات الجوهرية للمؤسسة، مما يساهم ذلك في زيادة الإثراء المعرفي وملاحقة آخر التطورات العالمية.
- تزايد مساحة المنافسة واحتدام شدتها.
- تناقص كمية الوقت للحصول على المعرفة بسبب التبادلات والاختراعات المتلاحقة والإضافات المعرفية المتجددة.
- تساهم في تحسين معدل الشفافية، مستوى التوثيق، المشاركة في المعرفة وانسيابية الاتصالات.
- تعتبر إحدى المكونات الأساسية لنجاح المؤسسات وضمان بقائها ونموها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد.

تهدف المؤسسات السياحية من التركيز على تحسين إدارة المعرفة وزيادة فعاليتها إلى الحصول على ميزة تنافسية، وتستند إدارة المعرفة إلى عناصر وتقنيات هامة تمكنها من دمج المعرفة الظاهرة بالمعرفة الضمنية، والتي تجعل المؤسسات قادرة على التكيف مع التطورات الحاصلة، كما تساعد إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتخطيط الاستراتيجي، وعليه فإن إن امتلاك العاملين في المؤسسة السياحية للمعرفة يعتبر ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: تخفيض التكاليف باستخدام إدارة العلاقة مع العملاء

أصبح العميل في الوقت الحالي هدفا من أهداف إدارة التكلفة الإستراتيجية؛ وتعتبر إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء احد أهم الأساليب التي تسعى إلى تخفيض تكاليفه، وتحسين ربحيته من خلال إشباع رغباته واحتياجاته في الوقت المحدد والجودة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة، وفي ما يلي بعض الأساليب التي تعتمد عليها إستراتيجية العلاقة مع العملاء لتحقيق ميزة التكلفة المنخفضة.

1. 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؛

¹ يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، مرجع سبق ذكره، ص 342.

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 المربحين والحصول على عملاء جدد في المستقبل، وقد يقرر من خلال الخطة الاحتفاظ بالعملاء غير المربحين وذلك للمحافظة على احتمالية جعلهم مربحين في المستقبل.¹ وتتمثل فوائد تحليل ربحية العميل في ما يلي:²

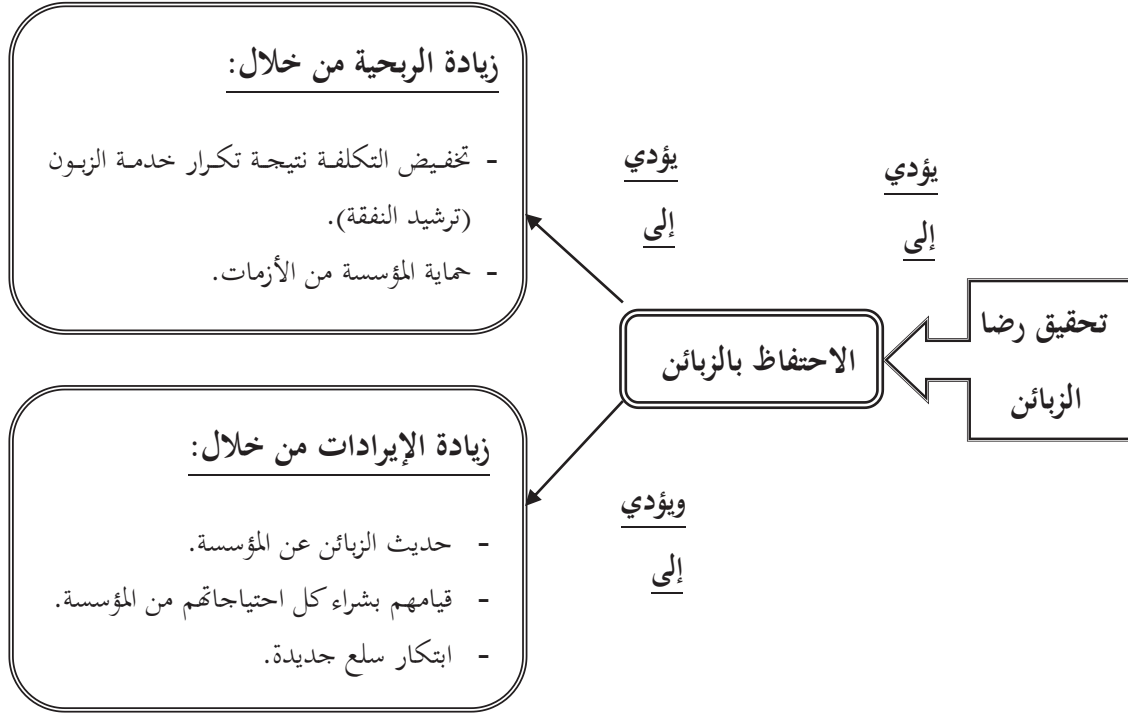
- الاحتفاظ بالعملاء المربحين من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات بأقل كلفة وبأعلى جودة ممكنة لغرض تحقيق الميزة التنافسية وكسب رضا العميل.
- زيادة قيمة العميل التي يمكن أن تقاس استراتيجياً من خلال معرفة ربحية العميل.
- تحديد العلاقة بين الأسعار وكلفة الخدمة المقدمة للعميل، فيتم فرض سعر مرتفع في حالة الخدمات المقدمة ذات تكلفة كبيرة والعكس صحيح .
- إمكانية تحويل العملاء غير المربحين إلى عملاء مربحين من خلال التفاوض حول السعر والجودة ومزيج المنتج ووقت التسليم وغيرها.
- يساعد في التمييز بين العملاء المربحين والعملاء غير المربحين بعد مقارنة تكاليف كل عميل بإيراداته وبالتالي التوجه في اتخاذ القرار بشأن الاستغناء عن العملاء غير المربحين الذين يُكبّدون المؤسسة بالخسائر في ظل بيئة المنافسة القائمة .
- ويوضح الشكل الموالي الميزة التنافسية المحققة من خلال التوجه بالعميل.

إن تبني إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسات السياحية يساعد على التحليل في ما يتعلق بالقدرة التفاوضية للعملاء؛ فصاحب التمويل المالي الجيد يشكل فرصة جيدة للمؤسسة حيث أنه يميل للاستقرار في اقتناء خدمات المؤسسة ويمثل قيمة محتملة عالية وهو العميل الذي تبحث عنه المؤسسة لبناء علاقة حصرية ومحمية من المنافسين معه، كما يمكن التحليل من معرفة العملاء الذين يواجهون ضغوطات مالية ويشكلون قيمة محتملة أقل، وعليه يتوجب على المؤسسات السياحية تقديم بعض العروض والتسهيلات الخاصة لهم بهدف حمايتهم من التحول إلى المنافسين من أجل بناء علاقة طويلة الأمد معهم.

¹ حاتم كريم كاظم، استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في إدارة علاقات الزبون وتحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 30، جامعة الكوفة، العراق، 2014، ص 301.

² المرجع السابق، ص 24.

الشكل رقم 03-04: التوجه بالعميل والميزة التنافسية



المصدر: عبد السلام أبو قحف، كيف تسيطر على الأسواق (تعلم من التجربة اليابانية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 - ص 23.

2. تكنولوجيا المعلومات

أصبحت تكنولوجيا المعلومات عنصر مهم وأساسي من نسيج الإدارة في المؤسسات السياحية ومورد أساسي تعتمد عليه في تفعيل إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء نتيجة تحول مفهوم علاقة العملاء إلى مفهوم أكثر تطوراً بسبب التطور التكنولوجي المتزايد، فظهر نظام إدارة علاقة العملاء الالكترونية الذي يعتمد بصورة أساسية على استخدام التكنولوجيا؛

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات أدى إلى تحقيق العديد من المزايا، وتمثل أهم المزايا في ما يلي¹:

- **زيادة الأرباح والمبيعات:** حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة المبيعات من خلال مساعدتها للمؤسسة في إشباع حاجات ورغبات العملاء، ويترتب على زيادة المبيعات تحسين الربحية خاصة في ظل تخفيض التكاليف والذي يتحقق أيضاً باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

¹ راجحي دراجي، علي ماي، أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع العملاء، الملتقى الثالث عشر حول: التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي 9 و 10 ديسمبر 2014 - ص.ص 5-6.

– **الحصول على مزايا تنافسية:** حيث تستخدم العديد من المؤسسات تكنولوجيا المعلومات ووصفها في البيئة التنافسية والحصول على مزايا تنافسية من خلال تصميم برامج وتطبيقات مبتكرة تسمح لتلك المؤسسات بالمنافسة بصورة أكثر فعالية.

– **تخفيض التكاليف:** إن تخفيض التكاليف يعتبر من أهم الفوائد الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات، ذلك أنها تقوم بأداء الأعمال ومهام الكتابة آلياً لتخفيض التكاليف، من ناحية أخرى فإن المؤسسات الصناعية توفر مبالغ طائلة من خلال استخدام الحاسبات الآلية في رقابة الإنتاج والمخزون كما تستخدم بعض المؤسسات تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الإنتاج حسب الطلب.

– **تحسين الجودة:** من خلال تحسين مستوى جودة المخرجات والتصميم بمساعدة الحاسب الآلي. جلبت تكنولوجيا المعلومات العديد من الوسائل الفعالة والي ساهمت بتوفير الوقت الجهد والمال في خدمة العملاء، والرد على استفساراتهم في الوقت الحقيقي¹، وتوفر إدارة العلاقة مع العملاء الإلكترونية خدمة مستمرة للعميل دون تكاليف إضافية وبالتالي تخفيض التكاليف، وتزويد الكفاءة من خلال دمج بيانات العميل في قاعدة بيانات واحدة، مما يسمح لأقسام التسويق والمبيعات وغيرها من الإدارات داخل المؤسسة تبادل المعلومات والعمل على أهداف المؤسسة باستخدام نفس الإحصائيات².

3. الاحتفاظ بالعملاء الحاليين

يعتمد نجاح المؤسسات بشكل عام والمؤسسات السياحية بشكل خاص في قدراتها وإمكاناتها على تحقيق رضا العملاء، ومن ثم بناء قاعدة متينة من العملاء الموالين لها، فالمؤسسات الناجحة لا تكتفي باستقطاب العملاء في المقام الأول فحسب وإنما تعمل باتجاه تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لتضمن لنفسها البقاء والنمو³؛

وعليه فإن أفضل الطرق للمحافظة على الميزة التنافسية ودعمها هو عن طريق المحافظة على العملاء الحاليين، والتي تعد أقل تكلفة من محاولة الحصول على عملاء جدد، والتوجه بالعملاء يُمكن المؤسسة من إشباع حاجات ورغبات العملاء لأطول مدة ممكنة، وزيادة احتمال تكرار الشراء لمنتجات وخدمات المؤسسة

¹ عبد الله غالم، محمد قرشي، مرجع سبق ذكره، ص 152.

² سوزي صلاح مطلب الشبل، تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012- ص 22.

³ خيري علي أوسو، اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن -دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك-، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 102، جامعة الموصل، العراق، 2011- ص 153.

يؤدي إلى تحقيق أو رفع كفاءة إدارة التكاليف، فتكلفة خدمة نفس العميل لأكثر من مرة أقل بكثير من تكلفة خدمة عميل جديد.¹

ويعزى تحول المؤسسة من التركيز على اكتساب عملاء جدد إلى المحافظة على العملاء الحاليين إلى الأسباب التالية:²

- تعد تكلفة كسب عملاء جدد مرتفعة، حيث تصل إلى خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وإرضائهم.
 - إن معدل فقدان المؤسسة لعملائها سنويا قد يصل إلى 10 %.
 - إن التخفيض بنسبة 5% يمكن أن يزيد الأرباح بنسبة 25%-85% وذلك اعتمادا على نوع القطاع.
 - تزداد معدلات أرباح العملاء بطول المدة التي يحتفظ به .
- وينبغي على المؤسسات السياحية الاعتماد على مجموعة من السبل والإجراءات للاحتفاظ بالعملاء منها ما يلي:³
- اعتماد نظام معلومات فعال من خلال اعتمادها على قواعد البيانات والمعلومات المتعلقة بالعمل لتكون بمثابة الحل السحري لها في حالة الاحتفاظ بالعميل والتي تجعلها قادرة على التنبؤ بسلوكهم، والسيطرة عليهم في بعض الأحيان.
 - استقطاب العميل المناسب.
 - معرفة ما الذي يريده أفضل عملاء المؤسسة: عن طريق اكتشاف السبب الذي يدعوهم إلى البقاء كأفضل عملاء.
 - التركيز على القيمة: حيث نجد أن بعض العملاء يعطون قيمة للأسعار الرخيصة كل يوم، والبعض يفضلون الابتكار المستمر، وفي كلتا الحالتين فالمؤسسة بحاجة لإدخال النوعيات التي تُثمن قيمتها.

¹ حسان بوبعابة، فاطمة دغفل، مساهمة التسويق بالعلاقات في تحقيق وتعزيز تنافسية شركات التأمين الجزائرية بالتطبيق على عينة من وكالت التأمين بولاية المسيلة، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الوطني حول: التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي 15 و 16 ديسمبر 2014 - ص 16.

² Philip Kotler & Kevin Lane Keller, Marketing Management, 12^{ed}, Prentice Hall, New Jersey, 2006-P156.

³ بتصرف من الباحث، نقلا عن: حكيم بن جروة، محمد بن جوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010 - ص 15.

4. تحليل خسارة العميل

ينبغي على المؤسسات أن تتصل 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.¹

وحقاً تتمكن المؤسسات من تقليص تكاليف فقدان العملاء يتوجب عليها إتباع خطوات عدة لتخفيض معدل دوران العميل، تتمثل في الآتي:²

- معرفة وقياس دوران العميل.
- معرفة أسباب الدوران، وإمكانية معالجتها إدارياً.
- تقدير حجم الأرباح التي ستفقدتها بفقدان العملاء.

المطلب الثالث: تحقيق ميزة الإبداع بالاعتماد على إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء

إن الوصول إلى بناء واكتساب الميزة التنافسية مرهون أيضا — بالإضافة إلى الاستراتيجيات السابقة— بتبني المؤسسات السياحية لاستراتيجيات فعالة تمكنها من المزج بين قدراتها البشرية وخبرتها التنظيمية، وبشكل يصعب على المنافسين تقليده، وعليه فإن إمكانية تحقيق ذلك بالاعتماد على أسلوب الإبداع من شأنه أن يحقق قيمة مضافة ويولد الولاء للمؤسسة وتفضيلها على المنافسين.

تبرز العلاقة بين إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء والإبداع من خلال التعريف التالي، والذي يعرف إدارة العلاقة مع العملاء بأنها "جهود المؤسسة وخزائنها المعرفي في مجال الإبداع والابتكار والذي يقودها إلى اختيار طريقتها المميزة التي تربطها بعملائها وتكسب رضاهم وولائهم"³؛

¹ نضال بدر شيت، السياسات التسعيرية وأثرها في رضا الزبون دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية، المجلد 06، العدد 12، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2014 - ص 257.

² حسن عباس حسن، استراتيجيات بناء الولاء وإقناع العميل العالمي -حالة السودان-، بحث مقدم لمؤتمر العلمي السنوي الدولي الثاني والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2006 - ص 16.

³ غزوان سليم، عادل هادي، إدارة علاقات الزبائن إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 19، كلية الرافدين الجامعة، العراق، 2006 - ص 27.

وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع ينبغي توفر العوامل التالية:¹

- أن لا يكون الإبداع سهل التقليد وبالتالي يصعب على المؤسسات المنافسة الاستفادة منه، وهو ما يمكن المؤسسة من التميز الدائم،
- ينبغي أن يكون ينعكس الإبداع انعكاساً أو استجابة واقعية لدى العملاء مما تضمن المؤسسة بقاءه واستمراره نتيجة توفيره للعوائد المادية والمالية اللازمة لذلك.
- أن يمكن الإبداع المؤسسة من الاستفادة من عامل التوقيت المناسب للدخول للسوق أو لتطبيق العمليات أو النظم الإدارية المبتكرة، حتى تتمكن من الحصول على ميزة تنافسية تنعكس على العملاء ويخلق لديهم نوعاً من الالتزام باقتناء منتجاتها.
- أن يكون الإبداع قائماً على إمكانيات وقدرات مالية وتكنولوجية متوفرة لدى المؤسسة وغير متوفرة لدى المنافسين.

ويمكن عرض بعض المداخل التي تساهم في تنمية الإبداع وكسب ميزة تنافسية في المؤسسة السياحية على النحو الآتي:

1. تصميم منتجات جديدة من خلال العملاء

يعتبر العميل المصدر الأساسي للأفكار المبدعة، حيث يكون بحوزته أفكار ومعلومات مكتسبة من خلال استعماله للمنتج، والتي تستغلها المؤسسة لتكون قاعدة هامة تمكنها من تحسين المنتج الحالي لها، وإطلاق منتجات جديدة تفي باحتياجات ومتطلبات العميل؛

وعليه فإن الإبداع ينشأ من خلال العلاقة بين المؤسسة والعميل، من خلال إقحامه في صنع القرار واعتباره شريكاً مهماً، وتتجلى هذه العلاقة من خلال الإجراءات التالية:²

- 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.
- 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.

¹ نعيمة بارك، عبد القادر برايس، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلوي الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010 - ص 07.

² Paul Ohana, **Le Total Customer Management**, Edition d'organisation, France, 2001- p.p 153-155.

- تقييم المنتجات الجديدة من قبل العملاء قبل إطلاقها: وهي طريقة كلاسيكية تتمثل في اختيار المنتج الجديد في منطقة ما قبل إطلاقه على المستوى الوطني، حيث تمكن من التعرف على آراء العملاء حتى تتمكن المؤسسة من إقامة التحسينات النهائية للمنتج من أجل تجسيد فرص نجاح المنتج.

2. دور البيئة التنظيمية في تنمية الإبداع:

تعتمد المؤسسات المعاصرة على تطوير بيئتها التنظيمية والعمل على بلورة الاتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي ينعكس على أداء العاملين في المؤسسة، وفيما يلي أهم جوانب ومتغيرات البيئة التنظيمية التي تحفز الإبداع داخل المؤسسة:¹

- **الهيكل التنظيمي العضوي:** يؤثر إيجاباً على الإبداع وذلك لأنه يتضمن درجة متدنية من تقسيم التمايز الرأسي، والرقمية 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 أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول.

- **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 إذا ما زادت هذه الخصائص أو قلت درجة الاعتدال فإن ذلك يعيق الإبداع في المنظمات.

- **أنظمة المكافآت والحوافز:** مما يحفز الإبداع ويسانده وضع نظم المكافآت التي تلائم الإبداع، والربط بين أنظمة المكافآت والإبداع هو منح الاعتراف والتقدير والأداء الجيد.

¹ طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلوي الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010 - ص 08.

3. أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع بالمؤسسة السياحية

تساهم إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع للمؤسسة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة المساهمة في خلق القيمة للعميل كالأفراد والعمليات والمنتجات (المخرجات)، وفيما يلي تأثير إدارة المعرفة على كل بعد من هذه الأبعاد:¹

أ. **أثر إدارة المعرفة على أداء وتعلم العاملين:** يساعد تبني المؤسسات السياحية لإدارة المعرفة على تشجيع العاملين بما على التعلم المستمر الواحد من الآخر، حيث أن العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، حيث أن مهاراتهم وقدراتهم المعرفية تجعلهم أكثر مرونة واستجابة للتغيرات المفاجئة وأكثر ميولا لها، وهنا تكون إدارة المعرفة قد حققت الموائمة الكبيرة للعاملين داخل المؤسسة، كما تنعكس إدارة المعرفة على تنافسية المؤسسة في ما يلي:

- أنه يصبح بمقدور العاملين التعلم أفضل مقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تعاني من نقص في المعرفة.

- تهيئة الظروف الأفضل والمناسبة للتعامل مع المتغيرات المفاجئة.

ب. **أثر إدارة المعرفة على العمليات:** تمارس إدارة المعرفة تأثيرا واضحا وفعالا على تطوير وتحسين العمليات المختلفة داخل المؤسسات السياحية خاصة أنشطتها الرئيسية مثل التسويق، المالية...، إضافة إلى الأنشطة الثانوية (المساعدة) مثل العلاقات العامة، الخدمات، البحث والتطوير...، فمن خلال تطبيقات الإدارة المعرفية يمكن أن تقدم المؤسسة خدماتها بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا كما يمكنها التطبيق المعرفي من إنجاز هذه العمليات بسرعة و بأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد أن إنجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة و حديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية، ونستطيع أن نوجز أثر إدارة المعرفة على كفاءة العمليات من خلال الآتي:

- تحفيز العاملين على المشاركة في المعرفة والانفتاح أكثر في الاستفادة من هذه المشاركة في مواجهة تحديات السوق.

- تجنب الدخلاء الذين يسعون للحصول على المعرفة من دون مساعدة الآخرين و تطويرهم.

- تقليل الكلف ذات العلاقة بالمنتجات و الوصول إلى الأنماط المختلفة من المعرفة القيمة.

¹ بتصريف من الباحث، نقلا عن: علي عبد الله، نذير بوسهولة، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بوعلبي الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010- ص ص 13-15.

ج. أثر إدارة المعرفة على المنتج تؤثر إدارة المعرفة على الخدمات النهائية التي تقدمها المؤسسة السياحية، وخاصة في سوق المنافسة الحادة، وذلك من خلال تقديم المنتجات الجديدة وكذلك تحسين المنتجات القائمة في تحقيق قيمة مضافة عالية مقارنة مع المنتجات السابقة، وفي ضوء هذه التوجيهات يلجأ المديرون إلى البحث عن أفضل التطبيقات، وذلك باستخدام قاعدة البيانات والموارد المعرفية المطلوبة (وفي بعض الأحيان اللجوء إلى عمليات ابتكار داخل المؤسسة) بغية تحقيق هذه المؤشرات .

نستنتج مما سبق بأن بناء الميزة التنافسية وإدامتها في المؤسسات السياحية، وكذا كسب ولاء العملاء، يعتمد أساساً على الموجودات الفكرية والاستثمار فيها بما يعزز من الإبداع المستمر، والذي ينعكس على مستوى المنتج أو العملية، أو العاملين، ونجاح المؤسسة و تفوقها يعتمد بالدرجة الأولى على أداء العاملين بها، وعليه وجب عليها القيام بالاختيار الصائب للأفراد الذين لديهم القدرة على الابتكار والقيام بأعمالهم و وظائفهم على أكمل وجه، ومن ثم العمل على تفعيلهم واعتبارهم شركاء حقيقيين فيها من خلال دفعهم للتفكير بعقلية المالك الذي يعمل من أجل تحقيق التميز و الربحية للمؤسسة؛ و من أجل بلوغ هذا المستوى لا بد عليها أن تملك ثقافة تنميتهم لحفزهم و إشعارهم بمكانتهم.

خلاصة الفصل الثالث:

نخلص 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 التي يمكن للمؤسسة اختيارها والمتمثلة في استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز واستراتيجية الإبداع مع مراعاة القوى التنافسية الخمس التي حددها بورتر للتنافس، وعليه توجد علاقة وطيدة بين طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة والاستراتيجية التي تتخذها في الحصول على ذلك.

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

الفصل الرابع

تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء بالمؤسسات

السياحية الجزائرية

- دراسة عينة من الوكالات السياحية بالجزائر -

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل الأخير من الأطروحة دراسة تأثير خطوات إدارة العلاقة مع العملاء في كسب ميزة تنافسية بالوكالات السياحية بالجزائر، إضافة إلى تقييم العلاقة بين تلك الوكالات السياحية وعملائها، وهذا انطلاقاً من القيام بوصف مختلف مراحل الدراسة التطبيقية والتي تم إجرائها على عينة من موظفي وعملاء الوكالات السياحية بالجزائر، وكذا عرضنا لمختلف النتائج المتوصل إليها على ضوء تحليل بيانات الدراسة، مع محاولة اختبار الفرضيات التي تعالج الظاهرة المدروسة في شقيها النظري والتطبيقي.

وبناءً لما سبق سرده سيتم التطرق إلى مدخل إلى السياحة في الجزائر، ثم تحديد أهم متغيرات الظاهرة المدروسة من خلال تحديد مشكل وفرضيات الدراسة، وكذا الطريقة المتبعة في المعالجة، ثم دراسة مدى اعتماد وتطبيق الوكالات السياحية المدروسة لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء وانعكاساتها في تحقيق الميزة التنافسية، ويليهما بعد ذلك تقييم نظرة العملاء للعلاقة التي تربطهم بالوكالات السياحية المتعامل معها من خلال مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء، مع إبراز أداة الدراسة المستخدمة والهدف منها، والإشارة إلى الأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها الدراسة في تحليل البيانات المتحصل عليها بالنسبة لكل المؤسسات المدروسة، والتي سترافقها عملية اختبار فرضيات الدراسة ككل، ل يتم في نهاية المطاف اختتام الدراسة بتقديم عرض لأهم النتائج والتوصيات المتحصل عليها.

وتأسيساً لما سبق ستنتم معالجة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل إلى السياحة في الجزائر
- المبحث الثاني: تشخيص متغيرات الظاهرة المدروسة؛
- المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء على تنافسية المؤسسات السياحية؛

المبحث الأول: مدخل إلى السياحة بالجزائر

تمتلك الجزائر مؤهلات سياحية مهمة تركز أساسا على التنوع الكبير في عوامل الجذب الطبيعية، من شريط ساحلي يمتد على مسافة 1200 كلم يزخر بالعديد من الشواطئ والمناظر الخلابة والغابات والسهول والهضاب والجبال فضلا على الصحراء الممتدة على مساحة تزيد على مليوني كلم، والتي تم تصنيفها من بين الاجمل في العالم؛¹

لذلك فقد أصبح قطاع السياحة من أكبر القطاعات الذي يحظى بالأولوية في برامج الحكومة الجزائرية في ظل التذبذب الذي يشهده قطاع المحروقات في الآونة الأخيرة من خلال تهاوي أسعار البترول، إلا أن ذلك لم يرقى بعد إلى المستوى المطلوب إذ لم تتعدى مساهمة القطاع 6,6 % من الناتج المحلي الإجمالي سنة 2015، وتشكل المؤسسات والخدمات السياحية دورا حيويا ومساهما رئيسيا في الاقتصاد المحلي.

وفي ظل تلك التدايعات وكنتيجة للتوجه الذي تنتهجه الدولة الجزائرية نحو تطوير قطاع السياحة واعتماده كأحد البدائل الإستراتيجية، فقد شهدت الوكالات السياحية تزايدا ملحوظا في ظل ترخيص إنشاء وكالات جديدة، ما يجعل من الاحترافية وتبني استراتيجيات جديدة تقر بها من العملاء الفاصل الوحيد في تحديد مستوى كل مؤسسة لاسيما مع تزايد المنافسة.

إن أحد أهم أسباب التفاوت في السوق السياحي فيما يخص التنافسية والقدرة على جذب السياحة، هو تبني إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسات السياحية، وعليه بات من الضروري العمل على دراسة مدى تطبيق هذه المؤسسات لهذه الإستراتيجية، والأثر الذي تحدثه على العملاء (السياح) في سوق خدمات وكلاء السياحة والسفر، وانعكاسها على نجاح هذه المؤسسات في تعزيز وتطوير خدماتها والارتقاء بها إلى المنافسة لما في ذلك من دعم للاقتصاد المحلي.

المطلب الأول: تنظيم المؤسسات السياحية في الجزائر

يضم قطاع السياحة بالجزائر العديد من المؤسسات التي لها علاقة بهذا القطاع، حيث تقوم بتنفيذ السياسة السياحية من خلال تنشيط وترقية السياحة، وتحتل مكاتب السياحة والسفر مركز الصدارة من حيث استقطاب السياح بين هذه المؤسسات العاملة ضمن هذا القطاع.

1 بوبكر بداش، صناعة السياحة في الجزائر بين المؤهلات والسياسات، رؤية استكشافية واحصائية، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 16، 2014، ص08.

1. أنواع المؤسسات السياحية: تتمثل هذه المؤسسات في¹:

أ. وزارة تهيئة الإقليم والبيئة والسياحة: ومن أهم مهامها:

- التعريف بالمنتج السياحي الجزائري وتوجيهه وترقيته؛
- تجسيد السياسة الحكومية في مجال السياحة؛
- إنجاز المخططات التنموية السياحية.

ب. الديوان الوطني للسياحة: وتتمثل مهمته في المشاركة بإعداد السياسة الوطنية الخاصة بالسياحة وبرامج

ترقيتها والسهر على تنفيذها، وبالتالي فهو يقوم بما يلي:

- إنجاز أو تكليف من ينجز أي دراسة ذات علاقة بهدفه؛
- جمع وتحليل واستغلال المعلومات والإحصائيات المتعلقة بالترقية السياحية؛
- دراسة تحولات السوق السياحية؛
- المشاركة في التظاهرات الدولية للسياحة وتنشيط وتطوير التبادلات مع الهيئات الخارجية لترقية السياحة.

ج. مؤسسات التكوين: توجد مؤسسات وطنية للتكوين السياحي منها: معهد الجزائر مختص في تكوين

ليسانس في الإدارة الفندقية والسياحية، معهد تيزي وزو مختص في تكوين تقنيين ساميين في الاستقبال والمطاعم والطبخ والإدارة الفندقية والسياحية ومعهد بوسعادة مختص في تكوين تقنيين ساميين في الاستقبال والمطاعم والطبخ.

د. الوكالة الوطنية للتنمية السياحية: وهي مكلفة بما يلي:

- حماية وحفاظ مناطق الاستغلال السياحي، الحصول على الأراضي الخاصة للمشاريع السياحية ودراسة تهيئة الأراضي المخصصة للأنشطة السياحية الفندقية والمعدنية.
- الدواوين المحلية للسياحة: وهي مكلفة بالإعلام وتنظيم الرحلات السياحية، عرض خدمات المرشدين المحليين، المساهمة في حماية وحفظ المواقع السياحية الطبيعية والتاريخية والمشاركة في إحياء الأعياد المحلية.

هـ. مديريات السياحة: وهي مكلفة بمراقبة ومتابعة الفنادق والوكالات، وتتواجد في كل ولايات الجزائر.

و. الوكالات السياحية*: وتتميز بتعدد أنشطتها، فهي تقوم بما يلي: بيع منتوجات مقدم السلع السياحية، بيع تذاكر النقل وتأجير السيارات للسياح.

¹المهام يجاوي، دور نشر ثقافة الجودة في تحقيق التنمية السياحية بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012- ص 85.

* سيتم التطرق لمهام وأنشطة الوكالات السياحية بشيء من التفصيل في ما يأتي.

ز. إضافة إلى ماسبق، يوجد العديد من مؤسسات الإدارة السياحية والفندقية وكذلك الجمعيات السياحية.

2. الاجراءات التنظيمية للوكالات السياحية بالجزائر

يعد خدمة السياح وتلبية رغباتهم وإشباعها من أساس وقمة الأولويات في صناعة السياحة وإدارة الوكالات السياحية بشكل عام، لذا نجد المؤسسات السياحية تلتزم باتخاذ مجموعة من الإجراءات الإدارية والقانونية مع تسخير العديد من الوسائل المادية والبشرية من أجل تحقيق ذلك.

أ. **العوامل المؤثرة على خدمة السياحة والسفر:** هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على خدمة السياحة والسفر خلال دورة حياتها منها¹:

أولاً. **متغيرات خدمة السياحة والسفر:** تتمثل في ما يلي:

- مدى تطور وتميز الخدمة السياحية المقدمة : فكلما كانت الخدمة متميزة ومتطورة كانت مفضلة لدى السياح و متمشية مع اتجاهات وأذواق ورغبات المستفيدين منها .
- سهولة الخدمة والتعريف بها: سهولة تحديد مزاياها وأعبائها بالنسبة لباقي الخدمات سواء التي تقدمها الشركة أو الشركات المنافسة، فكلما كانت الخدمة سهلة التعريف والتقديم زادت احتمالية قبولها.

ثانياً. **متغيرات المؤسسة السياحية:** تتمثل في ما يلي:

- الحجم: كلما زاد حجم المؤسسة كان مؤشراً للسائح على قدرة المؤسسة على توفير الإمكانيات وسبل الراحة التي يريدها، كما أن الحجم مؤشراً على توافر الخبرات والموارد والإمكانيات للقيام بالدراسات السوقية وبالتالي تطوير الخدمات وزيادة درجة الإشباع لدى السياح؛
- درجة الاهتمام بالبحوث: فقد تكون المؤسسات الرائدة لها اهتمامات كبيرة في البحوث والتطوير وقد تكون تقليدية لا تقوم بذلك أو قد تكون تابعة لغيرها، وهذا يكون له أثر على مدى تطور الخدمة المقدمة وبالتالي زيادة الإقبال عليها؛

- الحصة السوقية: كلما زادت الحصة السوقية للمؤسسة زاد نموها وتطورها وقدرتها على تقديم خدمات أفضل للسياح، وبالتالي زيادة الإقبال عليها، فمعرفة السائح لحصة المؤسسة السوقية تنعكس على حجم التعامل والتعاقد معها، وبالتالي ضمان استمراريتها واستقرارها في السوق؛

- الخبرة: كلما زادت خبرة المؤسسة وعمرها الزمني زادت احتمالية قدرتها على تقديم الخدمات التي يحتاجها السياح، وبالتالي تزداد ثقتهم بها وبرايجها وخدماتها وقدرتها على تحقيق الإشباع السياحي المطلوب؛
ثالثاً. **إدارة الشركة:** المتمثلة في القائمين عليها ومدى اتساع خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية ودرجة علاقتها بالعمل السياحي.

¹ زكريا أحمد محمد عزام، أثر استخدام التجارة الإلكترونية كأداة تغيير على أداء صناعة وكلاء السياحة والسفر (حالة الأردن)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 12-13/05/2010- ص22.

ب. القوانين التي تحكم نشاطات الوكالات السياحية: بغية وضع الإطار القانوني لنشاط المؤسسات السياحية جاءت جملة من النصوص القانونية التي تحدد مهام وتنظيم وعمل الوكالات السياحية، وهو ما يعكس حرص واهتمام الدولة الجزائرية بقطاع السياحة باعتباره نشاط أساسي في الاقتصاد الوطني ومساهم في الثروة ومصدر للعملة الصعبة،

وبناء على الجريدة الرسمية فان قانون رقم 99-06 المؤرخ في 21 ذو الحجة عام 1419 الموافق 7

أفريل 1999 يحدد القواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة والأسفار كالأتي:¹

المادة 1: يحدد هذا القانون القواعد التي تحكم نشاط وكالة السياحة والأسفار.

وحسب المادة 2 فان هذا القانون يهدف إلى:

- تنظيم و ترقية النشاطات و الأسفار السياحية؛
- وضع أخلاقيات مهنية و إرساء قواعد ممارستها؛
- دعم الاحترافية و تحسين نوعية الخدمات.

وتعرف الوكالة السياحية* حسب القانون الجزائري وفقا للمادة الثالثة كما يلي: "كل مؤسسة تجارية

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 أنه " 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".

وتقدم الوكالة السياحية جملة من الخدمات حسب ما نصت عليه المادة الرابعة، كما يلي:

المادة 4: تتمثل الخدمات المرتبطة بنشاط وكالة السياحة و الأسفار على وجه الخصوص فيما يأتي:

- تنظيم و تسويق أسفار ورحلات سياحية وإقامات فردية و جماعية؛
- تنظيم جولات و زيارات رفقة مرشدين داخل المدن والمواقع والآثار ذات الطابع السياحي و الثقافي و التاريخي؛

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، 21 ذو الحجة عام 1419، الموافق 7 أفريل 1999، ص.ص 12-13.

* تدعى وكالة السياحة و الأسفار.

** يدعى وكيل السياحة و الأسفار.

- تنظيم نشاطات القنص والصيد البحري والتظاهرات الفنية والثقافية والرياضية والمؤتمرات والملتقيات المكملة لنشاط الوكالة أو بطلب من منظميها؛
- وضع خدمات المترجمين و المرشدين السياحيين تحت تصرف السياح؛
- الإيواء أو حجز غرف في المؤسسات الفندقية و كذا تقديم الخدمات المرتبطة بها؛
- النقل السياحي و بيع كل أنواع تذاكر النقل حسب الشروط و التنظيم المعمول بهما لدي مؤسسات النقل؛
- بيع تذاكر أماكن الحفلات الترفيهية و التظاهرات ذات الطابع الثقافي أو الرياضي أو غير ذلك؛
- استقبال و مساعدة السياح خلال إقامتهم؛
- القيام لصالح الزبائن بإجراءات التأمين من كل المخاطر الناجمة عن نشاطاتهم السياحية؛
- تمثيل وكالات محلية أو أجنبية أخرى قصد تقديم مختلف الخدمات باسمها ومكانتها؛
- كراء سيارات بسائق أو بدون سائق و نقل الأمتعة و كراء البيوت المنقولة و غيرها من معدات التخييم.

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية للسياحة في الجزائر

أصبحت السياحة من الصناعات القائدة في الاقتصاد العالمي، والرافدة لاقتصاديات العديد من دول العالم، ولعل تزايد اهتمام الجزائر بهذا القطاع وتفعيل دوره في الاقتصاد الوطني من شأنه أن يمنح فرصة للنهوض باقتصادها لما تمتلكه من منافع اقتصادية واجتماعية وبيئية؛

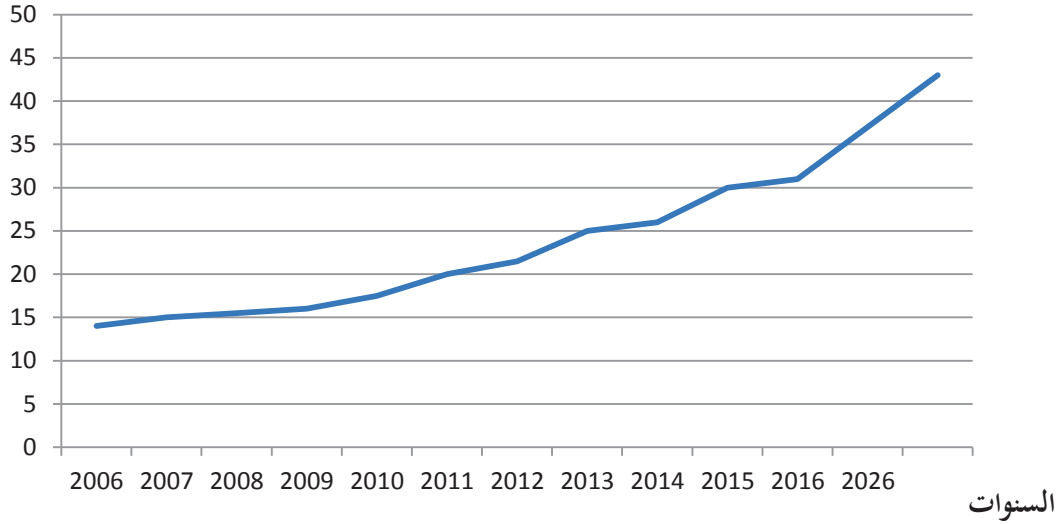
1. مساهمة السياحة في ميزان المدفوعات

ترتبط حركة السياح من وإلى الجزائر بمقومات السياحة وأماكن الجذب السياحية، والتي تساهم في تطوير الحركة السياحية ضمن سلسلة زمنية معينة، وتسعى الجزائر منذ زمن بعيد إلى التحول من بلد مصدر للسياح إلى بلد مستقبل لهم، وقد ساهم التحسن النسبي في الجانب الأمني والاجتماعي في العشرية الأخيرة إلى تحقيق ذلك الهدف، وهو ما يوضحه الشكل التالي.

الشكل رقم 04-01: تطور إيرادات السياح الوافدين إلى الجزائر

إيرادات السياح

(مليار دينار جزائري)



Source: World travel & tourism council, Travel & tourism economic impact 2016 Algeria, p 05, 2016.

نلاحظ من خلال الشكل السابق تطور الوافدين الأجانب إلى الجزائر، حيث أن هناك زيادة منذ سنة 2006 هذا التطور انعكس على إيرادات الدولة والتي بلغت 30,2 مليار دينار جزائري سنة 2015، ومن المتوقع أن يصل عدد السياح الأجانب الوافدين إلى الجزائر 3704000 خلال 2016، وهناك توقعات بتزايد نسبة التدفق بشكل مطرد حتى سنة 2026 بمعدل زيادة سنوية تقدر ب 1.6%، إن هذا التدفق المطرد للسياح الأجانب يعد مؤشرا على التطور والازدهار السياحي من جهة ودافعا قويا نحو العلاقات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية مع مختلف دول العالم من جهة ثانية.

2. مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي الإجمالي

تشير تقارير المجلس العالمي للسياحة والسفر خلال سنة 2016 إلى الأهمية الاقتصادية لقطاع السياحة والسفر خلال 25 سنة الماضية، وحسب الإحصائيات التي شملت 184 دولة و 24 منطقة من مناطق العالم فإن هذا القطاع سيشهد نمو على المدى الطويل وسيساهم في التنمية الاقتصادية والاجتماعية على الصعيد العالمي، حيث حقق القطاع نمواً بنسبة 2,8% فاق النمو الاقتصادي العالمي في عدد من القطاعات الرئيسية مثل الصناعات التحويلية وتجارة التجزئة، حيث ولد 7,2 تريليون دولار بنسبة مساهمة 9,8% من الناتج المحلي الإجمالي العالمي ويوفر 284 مليون فرصة عمل.

وحسب تقرير المجلس العالمي للسياحة والسفر لسنة 2016 فان مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي الإجمالي بالجزائر تعد ضعيفة جدا، وهو ما يبينه الجدول التالي:

الجدول رقم 04-01: مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي الإجمالي بالجزائر

السنة	2010	2011	2012	2013	2014	2015	*2016	*2026
المساهمة (مليار دينار جزائري)	987,4	951	981,1	1058,3	1020,8	1098,4	1142,5	1696,8

*: قيمة مقدرة

Source: World travel & tourism council, Travel & tourism economic impact 2016 Algeria, p12, 2016.

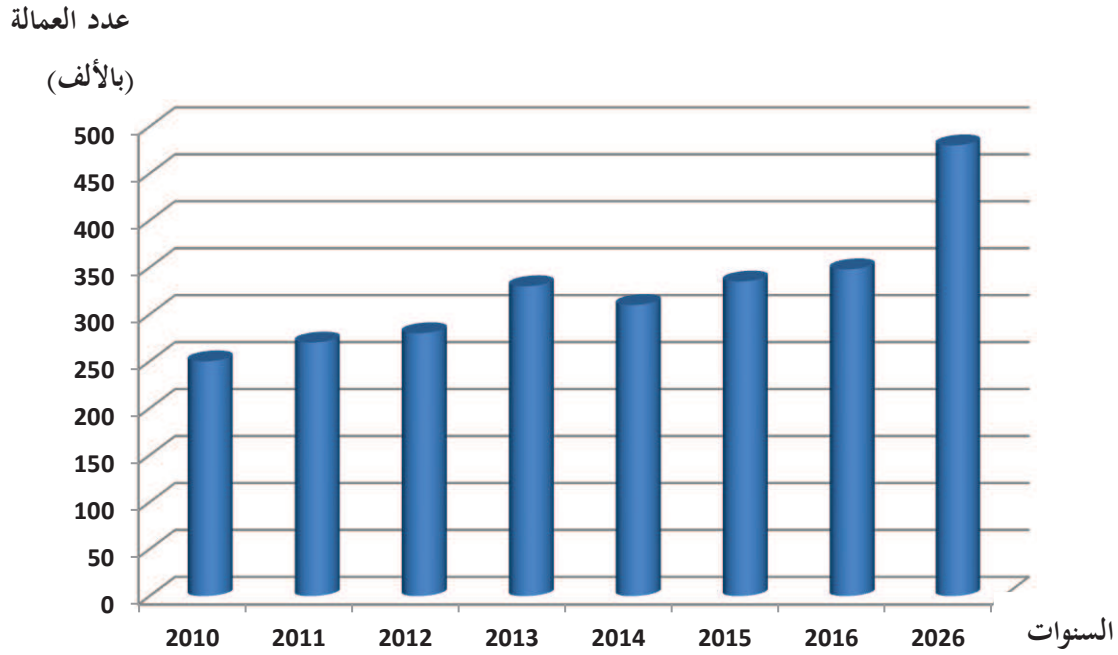
يبين الجدول السابق التطور الملحوظ لمساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي الإجمالي بالجزائر بداية من سنة 2011 بنسبة نمو تقدر ب 3.2 % سنة 2012، وتزايدت هذه النسبة لتبلغ 7.9%، وعلى الرغم من التراجع الطفيف سنة 2014 بنسبة انخفاض تقدر ب 3.5% إلا أن سنة 2015 عرفت ارتفاعا بنسبة 7.6%، كما تشير تقديرات المجلس العالمي للسياحة ضمن نظرة مستقبلية لقطاع السياحة (2016-2026) إلا أن مساهمة هذا القطاع في الناتج المحلي الإجمالي بالجزائر سيحقق على التوالي 1142,5 و 1696,8 مليار دينار جزائري سنتي 2016 و2026.

على الرغم من هذا التطور إلا أن مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي الإجمالي يبقى ضعيف بنسبة 6.6 %، سنة 2015 مقارنة مع بعض الدول سواء العربية أو الدول الأجنبية، ومرد ذلك يعود إلى عدم تنمية هذا القطاع لاعتماد الجزائر بدرجة كبيرة على قطاع المحروقات باعتباره الأكثر أهمية في تحقيق التنمية الاقتصادية، وهو ما يدعو إلى مواجهة التحديات بتجميع الطاقات البشرية والمادية والبشرية وتحفيز الخدمات السياحية من القيود.

3. مساهمة السياحة في توفير مناصب شغل

تكمن أهمية قطاع السياحة ودوره في المساهمة في الاقتصاد الوطني أيضا بتوفير فرص العمل والتشغيل بشقيها الكمي والنوعي، ومعالجة مشكلة البطالة وتجنب مشاكلها، ذلك أن قطاع السياحة يعد من بين الصناعات كثيفة العمالة، ويوضح الشكل التالي عدد العاملين في قطاع السياحة بالجزائر.

الشكل رقم 04-02: تطور عدد العاملين في قطاع السياحة بالجزائر



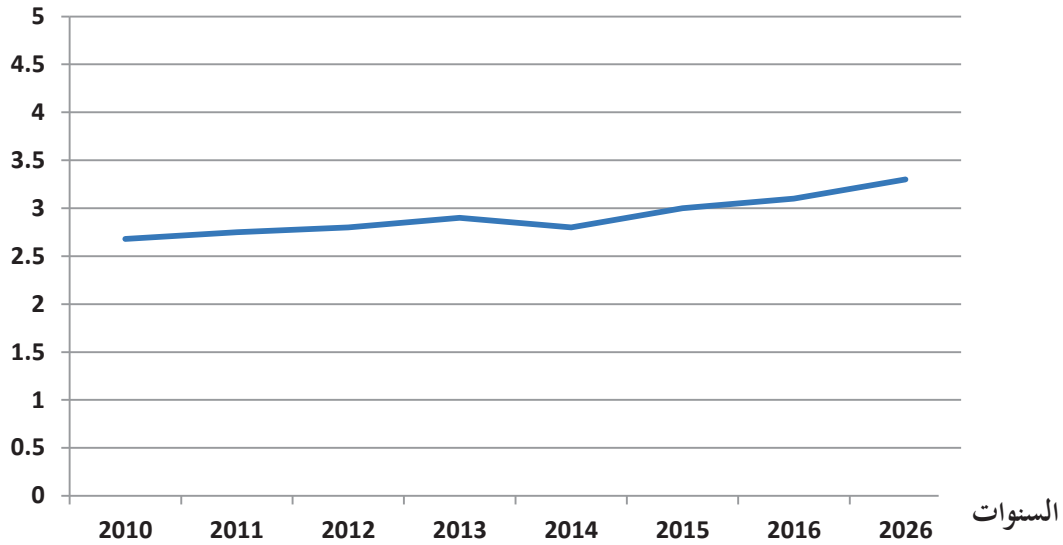
Source: World travel & tourism council, Travel& tourism economic impact 2016, Algeria, p 04, 2016.

نلاحظ من خلال الشكل السابق الزيادة المطردة في عدد العمالة بقطاع السياحة حيث بلغ 327500 منصب عمل مباشر سنة 2015، وحسب تقديرات المجلس العالمي للسياحة ضمن نظرة مستقبلية لقطاع السياحة (2016-2026) فان عدد العمالة سيصل الى 343000 منصب عمل مباشر سنة 2016 و 475000 منصب عمل مباشر سنة 2026.

ويوضح الشكل التالي نسبة العمالة المباشرة إلى إجمالي الكتلة العمالية بالجزائر كالتالي:

الشكل رقم 04-03: نسبة العمالة المباشرة في قطاع السياحة إلى العمالة الكلية بالجزائر

النسبة %



Source: World travel & tourism council, Travel & tourism economic impact 2016 Algeria, p 04, 2016.

نلاحظ من خلال الشكل السابق تطور نسبة العمالة المباشرة في الجزائر، لكن وبالرغم من هذا التطور إلا النسبة تبقى ضعيفة جدا مقارنة بإجمالي الكتلة العمالية بالجزائر، إذ بلغت في سنة 2015 حسب إحصائيات المجلس العالمي للسياحة 3% فقط، ومن المتوقع أن ترتفع إلى 3.3 % سنة 2026 حسب تقديرات المجلس العالمي للسياحة.

أما عن عدد العمالة الكلية (مباشرة وغير مباشرة) بقطاع السياحة فقد بلغت 628000 منصب عمل سنة 2015 بنسبة 5.7% إلى إجمالي الكتلة العمالية بالجزائر، وحسب تقديرات المجلس العالمي للسياحة ضمن نظرة مستقبلية لقطاع السياحة (2016-2026) فإن عدد العمالة سيرتفع ليبلغ 657000 منصب عمل سنة 2016، بنسبة 5.8% إلى إجمالي العمالة الكلية، بينما سيسجل ارتفاعا أيضا سنة 2026 ليصل إلى 934000 منصب عمل بنسبة 6.6% إلى إجمالي العمالة الكلية.

تعكس لنا هته الأرقام اعتماد الخدمات السياحية في تقديمها على العنصر البشري مما يجعله وعاء مهما لتوفير فرص العمل والتشغيل ومعالجة البطالة، وعليه فقطاع السياحة يعتبر أحد البدائل الإستراتيجية في استقطاب أيادي عاملة بالجزائر.

المبحث الثاني: تشخيص متغيرات الظاهرة المدروسة

نحاول إسقاط ما تم التوصل إليه من نتائج في الدراسة النظرية، ومعالجة إشكالية البحث الرئيسية، واختبار مختلف الفرضيات المنبثقة عن الأسئلة الفرعية، مع تقديم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة وصدق وثبات أدوات الدراسة المستخدمة.

المطلب الأول: مشكلة وفرضيات الدراسة التطبيقية

نعرض في ما يأتي إشكالية الدراسة والفرضيات الفرعية التابعة لها، مع توضيح متغيرات البحث المستقلة والتابعة.

1. تحديد وتفسير مشكلة الظاهرة المدروسة: يتمثل التساؤل الجوهرى للدراسة في الآتي:

كيف يؤثر تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء لدى المؤسسات السياحية بالجزائر على اكتساب ميزة و/أو مزايا تنافسية، وما مدى هذا التأثير بين العميل والمؤسسة في ظل المنافسة التي يشهدها قطاع السياحة؟.

2. تحديد فرضيات الدراسة التطبيقية: إن مراجعة الدراسات السابقة وما تناولته وتوصلت إليه من نتائج تساعد في تحديد وصياغة عدد من الفرضيات ذات الصلة بمشكلة البحث ومتغيراته المستقلة والتابعة على النحو التالي:

• الفرضية الرئيسية الأولى H_1 : " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء موظفي الوكالات السياحية حول إدراك وتطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية".

• الفرضية الرئيسية الثانية H_2 : " يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية لدى المؤسسات السياحية الجزائرية المدروسة"، تتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية مفادها:

H_{2-1} : يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق إستراتيجية التمايز لدى المؤسسات السياحية الجزائرية المدروسة.

H_{2-2} : يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق إستراتيجية التكلفة المنخفضة لدى المؤسسات السياحية الجزائرية المدروسة.

H₂₋₃: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق إستراتيجية الإبداع لدى المؤسسات السياحية الجزائرية المدروسة.

• الفرضية الرئيسية الثالثة **H₃**: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية للموظف"، وتنقسم إلى الفرضيات الفرعية الآتية:

H₃₋₁: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير الجنس.

H₃₋₂: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير الفئة العمرية.

H₃₋₃: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

H₃₋₄: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير موقع الوكالة.

• الفرضية الرئيسية الرابعة **H₄**: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعا لمؤشرات إدارة العلاقة لديهم"، وتنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

H₄₋₁: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعا لمؤشر الرضا لديهم.

H₄₋₂: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعا لمؤشر الولاء لديهم.

H₄₋₃: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعا لمؤشر القيمة لديهم.

• الفرضية الرئيسية الخامسة **H₅**: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها تعزى إلى فروق في متغيراتهم الشخصية"، وتنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

H₅₋₁: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها تعزى إلى فروق في جنسهم.

- H5-2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها تعزى إلى المستوى التعليمي
- H5-3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها تعزى إلى متغير الفئة العمرية.
- H5-4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها تعزى إلى متغير الدخل.
- H5-5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها تعزى إلى متغير سنوات التعامل.
- H5-6: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها تعزى إلى موقع الوكالة لعملاء.

3. دراسة وتحديد متغيرات الظاهرة المدروسة

تهدف الدراسة إلى تحديد ودراسة الأثر الموجود بين إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء واستراتيجيات المزايا التنافسية، الموجودة بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وعليه فقد تم تقسيم الدراسة الى قسمين:

- **القسم الأول:** يتعلق بدراسة خطوات تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء في المؤسسات السياحية وعلاقتها بالمزايا التنافسية للمؤسسة، لذا سيتم معرفة تأثير تلك الخطوات على كل المؤسسة، وتحديد المرحلة الأكثر تأثيرا ومساهمة في تحقيق التنافسية للمؤسسة.
- **القسم الثاني:** يتعلق بتقييم مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء من وجهة نظر العميل والتي تتجسد في رضا العميل وولائه والقيمة لدى العميل.

المطلب الثاني: منهجية وخطوات الدراسة المتبعة

1. **مجتمع الدراسة***: انطلاقاً من التساؤل الرئيسي فإن الدراسة تستهدف مجتمعين، فالمجتمع الأول يتكون من جميع موظفي الوكالات السياحية الموجودة بالجزائر أما الثاني فيتمثل في العملاء الذين حصلوا على خدمات ومنتجات الوكالات السياحية موزعين عبر ربوع القطر الجزائري؛ ونظراً لصعوبة إحصاء جميع موظفي الوكالات السياحية فقد تم اختيار تلك المؤسسات حسب ما تيسر للباحث وحسب المؤسسات التي وافقت وأبدت استعدادها على المساعدة في إنجاز هته الدراسة.

2. **طريقة سحب العينة**: تم الاعتماد على الطريقة غير العشوائية (غير الإحصائية)، وهذا لغياب قاعدة البيانات حول المجتمع المدروس من جهة، ولكونها ميسرة بالنسبة للقائم بالبحث ونظراً لسهولة اختيار مفردات العينة من مجتمع الدراسة من جهة أخرى؛

3. **حجم عينة الدراسة**: يعتبر تحديد الحجم المناسب للعينة أمراً مهماً، إذ يتم الاعتماد على عدة طرق إحصائية حتى تكون محددة بدقة، ونظراً لعدم القدرة على تحديد مجتمعي الدراسة ولغياب قاعدة البيانات الخاصة بهم، سواء بالنسبة لموظفي الوكالات السياحية بالجزائر أو المجتمع المتعلق بعملاء الوكالات السياحية، فقد ارتأينا تحديد ودراسة العينة وفق العلاقة التالية:

يتم اللجوء إلى هذه الطريقة الحيادية التي تعتمد على افتراض تساوي الخاصية المطلوب دراستها P في

المجتمع مع نسبة عدم توافر الخاصية q كالأتي:¹

$$n = \frac{t_{\alpha}^2}{4d_0^2}$$

حيث أن:

t_{α} : هي قيمة نظرية تقرأ من الجدول الطبيعي المعياري بدلالة درجة المخاطر α .

d_0 : خطأ المعاينة.

n: حجم العينة.

سيتم حساب حجم العينة بناءً على الفرضية $p = q = 1/2$ كما يلي:

– نختار درجة الثقة 95% وبالتالي درجة المخاطرة 5%، ومن الجدول الطبيعي نجد أن:

$$t_{\alpha} = 1,96$$

* يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد والأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة.

المقيس زبيدة، أهمية أسلوب المعاينة في الدراسات الإحصائية –دراسة تطبيقية حول الحوكمة في الجامعة الجزائرية من خلال سير للآراء جامعة فرحات عباس سطيف-، مذكرة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2010، ص 122.

- نحدد خطأ المعاينة d_0 ونحسب على أساسه حجم العينة المناسب حسب العلاقة السابقة كما هو مبين في الجدول الآتي:

الجدول رقم 04-02: حجم العينة

حجم العينة n	خطأ المعاينة d_0
384	% 5

المصدر: من إعداد الباحث

ونظرا لرغبة الباحث في الخروج بنتائج تخدم موضوع الدراسة قدر المستطاع، فقد قام الباحث بتوزيع عدد أكبر من الاستبيانات الورقية، بالإضافة إلى توزيع الإستبانة الكترونيا على عينة الدراسة والدخول عليها عبر رابط الكتروني*، حيث اعتمد الباحث على عينة من الموظفين يبلغ عددها 400 موظف (أكبر من العينة المطلوبة) من موظفي الوكالات السياحية بالجزائر والذين لهم اتصال وعلاقة مباشرة مع عملاء المؤسسة، إضافة إلى توزيع ودراسة عينة من عملاء هته المؤسسات السياحية يبلغ عددها 650 عميل تحصلوا على خدمات ومنتجات تلك المؤسسات، وبعد عملية المراجعة الأولية لقوائم الاستبيان وإجراء عملية الفرز الأولية للإجابات المقدمة من طرف العينة المستقصاة من الطرفين، فقد تم الاعتماد في تحليل ومناقشة النتائج على 386 إجابة من بين 400 استمارة للأسئلة التي تم توزيعها بالنسبة لموظفي الوكالات السياحية، و 611 إجابة من بين 650 استمارة للأسئلة التي تم توزيعها بالنسبة لعملاء الوكالات السياحية وقد تم طرح الاستبيانين في الفترة الممتدة بين 2016/01/09 إلى غاية 2016/05/31، مع العلم أن عملية مراجعة وترميز وجدولة المعلومات كانت تتم بصفة دورية بعد كل مقابلة أو توزيع للأسئلة على الفئة المختارة.

والجدول الموالي يقدم حوصلة حول عدد الاستمارات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة:

الجدول رقم 04-03: الاستبيانات الموزعة والمسترجعة والقابلة للمعالجة

النسبة	عملاء الوكالات السياحية المدروسة	النسبة	موظفو الوكالات السياحية	البيان
%100	650	%100	400	الاستبيانات الموزعة
% 97	633	%98	392	الاستبيانات المستردة
% 94	611	%97	386	الاستبيانات القابلة للمعالجة

المصدر: من إعداد الباحث

* - الرابط الالكتروني الخاص بموظفي الوكالات السياحية: <https://goo.gl/forms/jufBB8BzYTBLAbdF2>

- الرابط الالكتروني الخاص بعملاء الوكالات السياحية: <https://goo.gl/forms/1SpwflCl5YgOIchD3>

4. أدوات الدراسة: لغرض الحصول على البيانات والمعلومات المساعدة على العلاقة بين متغيرات الدراسة وللتأكد من الفرضيات التي تم طرحها فقد تم الاستعانة بإعداد وتصميم إستبتيانين كأداة لجمع تلك البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث يتكون كل إستبتيان من الآتي:

- الإستبتيان الأول: الموجه لموظفي المؤسسات السياحية التي لها صلة واتصال وتعامل مباشر مع العملاء لذلك فان الاستبيان يشمل على ثلاث أجزاء، الجزء الأول يحتوي على المعلومات الشخصية المتعلقة بكل مستجوب أم الجزء الثاني فقد تناول أسئلة القياس الخاصة بالمتغير المستقل المتمثل في خطوات إدارة العلاقة مع العملاء، والمتكون من ثلاث متغيرات فرعية وهي إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية وغطته العبارات من (1 إلى 4) وإدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية وغطته العبارات من (5 إلى 8) وإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية وغطته العبارات من (9 إلى 12)، أما الجزء الثالث خصص لأسئلة القياس التي تناولت المتغير التابع استراتيجيات الميزة التنافسية وقد غطته العبارات من (13 إلى 24).

- الاستبيان الثاني: الموجه للعملاء الذين يتعاملون مع الوكالات السياحية في الجزائر، وقد شمل هذا الاستبيان جزئين، الجزء الأول يحتوي على المعلومات الشخصية المتعلقة بكل عميل، والجزء الثاني يحتوي على مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء لتحديد نظرة كل عميل تجاه المؤسسة المتعامل معها والمتكون من ثلاث متغيرات فرعية وهي رضا العملاء وولاء العملاء وقيمة العملاء .

وتجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة المستقصاة سواء الموظفين أو العملاء، حيث قُدِّمت الدرجة والتقييم وفقا للجدول الآتي:

الجدول رقم 04-04: المتوسط المرجح حسب توزيع مقياس ليكرت الخماسي

05	04	03	02	01	
موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	درجة الموافقة
من 4.20 إلى 5	من 3.40 إلى 4.19	من 2.60 إلى 3.39	من 1.80 إلى 2.59	من 1 إلى 1.79	المتوسط المرجح

المصدر: من إعداد الباحث

توضيح مقياس ليكرت 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 0.80 وبالتالي المتوسط المرجح يصبح كما هو مبين في الجدول أعلاه.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة وقياس صدق وثبات أداة الدراسة

نعرض في ما يأتي الأساليب الإحصائية المستخدمة في عملية التحليل والتي تتناسب ومتغيرات الدراسة، وقصد معرفة مدى جاهزية أسئلة الاستبيان لمعالجة المشكل المدروس سيتم قياس صدق وثبات فقرات الاستبيان ومقياس الدراسة.

1. الأساليب الإحصائية

لتسهيل علينا معالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة فقد تم الاستعانة بكل من برنامج ال: Excel وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ال: SPSS 20.0 ، وقد تم أيضا استخدام عدد من الأساليب الإحصائية كما يلي:

- معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة الاتساق لفقرات الاستبيان ومتغيرات الدراسة؛
- التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمعرفة درجة موافقة المستجوبين عن أسئلة الاستبيان سواء موظفي الوكالات السياحية أو عملائها؛
- الانحراف المعياري لقياس درجة تشتت قيم إجابات الموظفين والعملاء عن وسطها الحسابي؛
- اختبار (One-Simpe T Teste) لمقارنة المتوسط الحسابي للإجابات؛
- إختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، لقياس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.
- تحليل الانحدار المتعدد لتحديد شكل العلاقة التي تحكم المتغيرات المستقلة والتابعة بهدف التحليل والتفسير والتنبؤ.
- اختبار تحليل التباين المتعدد (MANCOVA) لمعرفة مدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية حول آراء عملاء الوكالات السياحية

2. قياس صدق وثبات فقرات الاستبيان ومقياس الدراسة

أ. قياس صدق وثبات فقرات الاستبيان

– **الصدق الظاهري:** تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين تألفت من سبعة أعضاء من الخبراء والأساتذة المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والتسويق من داخل الوطن وخارجه، وذلك بغرض التأكد من مدى سلامة بناء الاستبيان، وقد استجاب الباحث لآراء المحكمين وقام بإجراء وتعديل المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية –انظر الملحق رقم 2-، ويحتوي الملحق رقم 1 على أسماء المحكمين.

– **الاتساق الداخلي:** لغرض اختبار صدق محتوى الاستبيان قام الباحث باختبار الاتساق الداخلي بين متغيرات الدراسة من خلال الاحتكام إلى معامل بيرسون لقياس الارتباط لمحاور الدراسة، وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 04-05: معاملات الارتباط بين محاور الدراسة

المتغيرات	محاور الدراسة	عدد فقرات الاستبيان	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
استبيان موظفين الوكالات السياحية	خطوات تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء	4	0,838**	0,000
	إدارة العلاقة التشغيلية	4	0,891**	0,000
	إدارة العلاقة التعاونية	4	0,917**	0,000
أبعاد الميزة التنافسية	التمايز	4	0,808**	0,000
	التكلفة الأقل	4	0,868**	0,000
	الإبداع	4	0,899**	0,000
استبيان العملاء	مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء	12	0,874**	0,000
	الولاء	15	0,895**	0,000
	قيمة العملاء	12	0,918**	0,000

**قيمة الارتباط عند مستوى معنوية 0,01

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يوضح الجدول رقم 04-05 نتائج التحليل الإحصائي لمعاملات الارتباط التي أظهرت علاقات الارتباط الموجبة والمعنوية عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، لمحاور الدراسة والتي كانت عالية جدا

بالنسبة لجميع المحاور سواء بالنسبة للاستبيان الأول الخاص بالموظفين أو الاستبيان الثاني الخاص بعملاء الوكالات السياحية، وتعتبر هته النتائج عن مدى مصداقية الفقرات للمتغيرات الرئيسية والفرعية، وهو ما يدل على وجود اتساق داخلي بين متغيرات الدراسة.

ب. قياس صدق وثبات مقياس الدراسة: استخدم الباحث لغرض التحقق من صدق مقياس الدراسة وثباتها من جهة أخرى معامل ارتباط ألفا الذي يسمى بمعامل ألفا كرونباخ Cronbach Alfa، والذي يكون مقبولا عندما تكون مساوية أو أكبر من 0.75، وخاصة في البحوث الإدارية والسلوكية، ويوضح الجدول الموالي النتائج النهائية لمعاملات ارتباط ألفا.

الجدول رقم 04-06: نتائج اختبار معامل α كرونباخ لاستبيان الدراسة

قيمة معامل ارتباط α كرونباخ	عدد فقرات الاستبيان	المتغيرات	
0.956	39	مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء	استبيان العملاء
0.869	12	خطوات تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء	استبيان الموظفين
0.869	12	جزء أبعاد الميزة التنافسية	
0.921	24	الاستبيان ككل	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

بناء على معطيات الجدول السابق والمتعلق بقياس صدق وثبات أداة الدراسة لأفراد مجتمع العينة المدروسة، فقد كان قيمة معامل ارتباط ألفا كرونباخ 0.921 بالنسبة لموظفي الوكالات السياحية المدروسة بينما بلغ 0.956 بالنسبة لعملاء تلك الوكالات، والملاحظ أن هته النسب تفوق النسبة المقبولة والمقدرة ب 75% وهو ما يعكس ثبات أداة القياس وقبولها لأغراض التحليل والدراسة.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية لتأثير تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء على تنافسية المؤسسات السياحية

نحاول في ما يأتي إسقاط ما تم التوصل إليه في الجانب النظري من هته الدراسة، من خلال معرفة الخطوات وكذا المتغيرات الديموغرافية لموظفي المؤسسات السياحية والتي تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين المؤسسة وعملائها، والتي تؤدي إلى كسب مزايا تنافسية للمؤسسة، وتقييم درجة العلاقة بين المؤسسات السياحية وعملائها من خلال مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء وهي كسب رضا وولاء العملاء وتحقيق القيمة لديهم والذي سيؤدي إلى إقامة علاقة دائمة وقوية بين المؤسسة وعملائه.

المطلب الأول: تحليل مدى إدراك موظفي الوكالات السياحية لمتغيرات الدراسة

نعتمد في هذا الجزء من التحليل التأكد من وجود فروقات بين إجابات مفردات العينة المدروسة، والتعرف على إدراك وتطبيق موظفي الوكالات السياحية لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء والاستراتيجيات التنافسية.

وتشير الفرضية الرئيسة الأولى إلى "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء موظفي الوكالات السياحية حول إدراك وتطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية" ولاختبار هذه الفرضية فقد استخدم الباحث اختبار One Sample T-Test للكشف عن وجود اختلاف معنوي.

1. نتائج تحليل محور إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية

يشير الجدول رقم 04-07 إلى التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بخطوات تطبيق الموظفين لمستوى إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية في الوكالات السياحية قيد الدراسة؛

وقد اتفق ما نسبته (85,23%) من الموظفين الباحثين تجاه عبارات المحور الأول، إذ اتفق بشكل تام (46,83%) منهم واتفق (38,40%) وفي الحياد شكل الباحثين ما نسبته (13,60%)، أما القلة منهم فإنهم لم يكونوا على اتفاق مع عبارات المحور الأول بنسبة (1,18%)، إذ بلغت نسبة غير المتفقين تماما (0,33%) ونسبة غير المتفقين (0,85%)، وقد جاءت هذه الإجابات بانحراف معياري بلغ 0,527 ومتوسط حسابي بلغ 4,305 حيث يندرج ضمن المجال [4.20-5] حسب مقياس ليكارت الخماسي.

ويؤكد صحة النتائج قيمة T التي بلغت 48,592 عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ وبما ان $\alpha = 0.05$ فبالمقارنة نجد $Sig < \alpha$ ، وعليه فان آراء الموظفين في الوكالات السياحية المدروسة كانت موافقة تماما على عبارات المحور الأول الخاص بمستوى إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية.

لقد شخصت إجابات المبحوثين وعي وتطبيق الموظفين لمستوى إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية وكذا اهتمام الوكالات السياحية للعلاقة مع عملائها من خلال المعلومات والبيانات التي يحرص الموظفون على الحصول عليها وتحليلها إضافة إلى مشاركة العميل في سياسة المؤسسة التسويقية من خلال تسلم الآراء والأفكار من العميل بغية تعزيز منتجاتها وخدماتها بشكل يلبي احتياجات ورغبات العملاء، كما أكدت إجابات المبحوثين من أفراد العينة أيضا حول اهتمام الوكالات السياحية بنظام الشكاوي.

الجدول رقم 04-07: نتائج تحليل إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية بالوكالات السياحية المدروسة

الاتجاه	قيمة الاحتمال Sig	القيمة المحسوبة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	التكرار والنسب	العبارات
موافق تماما	0,000	33,714	0,758	4,30	0	4	58	142	182	ت %	1 يعمل الموظفون على جمع وتحليل البيانات والمعلومات عن العملاء الحاليين والمحتملين مع الحفاظ على سريتها.
موافق	0,000	30,202	0,747	4,15	1	6	59	189	131	ت %	2 تحتم إدارة المؤسسة بمعرفة العميل عند تصميم سياستها التسويقية لخدماتها السياحية.
موافق تماما	0,000	42,327	0,684	4,47	0	0	42	119	225	ت %	3 تحرص المؤسسة على التعرف على حاجات العملاء ورغباتهم وتلبيتها.
موافق	0,000	31,763	0,804	4,30	4	3	51	143	185	ت %	4 يحرص موظفو المؤسسة على الاستجابة لشكاوي واستفسارات العملاء بشكل فعال ومجدي.
موافق تماما	0,000	48,592	0,527	4,305	إجمالي نتائج المحور الأول						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

2. نتائج تحليل محور إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية

يشير الجدول رقم 04-08 إلى التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة الخاصة بخطوات تطبيق الموظفين لمستوى إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية في الوكالات السياحية المدروسة؛

وقد اتفق ما نسبته (80,6%) من الموظفين المبحوثين تجاه عبارات المحور الثاني، حيث اتفق بشكل تام (36,05%) منهم واتفق (44,55%) وفي الحياد شكل المبحوثين ما نسبته (14,63%)، أما بقية الأفراد المبحوثين فلم يكونوا على اتفاق مع العبارات بنسبة (4,75%)، إذ بلغت نسبة غير المتفقين تماما (0,90%) ونسبة غير المتفقين (3,85%)، وقد جاءت هذه الإجابات بانحراف معياري بلغ 0,582 ومتوسط حسابي بلغ 4,110 حيث يندرج ضمن المجال [3,40-4,19] حسب مقياس ليكارت الخماسي.

ويؤكد صحة النتائج قيمة T التي بلغت 37,454 عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ وبما ان $\alpha = 0.05$ فبالمقارنة نجد $Sig < \alpha$ ، وعليه فان آراء الموظفين في الوكالات السياحية المدروسة كانت موافقة على عبارات المحور الثاني الخاص بمستوى إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية. لقد بينت إجابات الموظفين تجسيد المؤسسة لمستوى إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية في علاقتها مع العملاء، من خلال إدراك الموظفين وتطبيقهم لإستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء في هذا المستوى، وقد تجسد ذلك في الحرص على ضمان أفضل معالجة لطلبات العملاء فضلا على تبسيط الإجراءات الإدارية المتبعة في جمع المعلومات عنهم واستخدام وسائل التواصل لضمان استمرارية العلاقة مع العملاء والتقرب إليهم من خلال الانتشار الجغرافي لمكاتب وفروع المؤسسة.

الجدول رقم 04-08: نتائج تحليل إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية بالوكالات السياحية المدروسة

الاتجاه	قيمة الاحتمال Sig	القيمة المحسوبة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	التكرار والنسب	العبارات
موافق	0,000	33,504	0,697	4,19	0	3	55	194	134	ت %	5 يقوم موظفي المؤسسة بمعالجة طلبات العملاء مع الحرص على تقديم أفضل الخدمات.
موافق	0,000	27,644	0,790	4,11	3	6	65	183	129	ت %	6 تبسيط الإجراءات الإدارية المتبعة في جمع المعلومات عن العملاء عند تقديم على الخدمة السياحية.
موافق تماما	0,000	31,464	0,815	4,31	0	10	57	124	195	ت %	7 تمتلك المؤسسة مراكز اتصالات هاتفية والكترونية تمكن من التواصل الدائم مع عملاءها.
موافق	0,000	16,196	1,015	3,84	11	40	49	187	99	ت %	8 يمكن الانتشار الجغرافي الواسع لأعوان ومكاتب ووكالات المؤسسة من التقرب أكثر من العملاء.
موافق تماما	0,000	37,454	0,582	4,110	إجمالي نتائج المحور الثاني						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

3. نتائج تحليل محور إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية:

يشير الجدول رقم 04-09 إلى التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بخطوات تطبيق الموظفين لمستوى إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية في الوكالات السياحية المدروسة؛

اتفق ما نسبته (81,11%) من الموظفين الباحثين تجاه عبارات المحور الثالث، إذ اتفق بشكل تام (32,83%) منهم واتفق (48,28%) وفي الحياد شكل الباحثين ما نسبته (13,08%)، أما بقية الأفراد الباحثين فلم يكونوا على اتفاق مع عبارات المحور الثالث بنسبة (5,81%)، إذ بلغت نسبة غير المتفقين تماما

(2,13%) ونسبة غير المتفقين (3,68%)، وقد جاءت هذه الإجابات بانحراف معياري بلغ 0,680 ومتوسط حسابي بلغ 4,059 حيث يندرج ضمن المجال [4,19-3,40] حسب مقياس ليكارت الخماسي. ويؤكد صحة النتائج قيمة T التي بلغت 30,584 عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ وبما أن $\alpha = 0.05$ في المقارنة نجد $Sig < \alpha$ ، وعليه فان آراء الموظفين في الوكالات السياحية المدروسة كانت موافقة على عبارات المحور الثالث الخاص بمستوى إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية.

تدل إجابات الموظفين تجسيد المؤسسات المدروسة لمستوى إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية في علاقتها مع العملاء، من خلال اعتمادها على نظم تقنية متطورة في تقديم خدمات متميزة للعملاء، كما يرى أغلب أفراد العينة المبحوثة أن المؤسسة تمتلك تصورات عن درجة رضا وولاء العملاء وهو ما يفسر بتكوين نظرة متكاملة عن العملاء والوصول إلى المعلومات الكاملة والحديثة عنهم، في ظل استغلال الموظفين لوسائل الاتصال والتفاعل المختلفة والاستماع إلى مقترحات العملاء ومتطلباتهم.

الجدول رقم 04-09: نتائج تحليل إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية بالوكالات السياحية المدروسة

الاتجاه	قيمة الاحتمال Sig	القيمة المحسوبة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	التكرار والنسب	العبارات
موافق	0,000	21,015	0,940	4,01	15	11	46	199	115	ت	9 يتم اعتماد نظم تقنية متطورة في تقديم خدمات مميزة للعملاء.
					3,9	2,8	11,9	51,6	29,8	%	
موافق تماما	0,000	28,873	0,866	4,27	7	10	34	155	180	ت	10 يستغل موظفو المؤسسة وسائل الاتصال والتفاعل المختلفة للاستماع إلى طلبات ومقترحات العملاء.
					1,8	2,6	8,8	40,2	46,6	%	
موافق	0,000	28,055	0,673	3,96	4	3	62	252	65	ت	11 تمتلك إدارة المؤسسة تصورات ومعلومات عن درجة رضا وولاء العملاء لها.
					1,0	0,8	16,1	65,3	16,8	%	
موافق	0,000	19,227	1,022	4,00	7	33	60	139	147	ت	12 يحرص الموظفون على الوصول للمعلومات الكاملة والحديثة عن العملاء من أجل توطيد العلاقة معهم وإشعارهم بأنهم محل اهتمام المؤسسة.
					1,8	8,5	15,5	36,0	38,1	%	
موافق	0,000	30,584	0,680	4,059	إجمالي نتائج المحور الثالث						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

4. نتائج تحليل محور إستراتيجية التمايز

يشير الجدول رقم 10-04 إلى التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بإستراتيجية التمايز لدى الوكالات السياحية المدروسة؛

نلاحظ أن إجابات المبحوثين جاءت باتفاق تجاه متغيرات إستراتيجية التمايز بلغت نسبته (65,3%) بواقع (25,4%) متفقين تماما و(39,9%) موافقين، في حين بلغت نسبة المخايد (19,4%) فقط، أما القلة من الأفراد المبحوثين فعبروا عن عدم اتفاقهم تجاه العبارات بنسبة (9,1%) بواقع (7,3%) غير موافقين و(1,03%) غير موافقين تماما، وقد جاءت هذه الإجابات بانحراف معياري بلغ 0,663 ومتوسط حسابي بلغ 4,055 حيث يندرج ضمن المجال [4,19-3,40] حسب مقياس ليكرت الخماسي.

ويؤكد صحة النتائج قيمة T التي بلغت 32,749 عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ وبما أن $\alpha = 0.05$ فبالمقارنة نجد $Sig < \alpha$ ، وعليه فإن آراء الموظفين في الوكالات السياحية المدروسة كانت موافقة على عبارات المحور الرابع الخاص بتطبيق إستراتيجية التمايز.

ويعزو الباحث هذه النسب إلى توجه الوكالات السياحية المبحوثة نحو تجسيد إستراتيجية التمايز من خلال إقامة علاقات مع العملاء وهو ما يفسره تقديمها لخدمات بمزايا مختلفة عن المنافسين فضلا عن امتلاكها لموارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة تساهم في تقديم تلك الخدمات بشكل مميز وتتعامل بجدية مع شكاوي واقتراحات العملاء بالإضافة إلى اعتمادها على نظم تقنية متطورة والاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة.

الجدول رقم 10-04: نتائج تحليل إستراتيجية التمايز بالوكالات السياحية المدروسة

الاتجاه	قيمة Sig	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	التكرار والنسب	العبارات
موافق تماما	0,000	33,778	0,791	4,36	0	11	43	128	204	ت %	13 تهدف المؤسسة من وراء بناء علاقات مع العميل إلى تقديم خدمات بمزايا ومواصفات مختلفة عن المنافسين.
موافق	0,000	30,136	0,765	4,17	0	4	73	161	148	ت %	14 لدى المؤسسة للمؤهلات العلمية والإدارية الكفاءة التي تساهم في تقديم الخدمات بشكل مميز عن المنافسين، والتعامل بجدية مع شكاوي واقتراحات العملاء.
موافق	0,000	18,088	1,041	3,96	7	28	91	108	152	ت %	15 اعتماد المؤسسة نظم تقنية متطورة ومتجددة تساعد على توطيد العلاقة مع العملاء وتلبي احتياجاتهم.
موافق	0,000	13,646	1,052	3,73	9	50	75	154	98	ت %	16 تقوم المؤسسة بإجراء دراسات وبحوث عن العملاء والمنافسين والبحث باستمرار عن فرص التحالف والشراكة مع المتعاملين المميزين.
موافق	0,000	32,749	0,663	4,055	إجمالي نتائج المحور الرابع						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

5. نتائج تحليل محور إستراتيجية التكلفة المنخفضة

يشير الجدول رقم 11-04 إلى التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بتحقيق إستراتيجية التكلفة المنخفضة لدى الوكالات السياحية المدروسة؛ نلاحظ أن إجابات المبحوثين جاءت باتفاق تجاه متغيرات التكلفة المنخفضة بلغت نسبته (69,43%) بواقع (28,30%) متفقين تماما و (41,13%) موافقين، في حين بلغت نسبة المحايدون (21,18%) فقط أما البقية من الأفراد المبحوثين فعبروا عن عدم اتفاقهم تجاه العبارات بنسبة (9,38%) بواقع (7,18%) غير موافقين و(2,20%) غير موافقين تماما، وقد جاءت هذه الإجابات بانحراف معياري بلغ 0,686 ومتوسط حسابي بلغ 3,861 حيث يندرج ضمن المجال [4,19-3,40] حسب مقياس ليكارت الخماسي.

ويؤكد صحة النتائج قيمة T التي بلغت 24,643 عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ وبما أن $\alpha = 0.05$ فبالمقارنة نجد $Sig < \alpha$ ، وعليه فان آراء الموظفين في الوكالات السياحية المدروسة كانت موافقة على عبارات المحور الخامس الخاص بتطبيق إستراتيجية التكلفة المنخفضة.

وتعكس هذه النسب توجه الوكالات السياحية المبحوثة نحو تجسيد إستراتيجية التكلفة المنخفضة من خلال إقامة علاقات مع العملاء، وقد عبر موظفو عينة الدراسة على أن المؤسسات تحرص على تخفيض أقصى ما يمكن من تكاليف الخدمات السياحية فضلا على الاستغلال الأمثل لإمكانياتها المادية والبشرية بشكل امثل كما تجسد المؤسسات أيضا إستراتيجية الاحتفاظ بالعملاء الحاليين نظرا لما يكلفه الحصول على عميل جديد من تكاليف الإشهار والدعاية...

الجدول رقم 11-04: نتائج تحليل إستراتيجية التكلفة المنخفضة بالوكالات السياحية المدروسة

الاتجاه	قيمة <i>Sig</i>	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	التكرار والنسب	العبارات	
موافق	0,000	23,988	0,755	3,92	3	12	72	224	75	ت	17	تحرص المؤسسة على تخفيض أقصى ما يمكن من تكاليف الخدمات السياحية التي تقدمها لعملائها.
					0,8	3,1	18,7	58,0	19,4	%		
موافق	0,000	19,775	0,999	4,01	5	27	80	123	151	ت	18	تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل لإمكانياتها المادية والبشرية لتقليل تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء.
					1,3	7,0	20,7	31,9	39,1	%		
موافق	0,000	10,413	1,022	3,54	16	48	90	175	57	ت	19	تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين لتفادي تكاليف الحصول على عملاء جدد.
					4,1	12,4	23,3	45,3	14,8	%		
موافق	0,000	18,268	1,050	3,98	10	24	85	113	154	ت	20	تستخدم المؤسسة وسائل رقابية محكمة على الإنفاق بشكل عام.
					2,6	6,2	22,0	29,3	39,9	%		
موافق	0,000	24,643	0,686	3,861							إجمالي نتائج المحور الخامس	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

6. نتائج تحليل محور إستراتيجية الإبداع

يشير الجدول رقم 12-04 إلى التوزيعات التكرارية والنسبية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغيرات (X18-X24) التي تمثل العبارات الخاصة بتحقيق إستراتيجية الإبداع من أثر تبني إدارة العلاقة مع العملاء في الوكالات السياحية قيد الدراسة؛

نلاحظ أن إجابات المبحوثين جاءت باتفاق تجاه متغيرات الإبداع بلغت نسبته (73,05%) بواقع (37,25%) متفقين تماما و (35,80%) موافقين، في حين بلغة نسبة المحايدون (19,08%) فقط أما البقية من الأفراد المبحوثين فعبروا عن عدم اتفاقهم تجاه العبارات بنسبة (7,85%) بواقع (5,30%) غير موافقين و(2,55%) غير موافقين تماما، وقد جاءت هذه الإجابات بانحراف معياري بلغ 0,823 ومتوسط حسابي بلغ 3,999 حيث يندرج ضمن المجال [4,19-3,40] حسب مقياس ليكارت الخماسي.

ويؤكد صحة النتائج قيمة T المحسوبة التي بلغت 24,643 عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ وبما أن $\alpha = 0.05$ فبالمقارنة نجد $Sig < \alpha$ ، وعليه فإن آراء الموظفين في الوكالات السياحية المدروسة كانت موافقة على عبارات المحور السادس الخاص بتطبيق إستراتيجية الإبداع.

تعكس النسب توجه الوكالات السياحية المدروسة نحو تجسيد إستراتيجية الإبداع من خلال إقامة علاقات مع العملاء، حيث عبر الموظفون بها بأن المؤسسة تطبق منهجيات التميز والقدرات الابتكارية في إدارة خدمة العملاء كما تعمل على مشاركة العملاء في تطوير الأفكار بالإضافة إلى أن المؤسسات تولي اهتمام بالموارد البشري من خلال تقديم الحوافز لهم، ومواكبة التكنولوجيا الحديثة في عملياتها الإدارية.

الجدول رقم 12-04: نتائج تحليل إستراتيجية الإبداع بالوكالات السياحية المدروسة

الاتجاه	قيمة Sig	قيمة T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	التكرار والنسب	العبارات
موافق	0,000	21,949	0,935	4,04	0	21	97	112	156	ت %	21 تطبيق المؤسسة منهجيات التميز والقدرات الابتكارية في إدارة الخدمات المقدمة للعملاء
					0	5,4	25,1	29,0	40,4		
موافق	0,000	19,511	1,030	4,02	5	34	68	119	160	ت %	22 تعمل المؤسسة على جمع ومشاركة المعلومات لتطوير الأفكار الجديدة في تقديم الخدمات
					1,3	8,8	17,6	30,8	41,5		
موافق	0,000	15,741	1,041	3,83	28	6	60	200	92	ت %	23 تسعى المؤسسة إلى المحافظة على رأس مالها الفكري من خلال تقديم الحوافز للموظفين
					7,3	1,6	15,5	51,8	23,8		
موافق	0,000	21,919	0,982	4,10	6	21	70	122	167	ت %	24 تتميز المؤسسة بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الأحدث في عملياتها الإدارية مع العملاء
					1,6	5,4	18,1	31,6	43,3		
موافق	0,000	23,855	0,823	3,999	إجمالي نتائج المحور السادس						

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

أظهرت النتائج السابقة أن هناك إدراك لموظفي الوكالات السياحية لإستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، حيث تضمنت نتائج القياس نسبة موافقة بالأغلبية على تطبيق جميع محاور إدارة العلاقة مع العملاء، والمتمثلة في إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية، إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية وإدارة العلاقة مع العملاء التحليلية، فضلا على أن هناك اتفاق عام حول الاستراتيجيات التنافسية المراد الوصول إليها من وراء تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء، وبذلك فإننا نقبل الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها:

" يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء موظفي الوكالات السياحية حول إدراك وتطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية " .

المطلب الثاني: تأثير إدارة العلاقة مع العملاء على الاستراتيجيات التنافسية بالوكالات السياحية

لمعرفة تأثير إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء على الاستراتيجيات التنافسية لدى الوكالات السياحية سيتم اختبار الفرضيات الرئيسية الثانية والثالثة.

1. اختبار الفرضية الرئيسة الثانية والفرضيات المنبثقة عنها

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على الآتي "يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية لدى المؤسسات السياحية الجزائرية المدروسة"، وتتفرع هته الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

H₂₋₁: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق إستراتيجية التمايز لدى المؤسسات السياحية الجزائرية المدروسة.

H₂₋₂: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق إستراتيجية التكلفة المنخفضة لدى المؤسسات السياحية الجزائرية المدروسة.

H₂₋₃: يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق إستراتيجية الإبداع لدى المؤسسات السياحية الجزائرية المدروسة.

بهدف اختبار الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات المنبثقة عنها فقد تم الاحتكام إلى اختبار الانحدار الخطي المتعدد.

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي:
 "يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق إستراتيجية التمايز لدى المؤسسات السياحية الجزائرية المدروسة".
 تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين خطوات إدارة العلاقة مع العملاء بمستوياتها كمتغيرات مستقلة واستراتيجية التمايز كمتغير تابع، وقد أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم 04-13: نتائج تأثير خطوات إدارة العلاقة مع العملاء في إستراتيجية التمايز

الاحتمال Sig.	قيمة "ت" المحسوبة t	قيمة "ف" المحسوبة F	معامل التحديد R ²	إستراتيجية التمايز		المتغير التابع المتغير المستقل
				B	B ₀	
0,000	6,416	175,322	0,579	0,348	0,329	إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية
	2,815			0,157		إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية
	7,921			0,390		إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

تبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول رقم 04-13 ما يلي:

- معامل الارتباط R يساوي 0,761 وهو مؤشر على قوة العلاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية، إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية وإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية، والمتغير التابع المتمثل في إستراتيجية التمايز.

- بلغ معامل التحديد $R^2 = 0,579$ وهذا يعني أن حوالي 58% من التغيرات الحاصلة في إستراتيجية التمايز تعود إلى تأثير المتغير المستقل المتمثل في خطوات إدارة العلاقة مع العملاء، أما القيمة الباقية تعود إلى متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل نموذج الانحدار،

- ثبوت معنوية معاملات الانحدار ($B_3.B_2.B_1$) والتي تبلغ على التوالي (0,157، 0,348، 0,390) عند مستوى دلالة 0,05.

- بلغت قيمة "ف" المحسوبة $F = 175,322$ وهي دالة إحصائية عند درجتي حرية (3، 382) وعند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وبما أن $0.05 = \alpha < Sig$ ؛

وبناء عليه نقبل الفرضية الفرعية الأولى H_{2-1} والتي مفادها "يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق إستراتيجية التمايز لدى المؤسسات السياحية الجزائرية المدروسة".

ونموذج الانحدار التنبؤ هو:

$$Y_1 = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3$$

حيث أن:

Y_1 : إستراتيجية التمايز.

X_1 : إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية.

X_2 : إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية.

X_3 : إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية.

وعليه يمكن تشكيل معادلة الانحدار المتعدد لإستراتيجية التمايز على النحو التالي:

$$Y_1 = 0,329 + 0,348X_1 + 0,157X_2 + 0,390X_3$$

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي:

"يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق

إستراتيجية التكلفة المنخفضة لدى المؤسسات السياحية الجزائرية المدروسة".

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين خطوات إدارة العلاقة مع العملاء بمستوياتها كمتغيرات

مستقلة وإستراتيجية التكلفة المنخفضة كمتغير تابع، وقد أظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم 14-04: نتائج تأثير خطوات إدارة العلاقة مع العملاء في إستراتيجية التكلفة المنخفضة

المتغير التابع	إستراتيجية التكلفة المنخفضة		معامل التحديد R^2	قيمة "ف" المحسوبة F	قيمة "ت" المحسوبة t	قيمة الاحتمال Sig.
	B	B_0				
إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية	0,630	0,674	0,379	77,554	8,809	0,000
إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية	-0,193				-2,629	
إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية	0,313				4,818	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

تبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول رقم 14-04 أن:

- معامل الارتباط R يساوي 0,615 وهو مؤشر على وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية، إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية وإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية، والمتغير التابع المتمثل في إستراتيجية التكلفة المنخفضة.

- بلغ معامل التحديد $R^2 = 0,379$ وهذا يعني أن حوالي 40% من التغيرات الحاصلة في إستراتيجية التكلفة المنخفضة تعود إلى تأثير المتغير المستقل المتمثل في خطوات إدارة العلاقة مع العملاء، أما القيمة الباقية تعود إلى متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل نموذج الانحدار،

- ثبوت معنوية معاملات الانحدار $(B_3.B_2.B_1)$ والتي تبلغ على التوالي (0,630، -0,193، 0,313) عند مستوى معنوية 0,05.

- بلغت قيمة "ف" المحسوبة $F = 77,554$ وهي دالة إحصائية عند درجتي حرية (3. 382) وعند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وبما أن $\alpha = 0.05$ فبالمقارنة نجد $Sig < \alpha$ ؛

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثانية H_{2-2} والتي مفادها "يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق إستراتيجية التكلفة المنخفضة لدى المؤسسات السياحية الجزائرية المدروسة".

ونموذج انحدار التنبؤ هو:

$$Y_2 = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3$$

حيث أن:

Y_2 : إستراتيجية التكلفة المنخفضة.

X_1 : إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية.

X_2 : إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية.

X_3 : إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية.

وعليه يمكن تشكيل معادلة الانحدار المتعدد لإستراتيجية التكلفة المنخفضة على النحو التالي:

$$Y_2 = 0,674 + 0,630X_1 - 0,193X_2 + 0,313X_3$$

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي:
 "يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق إستراتيجية الإبداع لدى المؤسسات السياحية الجزائرية المدروسة".
 تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين خطوات إدارة العلاقة مع العملاء بمستوياتها كمتغيرات مستقلة واستراتيجية التكلفة المنخفضة كمتغير تابع، وقد أظهرت النتائج كما هو في الجدول الموالي:

الجدول رقم 04-15: نتائج تأثير خطوات إدارة العلاقة مع العملاء في إستراتيجية الإبداع

قيمة الاحتمال Sig.	قيمة "ت" t	قيمة "ف" F	معامل التحديد R ²	إستراتيجية التكلفة المنخفضة		المتغير التابع المتغير المستقل
				B	B ₀	
0,000	8,343	115,683	0,476	0,656	-0,070	إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية
	-3,512			-0,284		إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية
	8,313			0,594		إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

تبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول رقم 04-15 أن:

- معامل الارتباط R يساوي 0,690 وهو مؤشر على وجود علاقة بين المتغيرات المستقلة المتمثلة في إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية، إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية وإدارة العلاقة مع العملاء التعاونية، والمتغير التابع المتمثل في إستراتيجية الإبداع.

- بلغ معامل التحديد $R^2 = 0,476$ وهذا يعني أن حوالي 48% من التغيرات الحاصلة في إستراتيجية الإبداع تعود إلى تأثير المتغير المستقل المتمثل في خطوات إدارة العلاقة مع العملاء، أما القيمة الباقية تعود إلى متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل نموذج الانحدار،

- ثبوت معنوية معاملات الانحدار ($B_3.B_2.B_1$) والتي تبلغ على التوالي (0,656، -0,284، 0,594) عند مستوى معنوية 0,05؛

- بلغت قيمة "ف" المحسوبة $F = 115,683$ وهي دالة إحصائية عند درجتي حرية (3، 382) وعند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ ، وبما أن $\alpha = 0.05$ فبالمقارنة نجد $Sig < \alpha$ ؛

وعليه نقبل الفرضية الفرعية الثالثة H_{2-3} والتي مفادها "يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق إستراتيجية الإبداع لدى المؤسسات السياحية الجزائرية المدروسة".

ونموذج الانحدار التنبؤ هو:

$$Y_3 = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3$$

حيث أن:

Y_3 : إستراتيجية التكلفة المنخفضة.

X_1 : إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية.

X_2 : إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية.

X_3 : إدارة العلاقة مع العملاء التعاونية.

وعليه يمكن تشكيل معادلة الانحدار المتعدد لإستراتيجية التكلفة المنخفضة على النحو التالي:

$$Y_2 = 0,674 + 0,630X_1 + 0,193X_2 + 0,313X_3$$

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات المنبثقة عنها

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على الآتي "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية المدروسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية للموظف"، وتتفرع هته الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

H₃₋₁: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير الجنس.

H₃₋₂: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير الفئة العمرية.

H₃₋₃: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

H₃₋₄: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير موقع الوكالة.

لغرض اختبار هذه الفرضية والفرضيات المنبثقة عنها فقد تم الاستعانة باختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA)، وذلك لمعرفة الفروق في مستوى تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء تبعا للمتغيرات الشخصية لموظفي الوكالات السياحية المدروسة.

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية على الآتي "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير الجنس".

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى سيتم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 04-16: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفروق تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء تبعا لمتغير الجنس.

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	قيمة الاحتمال Sig.
خطوات إدارة العلاقة مع العملاء	0,628	1	0,628	2,255	0,134
الخطأ	106,896	384	0,278		
الإجمالي	107,524	385			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss تشير نتائج الجدول رقم 04-16 إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha = 0.05$ هو $\text{Sig.} = 0,134$ وبالمقارنة نجد أن $\text{Sig.} > \alpha$ ، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى الجنس، وعليه يتم قبول فرضية العدم H_0 والتي مفادها "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير الجنس".

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية على الآتي "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى المؤسسات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير الفئة العمرية".

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية سيتم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 17-04: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفروق تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء تبعاً لمتغير الفئة العمرية.

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	قيمة الاحتمال Sig.
خطوات إدارة العلاقة مع العملاء	1,142	2	0,571	2,055	0,129
الخطأ	106,382	383	0,278		
الإجمالي	107,524	385			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss تشير نتائج الجدول رقم 17-04 إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha = 0.05$ هو $\text{Sig.} = 0,129$ وبالمقارنة نجد أن $\text{Sig.} > \alpha$ ، وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى الفئة العمرية، وعليه يتم قبول فرضية العدم والتي مفادها "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير الفئة العمرية".

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على الآتي "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي".

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة سيتم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول التالي:
الجدول رقم 18-04: نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفروق تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء تبعاً لمتغير المستوى التعليمي.

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	قيمة الاحتمال Sig.
خطوات إدارة العلاقة مع العملاء	6,343	2	3,171	12,004	0,000
الخطأ	101,181	383	0,264		
الإجمالي	107,524	385			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

تشير نتائج الجدول رقم 18-04 إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha = 0.05$ هو $\text{Sig.} = 0,000$ وبالمقارنة نجد أن $\text{Sig.} < \alpha$ ، وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى المستوى التعليمي، وعليه يتم قبول الفرضية والتي مفادها "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي".

ولتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائيا سيتم الاستعانة ب اختبار **Scheffe** وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 19-04: نتائج اختبار **Scheffe** للفروق في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تبعا للمستوى التعليمي.

المتغير	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوي فما أقل	جامعي	دراسات عليا
خطوات إدارة العلاقة مع العملاء	ثانوي فما أقل	3,8821		0,000	0,000
	جامعي	4,1973	0,000		
	دراسات عليا	4,2794	0,000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج **Spss**

يتبين من الجدول السابق أن مصادر الفروق الدالة إحصائيا في تحديد رؤية الباحثين حول تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء باختلاف المستوى التعليمي كانت كما يلي:

هناك فروق بين الأفراد ذو المستوى التعليمي ثانوي فما اقل وبين الأفراد ذو المستوى الجامعي وكان ذلك لصالح أصحاب المستوى الجامعي وهذا بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم ب 4,1973 مقارنة ب 3,8821، كما يتجلى أيضا بان هناك فروق بين الموظفين ذو المستوى ثانوي فما أقل وبين أصحاب الدراسات العليا وقد كانت لصالح أصحاب الدراسات العليا لارتفاع المتوسط الحسابي ب 4,2794 مقارنة ب 3,8821.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية على الآتي "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية".

لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة سيتم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول

التالي:

الجدول رقم 20-04: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفروق تطبيق إدارة العلاقة مع

العملاء تبعا لمتغير الخبرة المهنية.

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	قيمة الاحتمال Sig.
خطوات إدارة العلاقة مع العملاء	15,566	2	7,783	32,416	0,000
الخطأ	91,958	383	0,240		
الإجمالي	107,524	385			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

تشير نتائج الجدول رقم 20-04 إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha = 0.05$ هو $\text{Sig.} = 0,000$ وبالمقارنة نجد أن $\text{Sig.} < \alpha$ ، وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى الخبرة المهنية، وعليه يتم قبول الفرضية والتي مفادها "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية".

ولتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائيا سيتم الاستعانة ب اختبار Scheffe وهو ما يوضحه

الجدول التالي:

الجدول رقم 04-21: نتائج اختبار Scheffe للفروق في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تبعا للخبرة المهنية.

المتغير	موقع الوكالة السياحية	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
خطوات إدارة العلاقة مع العملاء	أقل من 5 سنوات	4,2159		0,000	0,005
	من 5 إلى 10 سنوات	4,0156	0,000		0,000
	أكثر من 10 سنوات	4,2536	0,005	0,000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يتبين من الجدول السابق أن مصادر الفروق الدالة إحصائيا في تحديد رؤية المبحوثين حول تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء باختلاف سنوات الخبرة المهنية بالوكالة السياحية كانت كما يلي:

هناك فروق بين الموظفين أصحاب الخبرة المهنية (أقل من 5 سنوات) و (من 5 إلى 10 سنوات) وقد كانت الفروق لصالح أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات) لارتفاع المتوسط الحسابي ب 4,2010 كما أن الفروق أيضا بين الموظفين (أقل من 5 سنوات) وبين الموظفين (أكثر من 10 سنوات) وقد كانت الفروق لصالح الموظفين (أكثر من 10 سنوات) بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي والذي بلغ 4,4018 مقارنة ب 4,2010، كما ظهرت الفروق كذلك بين أصحاب الخبرة (من 5 إلى 10 سنوات) و (أكثر من 10 سنوات) وكانت أيضا لصالح الموظفين ذو الخبرة (أكثر من 10 سنوات) بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي ب 4,2010.

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية على الآتي "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير موقع الوكالة".

لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة سيتم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول

التالي:

الجدول رقم 22-04: اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفروق تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء تبعا لمتغير موقع الوكالة.

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	قيمة الاحتمال Sig.
خطوات إدارة العلاقة مع العملاء	3,167	3	1,056	3,865	0,010
الخطأ	104,357	382	0,273		
الإجمالي	107,524	385			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

تشير نتائج الجدول رقم 22-04 إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha = 0.05$ هو $\text{Sig.} = 0,010$ وبالمقارنة نجد أن $\text{Sig.} < \alpha$ ، وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى موقع الوكالة، وعليه يتم قبول الفرضية والتي مفادها "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير موقع الوكالة".

ولتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائيا سيتم الاستعانة ب اختبار Scheffe وهو ما يوضحه

الجدول التالي:

الجدول رقم 23-04: نتائج اختبار Scheffe للفروق في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تبعا للفئة العمرية.

المتغير	موقع الوكالة السياحية	المتوسط الحسابي	الشمال	الجنوب	الشرق	الغرب
خطوات إدارة العلاقة مع العملاء	الشمال	4,2159		0,034		
	الجنوب	4,0156	0,034		0,041	
	الشرق	4,2536		0,041		
	الغرب	4,1277				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يتبين من الجدول رقم 23-04 أن مصادر الفروق الدالة إحصائيا في تحديد رؤية المبحوثين حول تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء باختلاف موقع الوكالة السياحية كانت كما يلي:

هناك فروق بين الموظفين بالوكالات السياحية التي تقع في الشمال وبين الواقعة بالجنوب وقد كانت الفروق لصالح الموظفين بالوكالات السياحية الواقعة بالشمال بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي والذي بلغ 4,2159، كما أن هناك فروق بين الموظفين بالوكالات السياحية الواقعة بالجنوب وبين الواقعة بالشرق وقد كانت لصالح الموظفين بالوكالات الواقعة بالشرق نظرا لان المتوسط الحسابي أكبر بلغ 4,2536 مقارنة ب 4,0156.

خلاصة اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

بناء على نتائج الجداول الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات المنبثقة عنها يتبين بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بإجابات الموظفين والخاصة بتطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، الفئة العمرية)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الشخصية الأخرى (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، موقع الوكالة).

المطلب الثالث: تقييم طبيعة العلاقة بين الوكالات السياحية وعملائها بالجزائر

قصد الإمام التام بهذه الدراسة ارتأينا التقرب من العنصر الأول الذي تهتم به الوكالات السياحية ألا وهو العميل، والذي يعتبر تعامله المباشر من خلال استغلاله لمنتجاتها وخدماتها هو الحكم الوحيد على نظرته للعلاقة التي تربطه بالوكالة السياحية التي يتعامل معها؛ حيث نهدف من خلال هذا الجزء إلى معرفة أهم مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء ومدى مساهمتها في إقامة العلاقة بين الوكالات السياحية وعملائها وتقويتها، اعتمادا على كسب الرضا والولاء وإيجاد القيمة للعملاء واعتمادها كميزة تنافسية للمؤسسة.

وبناء عليه نحاول في هذا الجزء اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة والخامسة والفرضيات المنبثقة عنها.

1. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: تنص الفرضية على الآتي: "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعا لمؤشرات إدارة العلاقة لديهم".

وتتفرع هته الفرضية إلى الفرضيات الفرعية التالية:

H4-1: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعا لمؤشر الرضا لديهم.

H4-2: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعا لمؤشر الولاء لديهم.

H4-3: يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعا لمؤشر القيمة لديهم.

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص على الآتي "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعاً لمؤشر الرضا لديهم".

لاختبار الفرضية الفرعية الأولى سيتم الاعتماد على تحليل اختبار One simple T Test كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 04-24: نتائج تحليل اختبار One simple T Test لفروقات العلاقة بين الوكالات

السياحية والعملاء تبعاً لمتغير الرضا

		Test Value = 3					
المتغيرات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة T	القيمة الاحتمالية	متوسط الفروق	الاتجاه
الرضا	جودة الخدمات	3,5055	0,69223	15,526	0,000	0,5055	موافق
	تقديم الخدمة	3,5221	0,68120	16,296	0,000	0,5221	موافق
	الشفافية	3,2743	0,83836	6,957	0,000	0,2743	محايد
نتائج المحور الأول		3,4340	0,62773	14,699	0,000	0,4340	موافق

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04-24 أن أبعاد المحور الأول الخاص برضا العملاء جاءت كالآتي:

هناك اتفاق في ما يتعلق بجودة الخدمات وكذلك ببعد تقديم الخدمات بمتوسط حسابي بلغ على التوالي 3,5055 و 3,5221 في حين هناك حياد من قبل العملاء المبحوثين حول بعد الشفافية بمتوسط حسابي بلغ 3,2743، كما أن متوسط الفروق لأبعاد رضا العملاء موجب ويبلغ 0,4340 حيث تم اختبار نسبة أفراد العينة فوق الحياد، وبشكل عام فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول 3,4340 حيث تندرج ضمن مجال الفئة [3,40-4,19] حسب مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على اتفاق الفئة المبحوثة حول متغير الرضا.

ويؤكد صحة النتائج قيمة T المحسوبة التي بلغت 14,699 عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ وبما أن $\alpha = 0.05$ فبالمقارنة نجد $Sig < \alpha$ ، وعليه نصل إلى رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرضية H_1 ، والتي مفادها " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعاً لمؤشر الرضا لديهم".

أ. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص على الآتي "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعا لمؤشر الولاء لديهم"

لاختبار الفرضية الفرعية الثانية سيتم الاعتماد على تحليل اختبار One simple T Test كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 04-25: نتائج تحليل اختبار One simple T Test لفروقات مستوى العلاقة بين الوكالات السياحية والعملاء تبعا لمتغير الولاء

Test Value = 3						
المتغيرات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة المحسوبة T	قيمة الاحتمال	متوسط الفروق
الولاء	الاتصالات الشفهية	3,4735	0,80248	12,543	0,000	0,4734
	نية إعادة الشراء	3,3031	0,76867	8,383	0,000	0,3031
	حساسية للسعر	2,8009	0,93766	-4,515	0,000	-0,1991
	سلوك الشكوى	3,1261	0,71732	3,738	0,000	0,1261
نتائج المحور الثاني		3,1759	0,64517	5,796	0,000	0,1758

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 04-25 أن أبعاد المحور الثاني الخاص بولاء العملاء جاءت كالآتي:

هناك اتفاق في ما يتعلق بالاتصالات الشفهية بينما الأبعاد الأخرى والمتمثلة في بعد نية إعادة الشراء، حساسية للسعر وسلوك الشكوى فعبرت العينة المبحوثة بالحياد بمتوسط حسابي بلغ على التوالي 3,3031 و 2,8009 و 3,1261، كما أن متوسط الفروق لمحور ولاء العملاء موجب ويبلغ 0,1758 حيث تم اختبار نسبة أفراد العينة فوق الحياد، وبشكل عام فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني 3,1759 حيث تندرج ضمن مجال الفئة [2,60-3,39] حسب مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على حياد الفئة المبحوثة حول متغير الولاء.

ويؤكد صحة النتائج قيمة T المحسوبة التي بلغت 5,796 عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ وبما أن $\alpha = 0.05$ بالمقارنة نجد $Sig < \alpha$ ، وعليه نصل إلى رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرضية H_1 ، والتي مفادها " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعا لمؤشر الولاء لديهم ".

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص على الآتي " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعاً لمؤشر القيمة لديهم"

لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة سيتم الاعتماد على تحليل اختبار One simple T Test كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 26-04: نتائج تحليل اختبار One simple T Test لفروقات مستوى العلاقة بين الوكالات السياحية والعملاء تبعاً لمتغير قيمة العملاء

Test Value = 3						
المتغيرات	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	قيمة Sig	متوسط الفروق
قيمة العملاء	قيمة المنتج	3,4746	0,69378	14,542	0,000	0,47456
	القيمة الشخصية	3,5365	0,68888	16,558	0,000	0,53650
	قيمة الصورة الذهنية	3,2832	0,75891	7,933	0,000	0,28319
نتائج المحور الثالث		3,4314	0,64112	14,306	0,000	0,43142

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم 26-04 أن أبعاد المحور الثالث الخاص بقيمة العملاء جاءت كالآتي: هناك اتفاق في ما يتعلق بكل من بعد قيمة المنتج و بعد القيمة الشخصية، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي على التوالي 3,4746 و 3,5365 في حين كان هناك حياد بالنسبة لبعدها الصورة الذهنية بمتوسط حسابي بلغ 3,2832، كما أن متوسط الفروق لمحور ولاء العملاء موجب ويبلغ 0,43142 حيث تم اختبار نسبة أفراد العينة فوق الحياد، وبشكل عام فقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثالث 3,4314 حيث تندرج ضمن مجال الفئة [3,40-4,19] حسب مقياس ليكارت الخماسي وهو ما يدل على اتفاق الفئة المبحوثة حول متغير قيمة العملاء.

ويؤكد صحة النتائج قيمة T المحسوبة التي بلغت 14,306 عند مستوى دلالة $Sig = 0.000$ وبما أن $\alpha = 0.05$ فبالمقارنة نجد $Sig < \alpha$ ، وعليه نصل إلى رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرضية H_1 ، والتي مفادها "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعاً لمؤشر القيمة لديهم".

خلاصة اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة: استنادا إلى الجداول السابقة والخاصة باختبار الفروق في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء لدى عملاء الوكالات السياحية المدروسة والتي تم التوصل من خلالها إلى أن مستوى الدلالة المحسوبة $Sig = 0.000$ وبما أن $\alpha = 0.05$ فبالمقارنة نجد $Sig < \alpha$ ، وعليه نصل إلى رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرضية H_1 ، والتي مفادها "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعا لمؤشرات إدارة العلاقة لديهم".

2. اختبار الفرضية الخامسة: تنص الفرضية على الأتي "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها تعزى إلى فروق في متغيراتهم الشخصية"، وتنقسم إلى الفرضيات الفرعية التالية:

H5-1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها تعزى إلى فروق في جنسهم.

H5-2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها تعزى إلى المستوى التعليمي

H5-3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها تعزى إلى متغير الفئة العمرية.

H5-4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها تعزى إلى متغير الدخل.

H5-5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها تعزى إلى متغير سنوات التعامل.

H5-6: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها تعزى إلى موقع الوكالة لعملاء.

قام الباحث باستخدام اختبار تحليل التباين المتعدد* (MANCOVA) لمعرفة مدى وجود فروقات في آراء عملاء الوكالات السياحية حول مستوى العلاقة مع الوكالات السياحية تبعا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، حيث تتم ترجمة الظاهرة إحصائيا من خلال المتغيرات المستقلة المتمثلة في (الجنس، الفئة

* تجدر الإشارة إلى انه تم اختبار اختبار التباين المتعدد MANOVA ذلك أن المتغيرات مصنفة إلى جزأين فأكثر بالإضافة إلى أن الاختبار يتجاهل بعض المتغيرات المستقلة الخارجة عن نطاق الدراسة والتي يمكن أن تؤثر بشكل أو بآخر على النتائج، كما نسلم بإمكانية وجود متغيرات أخرى لا يمكن حصرها موازاة إلى تجنب قيم مبالغ فيها (مضخمة) إحصائيا.

العمرية، المستوى التعليمي، سنوات التعامل، الدخل، موقع الوكالة) والمتغيرات التابعة المتمثلة في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء وهي الرضا والولاء وقيمة العملاء.

ولغرض معرفة مدى وجود دلالة إحصائية سيتم الاعتماد على اختبار **Wilks' Lambda** كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 04-27: نتائج اختبار **Wilks' Lambda**

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة F المحسوبة	إحصائي اختبار Wilks Lamda	المتغيرات
0,004	4,486	0,970	الجنس
0,000	6,802	0,872	الفئة العمرية
0,000	4,073	0,946	المستوى التعليمي
0,021	2,498	0,966	سنوات التعامل
0,000	4,007	0,922	الدخل
0,003	2,782	0,945	موقع الوكالة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يتبين من خلال الجدول رقم 04-27 أن القيمة الاحتمالية Sig. بالنسبة لكل متغير من المتغيرات المستقلة (الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات التعامل، الدخل، موقع الوكالة) كانت قيمها على التوالي (0,004، 0,000، 0,021، 0,000، 0,003)، وبما أن $\alpha = 0.05$ ، فالملاحظ أن كل القيم الاحتمالية كانت اقل من α ، أي $Sig < \alpha$ ، وعليه فمن المتوقع أن يكون للمتغيرات المستقلة تأثير معنوي على واحد أو أكثر من المتغيرات التابعة والمتمثلة في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء (الرضا، الولاء، قيمة العملاء).

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى: تنص على ما يلي "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء بين الوكالات السياحية وعملائها تعزى إلى فروق في جنسهم".

الجدول رقم 04-28: نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين مؤشرات إدارة العلاقة تبعا لمتغير

الجنس

المتغير المستقل	مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	القيمة الاحتمالية Sig.
الجنس	الرضا	3,006	1	3,006	8,692	0,003
	الولاء	0,082	1	0,082	0,227	0,634
	قيمة العملاء	0,052	1	0,052	0,115	0,734

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يتبين من خلال الجدول رقم 04-28 أن قيمة الدلالة المحسوبة Sig. الخاصة بالمتغير التابع الأول (الرضا) بلغت 0,003 وهي معنوية بدليل أنها أقل من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0,05$ ، وبالتالي نستنتج بان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشر الرضا عند العملاء يعزى إلى جنسهم، بينما نلاحظ أن قيمة الدلالة المحسوبة Sig. الخاصة بالمتغير التابع الثاني والثالث (الولاء وقيمة العملاء) بلغت على التوالي (0,634، 0,734) وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0,05$ ، وبالتالي نستنتج بانه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشر الولاء وقيمة العملاء يعزى إلى جنسهم.

وبناء عليه فاننا نقبل الفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى الجنس"

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: تنص على ما يلي "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى المستوى التعليمي"، ولغرض اختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين المتعدد لاختبار الفروق في مؤشرات إدارة العلاقة بين الوكالات السياحية وعملائها، وقد كانت وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 04-29: نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين مؤشرات إدارة العلاقة تبعا لمتغير المستوى التعليمي

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء	المتغير المستقل
008	4,871	1,685	2	3,369	الرضا	المستوى التعليمي
0,001	6,786	2,454	2	4,907	الولاء	
0,002	6,412	2,883	2	5,766	قيمة العملاء	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يتبين من خلال الجدول رقم 04-29 أن قيمة الدلالة المحسوبة Sig. الخاصة بالمتغيرات التابعة (الرضا، الولاء، قيمة العملاء) بلغت على التوالي 0,008، 0,001، 0,002، وهي معنوية بدليل أنها أقل من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نستنتج بان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء يعزى إلى المستوى التعليمي، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى المستوى التعليمي".

ولتحديد مصادر الفروق سيتم الاستعانة ب اختبار Scheffe وهو ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم 04-30: نتائج اختبار Scheffe للفروق في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء
تبعاً للمستوى التعليمي

مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء	المستوى التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوي فما أقل	جامعي	دراسات عليا
الرضا	ثانوي فما أقل	3,2233		0,017	
	جامعي	3,4960	0,017		
	دراسات عليا	3,4350			
الولاء	ثانوي فما أقل	2,9583		0,006	
	جامعي	3,2686	0,006		
	دراسات عليا	3,1568			
قيمة العملاء	ثانوي فما أقل	3,3867			
	جامعي	3,5683			0,003

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج

Spss

يتبين من الجدول السابق أن مصادر الفروق الدالة إحصائياً في تحديد رؤية الباحثين حول مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تجاه الوكالات السياحية باختلاف المستوى التعليمي كانت كما يلي:

- بالنسبة لمؤشر الرضا: هناك فروق بين الأفراد ذو المستوى التعليمي ثانوي فما أقل وبين الأفراد الجامعيين وكان ذلك لصالح أصحاب المستوى الجامعي وهذا بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم ب 3,4960 مقارنة ب 3,2233.

- بالنسبة لمؤشر الولاء: هناك فروق بين الأفراد ذو المستوى التعليمي ثانوي فما أقل وبين الأفراد الجامعيين وكان ذلك لصالح أصحاب المستوى الجامعي وهذا بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم ب 3,2686 مقارنة ب 2,9583.

- بالنسبة لمؤشر قيمة العملاء: هناك فروق بين الأفراد ذو المستوى التعليمي الجامعي وبين الأفراد أصحاب الدراسات العليا وكان ذلك لصالح أصحاب المستوى الجامعي وهذا بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم ب 3,5683 مقارنة ب 3,3446.

يعزو الباحث إلى أن المستوى التعليمي للعملاء يلعب دورا هاما في تحديد مستوى العلاقة مع الوكالات السياحية المتعامل معها، فما اكتسبه الأفراد المبحوثين زاد من قدرتهم لتقييم الخدمات المقدمة لهم عند تعاملهم مع تلك المؤسسات.

ج. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية على ما يلي "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى الفئة العمرية"، ولغرض اختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين المتعدد لاختبار الفروق في مؤشرات إدارة العلاقة بين الوكالات السياحية وعملائها، وقد كانت وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 04-31: نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين مؤشرات إدارة العلاقة تبعا لمتغير الفئة العمرية.

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء	المتغير المستقل
0,000	7,071	2,446	3	7,337	الرضا	الفئة العمرية
0,000	15,057	5,444	3	16,332	الولاء	
0,000	9,535	4,287	3	12,861	قيمة العملاء	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يتبين من خلال الجدول رقم 04-31 أن قيمة الدلالة المحسوبة Sig. الخاصة بالمتغيرات التابعة (الرضا، الولاء، قيمة العملاء) بلغت على التوالي 0,000، 0,000، 0,000، وهي معنوية بدليل أنها أقل من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نستنتج بان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء يعزى إلى المستوى التعليمي، وعليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى الفئة العمرية".

ولتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائيا سيتم الاستعانة ب اختبار Scheffe وهو ما يوضحه

الجدول التالي:

الجدول رقم 04-32: نتائج اختبار Scheffe للفروق في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تبعا للفئة العمرية.

مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء	الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	أقل من 25 سنة	من 25 الى 40 سنة	من 41 الى 60 سنة	أكثر من 60 سنة
الرضا	أقل من 25 سنة	3,7222		0,041		0,001
	من 25 سنة إلى 40 سنة	3,4220	0,041			
	من 41 إلى 60 سنة	3,4444				
	أكثر من 60 سنة	3,1218	0,001			
الولاء	أقل من 25 سنة	3,7037		0,000	0,000	
	من 25 سنة إلى 40 سنة	3,1325	0,000			
	من 41 إلى 60 سنة	3,0868	0,000			
	أكثر من 60 سنة	3,2853				
قيمة العملاء	أقل من 25 سنة	3,8056		0,000	0,001	
	من 25 سنة إلى 40 سنة	3,4090	0,000			
	من 41 إلى 60 سنة	3,3781	0,001			
	أكثر من 60 سنة	3,3782				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يتبين من الجدول السابق أن مصادر الفروق الدالة إحصائيا في تحديد رؤية المستجوبين حول مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تجاه الوكالات السياحية باختلاف الفئة العمرية كانت كما يلي:

- بالنسبة لمؤشر الرضا: هناك فروق بين الأفراد ذو الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) وبين الأفراد (من 25 إلى 40 سنة) وكان ذلك لصالح أصحاب الفئة الأولى وهذا بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم ب 3,7222 مقارنة ب 3,4220، كما كانت الفروق أيضا بين الأفراد ذو الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) وبين الأفراد (أكثر من 60 سنة) وكانت لصالح الفئة الأولى أيضا لارتفاع المتوسط الحسابي ب 3,7222 مقارنة ب 3,1218.

- بالنسبة لمؤشر الولاء: هناك فروق بين الأفراد ذو الفئتين العمريتين (أقل من 25 سنة) و (من 25 سنة إلى 40 سنة) وكذلك بين الفئتين العمريتين (أقل من 25 سنة) و (من 41 إلى 60 سنة)، وقد كانت الفروق كلها لصالح الأفراد ذو الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفئة أكبر من المتوسطات الحسابية للفئات العمرية الأخرى وقد بلغ 3,7037.

- بالنسبة لمؤشر قيمة العملاء: هناك فروق بين الأفراد ذو الفئتين العمريتين (أقل من 25 سنة) و (من 25 سنة إلى 40 سنة) وكذلك بين الفئتين العمريتين (أقل من 25 سنة) و (من 41 إلى 60 سنة)، وقد كانت الفروق كلها لصالح الأفراد ذو الفئة العمرية (أقل من 25 سنة) حيث كان المتوسط الحسابي لهذه الفئة أكبر من المتوسطات الحسابية لبقية الفئات العمرية وقد بلغ 3,8056.

د. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة: تنص الفرضية على ما يلي "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى سنوات التعامل مع الوكالة"، ولغرض اختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين المتعدد لاختبار الفروق في مؤشرات إدارة العلاقة بين الوكالات السياحية وعملائها، وقد كانت وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 04-33: نتائج تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق في مستوى العلاقة بين الوكالات السياحية وعملائها تبعا لسنوات التعامل مع الوكالة.

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء	المتغير المستقل
0,005	5,303	1,834	2	3,669	الرضا	سنوات
0,006	5,166	1,868	2	3,736	الولاء	التعامل مع
0,195	1,642	,738	2	1,477	قيمة العملاء	الوكالة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يتبين من خلال الجدول رقم 04-33 أن قيمة الدلالة المحسوبة Sig. الخاصة بالمتغيرات التابعة (الرضا، الولاء) بلغت على التوالي 0,005، 0,006 وبالتالي فهي معنوية بدليل أنها أقل من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نستنتج بان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشر الرضا والولاء يعزى إلى المستوى التعليمي، بينما نلاحظ أن قيمة الدلالة المحسوبة Sig. الخاصة بالمتغير التابع (قيمة العملاء) بلغت 0,195، وبالتالي فهي غير معنوية بدليل أنها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نستنتج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشر قيمة العملاء تعزى إلى سنوات التعامل مع الوكالة، وبناء عليه ما تقدم يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى سنوات التعامل مع الوكالة".

ولتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائيا سيتم الاستعانة ب اختبار **Scheffe** وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم 04-34: نتائج اختبار **Scheffe** للفروق في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تبعا لسنوات التعامل مع الوكالة.

مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء	سنوات التعامل مع الوكالة	المتوسط الحسابي	أقل من 3 سنوات	من 3 الى 5 سنوات	أكثر من 5 سنوات
الرضا	أقل من 3 سنوات	3,3652		0,041	
	من 3 الى 5 سنوات	3,5269	0,041		
	أكثر من 5 سنوات	3,4978			
الولاء	أقل من 3 سنوات	3,1472			
	من 3 الى 5 سنوات	3,2494			
	أكثر من 5 سنوات	3,1431			
قيمة العملاء	أقل من 3 سنوات	3,4512			
	من 3 الى 5 سنوات	3,4803			
	أكثر من 5 سنوات	3,5154			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يتبين من الجدول السابق مصادر الفروق الدالة إحصائيا في تحديد رؤية المستجوبين حول مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تجاه الوكالات السياحية باختلاف سنوات التعامل مع الوكالة السياحية، حيث كانت في مؤشر الرضا بين الأفراد الذين تعاملوا مع الوكالات (أقل من 3 سنوات) وبين الأفراد الذين تعاملوا مع الوكالات (من 3 إلى 5 سنوات)، وتعود الفروق إلى الأفراد الذين تعاملوا (من 3 إلى 5 سنوات)، نظرا لان المتوسط الحسابي أكبر والذي يبلغ 3,5269 مقارنة ب3,3652.

هـ. اختبار الفرضية الفرعية الخامسة: تنص الفرضية على ما يلي "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى الدخل"، ولغرض اختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين المتعدد لاختبار الفروق في مؤشرات إدارة العلاقة بين الوكالات السياحية وعملائها، وقد كانت وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 04-35: نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين مؤشرات إدارة العلاقة تبعاً لمتغير الفئة العمرية.

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء	المتغير المستقل
0,000	7,888	2,728	3	8,185	الرضا	الدخل
0,003	4,818	1,742	3	5,227	الولاء	
0,242	1,399	0,629	3	1,887	قيمة العملاء	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss يتبين من خلال الجدول رقم 04-35 أن قيمة الدلالة المحسوبة Sig. الخاصة بالمتغيرات التابعة (الرضا، الولاء) بلغت على التوالي 0,000، 0,003 وبالتالي فهي معنوية بدليل أنها أقل من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نستنتج بان هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشر الرضا والولاء يعزى إلى الدخل، بينما نلاحظ أن قيمة الدلالة المحسوبة Sig. الخاصة بالمتغير التابع (قيمة العملاء) بلغت 0,242، وبالتالي فهي غير معنوية بدليل أنها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نستنتج بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشر قيمة العملاء تعزى إلى الدخل، وبناء عليه يمكن قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى الدخل".

ولتحديد مصادر الفروق الدالة إحصائياً سيتم الاستعانة ب اختبار Scheffe كما في الجدول الموالي:

الجدول رقم 04-36: نتائج اختبار Scheffe للفروق في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تبعاً لسنوات التعامل مع الوكالة.

مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء	الفئة العمرية	المتوسط الحسابي	أقل من 18000 دج	من 18000 إلى 40000	من 40001 إلى 67000	أكثر من 67000 دج
الرضا	أقل من 18000 دج	3,5149				
	من 18000 إلى 40000 دج	3,3965				
	من 40001 إلى 67000 دج	3,2943			0,003	
	أكثر من 67000 دج	3,5686		0,003		
الولاء	أقل من 18000 دج	3,2671				
	من 18000 إلى 40000 دج	3,2105				
	من 40001 إلى 67000 دج	3,0137			0,013	
	أكثر من 67000 دج	3,2574		0,013		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يتبين من الجدول السابق أن مصادر الفروق الدالة إحصائيا في تحديد رؤية المستجوبين حول مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تجاه الوكالات السياحية باختلاف الدخل كانت كما يلي:

– بالنسبة لمؤشر الرضا: هناك فروق بين الأفراد أصحاب الدخل (من 4001 إلى 67000 دج) وبين (أكثر من 67000 دج) وكان ذلك لصالح أصحاب الدخل (أكثر من 67000 دج) وهذا بدلالة ارتفاع المتوسط الحسابي لإجاباتهم ب 3,5686 مقارنة ب 3,2943.

– بالنسبة لمؤشر الولاء: هناك فروق بين الأفراد الذين يتراوح دخلهم (من 4001 إلى 67000 دج) والأفراد أصحاب الدخل (أكثر من 67000 دج)، وقد كانت الفروق لصالح الأفراد ذو الدخل (أكثر من 67000 دج) حيث كان المتوسط الحسابي لإجاباتهم أكبر حيث بلغ 3,2574 مقارنة ب 3,0137.

و. اختبار الفرضية الفرعية السادسة: تنص الفرضية على ما يلي "توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى موقع الوكالة"، ولغرض اختبار هذه الفرضية نستخدم تحليل التباين المتعدد لاختبار الفروق في مؤشرات إدارة العلاقة بين الوكالات السياحية وعملائها، وقد كانت وفق الجدول التالي:

الجدول رقم 04-37: نتائج تحليل التباين المتعدد للفروق بين مؤشرات إدارة العلاقة تبعا لمتغير موقع الوكالة.

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء	المتغير المستقل
0,137	1,852	0,641	3	1,922	الرضا	موقع الوكالة
0,058	2,513	0,909	3	2,726	الولاء	
0,899	0,196	0,088	3	0,265	قيمة العملاء	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي لنتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يتبين من خلال الجدول رقم 04-37 أن قيمة الدلالة المحسوبة Sig. الخاصة بالمتغيرات التابعة (الرضا، الولاء، قيمة العملاء) بلغت على التوالي 0,137، 0,058، 0,899 وبالتالي فهي غير معنوية بدليل أنها أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية $\alpha = 0,05$ ، وبالتالي نستنتج بأن ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى موقع الوكالة السياحية، وبناء على ما تقدم يمكن رفض الفرضية الفرعية الرابعة ونتوصل إلى "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى موقع الوكالة".

خلاصة اختبار الفرضية الخامسة:

بناء على نتائج الجداول الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الخامسة والفرضيات المنبثقة عنها يتبين بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، المستوى التعليمي، الفئة العمرية، سنوات التعامل مع الوكالة، الدخل)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الشخصية (موقع الوكالة)

خلاصة الفصل الرابع:

نخلص من خلال هذا الفصل إلى المقومات التي تمتلكها الجزائر في قطاع السياحة والذي يؤهلها لأن يكون بديلا عن قطاع المحروقات ومساهما رئيسيا في الدخل الوطني وقد تجلّى ذلك في إيرادات الدولة من هذا القطاع التي بلغت 30,2 مليار دينار جزائري سنة 2015 إلى جانب تطور مساهمة قطاع السياحة في الناتج المحلي الإجمالي والذي وصل إلى نسبة 6.6 % سنة 2015، كما أن نسبة العمالة في هذا القطاع عرفت تزايدا، حيث بلغت العمالة الكلية (مباشرة وغير مباشرة) سنة 2015 نسبة 5.7% إلى إجمالي الكتلة العمالية بالجزائر؛

إن الارتقاء بقطاع السياحة في الجزائر يرتبط بالرفع من مستوى خدمات الوكالات السياحية باعتبارها أحد الأطراف الفاعلة في هذا القطاع، فضلا على تحسين وتقوية العلاقة بين تلك الوكالات وعملائها (السياح) وعليه فإن تبني الأساليب الإدارية الحديثة ممثلة في إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء وتطبيقها من قبل موظفي الوكالات السياحية يعمل على التقرب أكثر من العملاء ومعرفة متطلباتهم وإشباعها للوصول إلى رضاهم وضمن ولائهم ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية.

الخاتمة العامة

الخاتمة

إن ما يميز بيئة الأعمال الحديثة 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 تلبي حاجات ورغبات عملائها، ذلك أن المحافظة على مكانتها وضمان البقاء في السوق يستوجب التركيز على العميل والحفاظ عليه باعتباره حجر الزاوية لأي مؤسسة، فضلا على إقامة علاقات طويلة الأمد معه؛

لقد ركزت هذه الدراسة على معالجة موضوع إدارة العلاقة مع العملاء باعتباره أحد المداخل والاستراتيجيات الإدارية الحديثة وأثرها على تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر، حيث تم معالجة السؤال الرئيسي التالي: كيف يؤثر تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء لدى المؤسسات السياحية بالجزائر على اكتساب الميزة التنافسية، وما مدى هذا التأثير بين العميل والمؤسسة في ظل المنافسة التي يشهدها القطاع؟.

وبغية توضيح إشكالية الدراسة وسعيًا منا إلى الإجابة عليها، فقد تم تقسيمها إلى جملة من الأسئلة الفرعية التي يدور محورها حول نفس الموضوع، كما وضعت فرضيات حاول البحث اختبار مدى صحتها على مسار البحث، مبينا الإجابة على التساؤلات المطروحة والأهداف المرجوة.

1. نتائج الدراسة:

بعد دراسة هذا الموضوع تم التوصل إلى جملة من النتائج تتعلق بالجانب النظري وكذا بالجانب التطبيقي والتي أفرزتها طبيعة الدراسة:

أ. نتائج الدراسة النظرية: بناء على ما تم التطرق إليه في الفصول النظرية يمكن الخروج بالنتائج التالية:

- إن الرؤية الحديثة لمكانة العميل ضمن أهداف المؤسسات الاقتصادية والسياحية بشكل خاص تحتم عليها انتهاج إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء كإحدى السبل الحديثة والملائمة للتوجه نحو العملاء الأكثر أهمية ومعرفة متطلباتهم وكسب رضاهم ومن ثم ولائهم، حيث تم التحول من المفهوم التقليدي المبني على الصفقة إلى المفهوم الحديث المبني على العلاقة؛

- يعتبر إدارة العلاقة مع العملاء أحد المداخل 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 وإقامة علاقات طويلة الأمد معهم والتأكيد على ضرورة وأهمية خدمة العميل وتطوير وتحسين أساليب وإجراءات التعامل معه بالشكل الذي يحقق أداء مميز للمؤسسة؛

- تتمثل خطوات تطبيق إدارة علاقات العملاء في تحليل العلاقة مع العملاء عن طريق التعرف على العميل، إدارة البيانات العلائقية، تقييم فعالية العلاقة مع العميل، تشغيل العلاقة مع العميل؛ وان تطبيق تلك الخطوات تستلزم التوجه لوظائفها والمتمثلة في كل من إدارة العلاقات التحليلية، التشغيلية والتعاونية؛

- تتلخص مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء في رضا العملاء، ولاء العملاء وقيمة العملاء، حيث أدركت المؤسسات الناجحة التي بنت قاعدة عريضة من العملاء أن سبب ولائهم يتحقق من خلال استمرارية تسليم قيمة متميزة لهم، وهي بدورها تمنع تحركهم نحو المؤسسات المنافسة لأن القيمة تحقق الرضا الذي يقود بدوره إلى الولاء؛

- إن تحقيق المؤسسات السياحية لإستراتيجية التمايز على منافسيها يتم من خلال تبني إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء فمن خلال علاقة المؤسسة مع عملائها يمكنها من التعامل بشكل فعال مع شكاويهم واقتراحاتهم كما أن تبني الإستراتيجية يمكن أيضا من السرعة في الاستجابة لمطالبهم فضلا على جودة الخدمة المقدمة لهم، كما تتيح الإستراتيجية أيضا من إدارة معرفة العميل والذي يعد السبيل الحديث في تعزيز وتوطيد هذه العلاقة وخيارا استراتيجيا لبناء وتحقيق الميزة التنافسية؛

- كما يمكن للمؤسسات السياحية من كسب ميزة التكلفة الأقل مقارنة بمنافسيها بالاعتماد على إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء من خلال تحليل ربحية العملاء فصاحب التمويل المالي الجيد هو الذي تبحث عنه المؤسسة لبناء علاقة حصرية ومحمية من المنافسين معه، إضافة إلى توظيف التكنولوجيا في تلك العلاقة كما أن الإستراتيجية تعمل أيضا على المحافظة على العملاء الحاليين، والتي تعد أقل تكلفة من محاولة الحصول على عملاء جدد، وبالتالي إشباع حاجات ورغبات العملاء لأطول مدة ممكنة لضمان عدم تحولهم إلى المنافسين؛

- كما يمكن للمؤسسات السياحية أيضا من تحقيق ميزة الإبداع عن منافسيها بالاعتماد على إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء ذلك أن الإبداع ينشأ من خلال العلاقة بين المؤسسة والعميل بإشراك هذا الأخير في تصميم منتجات المؤسسة واعتباره شريكا باستثمار أفكاره وآرائه خاصة عند اقتناء منتجات المؤسسة مما يسمح بإضفاء التحسينات على المنتجات الجديدة، كما يمكن أيضا من بلورة الاتجاهات الإبداعية في البيئة التنظيمية بما تنعكس على أداء العاملين وبالتالي على العلاقة بين المؤسسة وعملائها.

ب. نتائج الدراسة التطبيقية: بناء على ما تم التطرق إليه في الفصل التطبيقي والذي اختبر فيه الفرضيات الرئيسية للدراسة والفرضيات المنبثقة عنها، وعليه يمكن الخروج بالنتائج التالية:

بينت النتائج التي تم التوصل إليها والخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء موظفي الوكالات السياحية حول تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، وهذا حسب الاستبيان الموجه لموظفي الوكالات السياحية بالجزائر، وعليه سيتم رفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء موظفي الوكالات السياحية

حول إدراك وتطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية، حيث أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى إلى أن الموظفين يدركون أن إقامة علاقات طويلة الأمد مع العملاء يساهم في كسب المؤسسة للمزايا التنافسية، وقد تجلّى ذلك في إدراكهم لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء بمستوياتها الثلاث إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية، التشغيلية والتعاونية، وتأثيرها على المزايا التنافسية المتمثلة في إستراتيجية التمايز واستراتيجية التكلفة المنخفضة واستراتيجية الإبداع ويفسر ذلك الاتفاق العام لجميع محاور الدراسة من قبل الموظفين المستجوبين.

كما أشارت نتائج الفرضية الرئيسة الثانية إلى أن هناك تأثير لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية لدى المؤسسات السياحية الجزائرية المدروسة، وعليه يتضح بان تطبيق الموظفين لإدارة العلاقة مع العملاء التحليلية، التشغيلية والتعاونية يساهم في تحقيق إستراتيجية التمايز كما يساهم أيضا في تحقيق إستراتيجية التكلفة المنخفضة فضلا على تحقيق إستراتيجية الإبداع، وقد بينت النتائج إلى أن إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء تؤثر بشكل كبير في إستراتيجية التمايز مقارنة بالاستراتيجيات الأخرى التي تناولتها الدراسة، حيث بلغ معامل التحديد $R^2 = 0,579$ ما يعني ان حوالي 58% من التغيرات الحاصلة في إستراتيجية التمايز تعود إلى تأثير المتغير المستقل المتمثل في خطوات إدارة العلاقة مع العملاء، أما القيمة الباقية تعود إلى متغيرات عشوائية أخرى. وبالتالي سيتم قبول الفرضية الرئيسة التي مفادها "يوجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لخطوات إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية لدى المؤسسات السياحية الجزائرية المدروسة" كما سيتم قبول الفرضيات الفرعية البديلة المنبثقة عنها أيضا.

أما نتائج الفرضية الرئيسة الثالثة فقد أكدت إلى انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية فيما يتعلق بإجابات الموظفين والخاصة بتطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، الفئة العمرية)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الشخصية الأخرى (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، موقع الوكالة)، وهذا بعد اختبار فرضياتها الفرعية والتي أكدت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى الجنس، نظرا لان مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha = 0.05$ هو $\text{Sig.} = 0,134$ ، وبالمقارنة نجد أن $\text{Sig} > \alpha$ ، وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى وقبول فرضية العدم H_0 والتي مفادها "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير الجنس"، كما يتبين أيضا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى الفئة العمرية، حيث كان مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha = 0.05$ هو $\text{Sig.} = 0,129$ وبالمقارنة نجد أن $\text{Sig} > \alpha$ ، وعليه يتم قبول فرضية العدم H_0 والتي مفادها "لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات

السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير الفئة العمرية"، ويعزو الباحث إلى أن جنس الموظفين بالوكالات السياحية وأعمارهم لا يؤثران في تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء نظرا لان كل الموظفين باختلاف جنسهم وأعمارهم يتلقون تكوينا وتأهيلا مشتركا حول الاستراتيجيات التي تتبناها الوكالات السياحية تجاه علاقتها بعملائها، أما اختبار الفرضية الفرعية الثالثة فقد بين أن مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha = 0.05$ هو $Sig. = 0,000$ وبالمقارنة نجد أن $Sig. < \alpha$ ، وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى المستوى التعليمي، وعليه يتم قبول الفرضية H_1 والتي مفادها "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير المستوى التعليمي"، ويعزو الباحث إلى أن المعارف والتعلم المكتسب للموظف يمكنه من اكتساب ثقافة توجه نحو العميل وأهمية بناء علاقات معه وضرورة تبني إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الفروق كانت دائما لصالح أصحاب المستوى التعليمي الأعلى، وبالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة فقد بينت أن مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha = 0.05$ هو $Sig. = 0,000$ وبالمقارنة نجد أن $Sig. < \alpha$ ، وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى الخبرة المهنية، وعليه يتم قبول الفرضية والتي مفادها "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير الخبرة المهنية"، ويعزو الباحث إلى أن الممارسات التطبيقية والاستفادة من التجارب السابقة تنعكس على أداء العاملين في تطبيق إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء، حيث أشارت النتائج إلى أن الفروقات كانت لصالح الموظفين ذو الخبرة أكثر من 10 سنوات، أما نتائج الفرضية الفرعية الخامسة فقد بينت أن مستوى الدلالة الإحصائية عند $\alpha = 0.05$ هو $Sig. = 0,010$ وبالمقارنة نجد أن $Sig. < \alpha$ ، وبالتالي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستويات تطبيق إدارة العلاقة مع العملاء تعزى إلى موقع الوكالة، وعليه يتم قبول الفرضية والتي مفادها "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق خطوات إدارة العلاقة مع العملاء لدى الوكالات السياحية الجزائرية المدروسة تعزى إلى متغير موقع الوكالة".

أما نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة وبعد اختبار الفروق في مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء لدى عملاء الوكالات السياحية المدروسة والتي تم التوصل من خلالها إلى أن مستوى الدلالة المحسوبة $Sig = 0.000$ وبما أن $\alpha = 0.05$ فبالمقارنة نجد $Sig. < \alpha$ ، وعليه نصل إلى رفض الفرض العدمي H_0 وقبول الفرضية H_1 ، والتي مفادها "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في علاقة الوكالات السياحية مع عملائها تبعا لمؤشرات إدارة العلاقة لديهم".

وبالنسبة لنتائج الفرضية الرئيسية الخامسة وبعد اختبار الفرضيات المنبثقة عنها يتبين بأن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لمؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء والمتمثلة في (الرضا، الولاء، قيمة العملاء)، عند

مستوى دلالة $\alpha = 0.05$ تعزى إلى المتغيرات الشخصية التالية (الجنس، المستوى التعليمي، الفئة العمرية، سنوات التعامل مع الوكالة، الدخل)، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للمتغيرات الشخصية (موقع الوكالة).

2. اقتراحات وتوصيات الدراسة:

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

- ضرورة أن تتبنى الوكالات السياحية المدروسة لإستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء في ظل المفهوم الحديث للتسويق وتحفيز العاملين لديها وجعلها هدفا إستراتيجيا، لما لها من انعكاس ايجابي على إقامة العلاقة مع العملاء والتقرب إليهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم مقارنة بما يقدمه المنافسون؛
- أهمية تطبيق خطوات إستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء في الوكالات المدروسة؛
- تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات وتهيئة بنية تحتية ملائمة يجعلها أكثر فاعلية تساهم في تفعيل العلاقة بين المؤسسة وعملائها؛
- ضرورة ارتقاء الوكالات السياحية بجهودها في تحقيق رضا العملاء (السياح) إلى مستويات أعلى مما هي عليه في الوقت الحالي، لضمان ولائهم وعدم تحولهم إلى المنافسين؛
- ضرورة تجسيد الوكالات السياحية فكرة التوجه بالعميل على جميع مستوياتها التنظيمية، وذلك بخلق ثقافة لدى العاملين بأن العميل يحتل الأولوية؛
- ينبغي على المؤسسات السياحية تعزيز الاهتمام بإدارة الموارد البشرية من خلال انتقاء العاملين ذو كفاءة إلى جانب تفعيل نظام الحوافز والمكافآت لهم وتأهيلهم وتدريبهم على تقديم خدمات متميزة للعملاء؛
- أصبح من الضروري على المؤسسات السياحية في ظل المنافسة التي تتميز بها المؤسسات الناشطة في نفس القطاع أن تتبنى الأساليب الإدارية الحديثة والتي تساهم في كسب مزايا تنافسية؛
- ضرورة بناء شبكة اتصالات حديثة والسعي لإيجاد قنوات مختلفة مع العملاء والتي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة بما يساعد على الاستجابة السريعة لمتطلباتهم؛
- ضرورة إعداد تقييم مستمر عن مستوى العلاقة بين الوكالات السياحية وعملائها استنادا إلى مؤشرات الرضا والولاء وقيمة العملاء؛
- إجراء تحديث عن البيانات المتعلقة بالعملاء بشكل مستمر والذي يمكن المؤسسة من مواكبة تطور حاجاتهم ورغباتهم وتلبيتها.

3. آفاق الدراسة:

نظرا لحدائة الموضوع إلى جانب أهميته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية والسياحية بشكل خاص، يقدم الباحث عدد من المواضيع يمكن أن تشكل مواصلة لهذه الدراسة:

- إدارة العلاقة مع العملاء الالكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات السياحية؛
- تقييم علاقة المؤسسة الاقتصادية مع العملاء بالاستناد إلى مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء؛
- إجراء دراسة تطبيق ادارة العلاقة مع العملاء في المؤسسات الخدمية الأخرى؛

المراجع

أولاً. المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

1. إبراهيم إبراهيم عامر، نشأة السياحة و تطورها عبر العصور، مجلة المدير الناجح، دون بلد وسنة النشر.
2. أحمد شاكر العسكري، مدخل إستراتيجي للتسويق، دار الشروق، عمان، 2000.
3. أحمد فوزي ملوخية، مدخل إلى علم السياحة، ط1، دار الفكر الجامعية، مصر، 2006.
4. أحمد محمود مقابلة، صناعة السياحة، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
5. إياد عبد الفتاح النور، الأصول العلمية للتسويق الحديث: الحرب المحتملة بين مؤسسات الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
6. _____، أسس تسويق الخدمات السياحية العلاجية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
7. توفيق محمد عبد المحسن، التسويق وتحديات التجارة الالكترونية، دار الفكر العربي، مصر، 2004.
8. ثامر ياسر البكري، تسويق الخدمات الصحية، ط01، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
9. حمد الغدير، رشاد الساعد، سلوك المستهلك: مدخل متكامل، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
10. حميد عبد النبي الطائي، أصول صناعة السياحة، ط2، الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.
11. _____، مدخل للسياحة والسفر والطيران، ط1، مؤسسة الوراق للنشر، الأردن، 2003.
12. حميد عبد النبي الطائي، بشير عباس العلق، سلوكيات السائح والطلب السياحي، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
13. حميد عبد النبي الطائي، محمود الصميدي وإيهاب علي القرم، الأسس العلمية للتسويق الحديث (مدخل شامل)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن 2007.
14. خالد بن عبد الرحمان الجريسي، سلوك المستهلك: دراسة تحليلية للقرارات الشرائية للأسرة السعودية، ط3، مكتبة الملك فهد الوطنية، السعودية، 2006.
15. خالد كواش، السياحة - مفهومها - أركانها - أنواعها، ط1، دار التنوير للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
16. ريتشارد ويتلي، وديان هيسان، الإدارة بالعملاء: استراتيجيات تحول الشركات العملاقة إلى العالمية، تعريب: عبد الرحمان توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر، 1998.
17. زكرياء أحمد عزام، عبد الباسط حسونة، مصطفى سعيد الشيخ، مبادئ التسويق الحديث بين النظرية والتطبيق، ط1 و ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
18. سراب إلياس، حسين عطير، حسن الرفاعي ومحمود الدماسي، تسويق الخدمات السياحية، ط1، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2002.
19. سليمان درمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، ط01، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.
20. طه طارق، التسويق والتجارة الالكترونية، ط2، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2005.
21. علاء السراي، التسويق السياحي الحديث ط1، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
22. عصام حسن السعيد، التسويق والترويج السياحي والفندقي، ط1، دار الزاينة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

23. عبد السلام أبو قحف، سياسات التسويق ، الدار الجامعية، مصر، 1995.
24. علي فلاح الزعبي، إدارة التسويق منظور تطبيقي إستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009.
25. عمرو عبد الرحمان توفيق، ترجمة هالة صدقي، إدارة علاقات العملاء، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2007. كاسر ناصر، سلوك المستهلك، دار الحامد ، عمان، 2006.
26. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، ادارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
27. عبد الفتاح مراد، موسوعة مصطلحات الجات ومنظمة التجارة العالمية، دون تاريخ ودار النشر.
28. فريد كورتل، تسويق الخدمات، دار كنوز للمعرفة، الأردن، 2009.
29. قاسم نايف علوان الحياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
30. ماهر عبد العزيز توفيق، صناعة السياحة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
31. مثنى طه الحوري، إسماعيل محمد الدباغ، اقتصاديات السفر والسياحة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
32. محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة العالمية: مفاهيم وتطبيقات، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
33. محمد فريد الصحن، قراءات في الإدارة التسويق، دار الجامعة، مصر، 2002.
34. _____، التسويق: المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1995.
35. _____، إستراتيجيات التسويق - مدخل كمي وتحليلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
36. _____، استراتيجيات التسويق، مدخل كمي وتحليلي، ط 02، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2010.
37. _____، مداخل التسويق المتقدم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
38. محمد فريد الصحن ، إسماعيل السيد، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
39. محمد عبد العظيم، إدارة التسويق، مدخل معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
40. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، تسويق حديث، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
41. _____، _____، سلوك المستهلك، ط1، دار المناهج، عمان، 2007.
42. محسن أحمد الخضيرى، التسويق السياحي مدخل اقتصادي متكامل، مكتبة مدبولي، القاهرة، 1989.
43. محمد إبراهيم عبيدات، التسويق السياحي مدخل سلوكي، ط3، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
44. _____، سلوك المستهلك، ط 4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
45. محمد خميس الزوكة، صناعة السياحة، ط2، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1998.
46. محمد عواد الزيادات، محمد عبد الله العوامر، إستراتيجيات التسويق منظور متكامل، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
47. محمد محمود مصطفى، التسويق الاستراتيجي للخدمات، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
48. _____، التسويق الاستراتيجي للخدمات، ط01، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
49. محمد خميس الزوكة، صناعة السياحة من منظور جغرافي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.
50. محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، مصر، 2008.

51. محي محمد مسعد، الإطار القانوني للنشاط السياحي والفندقي، المكتب العربي الحديث للنشر، مصر، 2003.
52. مروان السكر، مختارات من الاقتصاد السياحي، ط1، دار مجدلاي، الأردن، 1999.
53. مصطفى محمود أبو بكر، أخصائي البيع الناجح، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
54. منى شفيق، التسويق بالعلاقات، منشورات المنظمة العربية للتنمية والإدارة، مصر، 2006.
55. منى طه الحوري، إسماعيل محمد علي الدباغ، مبادئ السفر والسياحة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
56. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
57. هادية بجاوي، السياحة والتنمية في المغرب العربي، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2012.
58. هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
59. هباس رجاء الحربي، التسويق السياحي في المنشآت السياحية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
60. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة العلاقات والزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

ب. الأطروحات والرسائل الجامعية

61. أحمد بن عيشاوي، إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الفندقية في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
62. أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
63. أنس محمد جهاد الحسيني، أثر إدارة علاقات الزبائن على ولاء الزبائن - اختبار الدور الوسيط لذكاء الزبون في شركات الاتصالات الأردنية-، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2014.
64. إلياس الشاهد، التسويق السياحي في الجزائر، دراسة نظرية وميدانية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2013.
65. برنجي أيمن، الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009.
66. بودي عبد القادر، أهمية التسويق السياحي في تنمية القطاع السياحي بالجزائر، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.
67. حكيم بن حرور، أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجنوب الشرقي، منطقة ورقلة-، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
68. خالد كواش، أهمية السياحة في ظل التحولات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.

69. خيرى علي أوسو، دور رأس المال الفكري في اعتماد التقانات الحديثة للتسويق وتحسين مستوى جودة الخدمة الفندقية، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2007.
70. رامي شمسين، رضا العملاء ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة تطبيقية في قطاع الخدمات للنقل الجوي، رسالة ماجستير، جامعة دمشق، سوريا 2009.
71. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية -دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر-، أطروحة دكتوراه العلوم غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009/2008.
72. سعد إبراهيم حمد، تخطيط وتنمية خدمات السياحة الدينية وأثرها في نمو الطلب السياحي في محافظة نينوى، أطروحة دكتوراه، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2008.
73. سوزي صلاح مطلب الشبيل، تطبيقات إدارة علاقات الزبائن في مراحل الشراء الإلكتروني وأثرها في بناء القيمة للزبون، رسالة ماجستير في الأعمال الإلكترونية غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.
74. سميرة بروبي، دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة- دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازي مامي- ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2011/2010.
75. عائشة شتاتحة، أهمية المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة مديرية الصيانة لسونطراك بالأغواط-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2011.
76. عبد الحفيظ محمد الأمين، دور إدارة التسويق في كسب الزبون، -دراسة حالة مؤسسة مولاي للمشروبات الغازية- ، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.
77. عبد الرزاق بن صالح، أخلاقيات التسويق وأثرها على سلوك المستهلك، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2014/2013.
78. عبد الرؤوف حجاج ، دور الإبداع التكنولوجي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة مقارنة بين وحدات مؤسسة كومدور بيرج بوغريج-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015.
79. عبد القادر عوينان، السياحة في الجزائر الإمكانات و المعوقات (2000-2025) في ظل الإستراتيجية السياحية الجديدة للمخطط التوجيهي للسياحية SDAT 2025، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر 03، 2013/2012.
80. عبد القادر هاملي، وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز وشركة تسويق وتوزيع المنتجات البترولية المتعدد، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2011-2010.
81. علي أحمد عبد القادر أحمد، تحليل محددات ونواتج قيمة العميل -دراسة تطبيقية على عملاء قطاع التلفزيون المحمول في مصر-، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة المنوفية، مصر، 2012.
82. علي لونيس، العوامل الاجتماعية والثقافية وعلاقتها بتغيير اتجاه سلوك المستهلك الجزائري، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007.

83. عمر بن عليان الأيداء العنزي، أنماط الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتحقيق التميز التنافسي بين شركات الاتصالات في المملكة العربية السعودية، أطروحة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية غير منشورة، الرياض، 2012.
84. محمد فوزي شعوبي، السياحة والفندقة في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2007.
85. فيصل بن محمد بن مطلق الخنفرى القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010.
86. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
87. ماهر حبيب زيد، دور التسويق الداخلي في زيادة ولاء العملاء للمنظمة -دراسة ميدانية عن الفنادق في الساحل السوري-، مذكرة ماجستير في التسويق، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2012.
88. مسعودة بن مويزة، الإبداع التكنولوجي لتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، الجزائر، 2005.
89. معتصم عقاب عبد القادر مسعود، استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات بالاستناد إلى عنصري القيمة و الرضا للزبائن في شركات التأمين في الأردن و فلسطين -دراسة مقارنة-، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005.
90. ميساوي مباركة، الخدمات السياحية والفندقية وأثرها على سلوك المستهلك، مذكرة ماجستير في التسويق دولي، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012.
91. نسيمة خذير، أخلاقيات الأعمال وتأثيرها على رضا الزبون، دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، مذكرة ماجستير إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة بومرداس، 2011.
92. نصيرة بن عبد الله الرحمان، آليات تطوير الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الخارجية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة البليدة، 2006.
93. هدير عبد القادر، واقع السياحة في الجزائر وآفاق تطورها، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.
- ج. الملتقيات والأبحاث:
94. أحمد بتيت، جمال مدات، جودة المنتج كمصدر للميزة التنافسية في سوق احتكار القلة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، جانفي 2015.
95. أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005.
96. أحمد حمزة خليفة، عبد الحفيظ علي حسب الله، عيسى سالم علي، أثر جودة الخدمة على ولاء العملاء: دراسة تطبيقية على الخدمات الفندقية بمدينة عدن، مجلة الدراسات الإدارية، المجلد 4، العدد 02، جامعة الخرطوم، السودان، 2011.

97. أحمد كاظم بريش، بشار عباس الحميري، أثر المزيج الترويجي للخدمات السياحية في تحقيق رضا الزبون، دراسة ميدانية عن عينة من المنشآت السياحية في محافظة كربلاء، بحوث المؤتمر العلمي الثالث للسياحة في كربلاء المقدسة الواقع والأفاق، العدد الرابع، جامعة أهل البيت، العراق، 2006.
98. أحمد طارق محمود الآغا، تطور خدمات السياحة والسفر والأداء الاقتصادي لعينة من الدول النامية، مجلة دراسات إقليمية، العدد 16، جامعة الموصل، العراق، 2009.
99. أضواء كمال حسين الجراح، أخلاقيات العمل الإداري ودورها في تعزيز أهداف إدارة علاقات الزبون دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي، مجلة بحوث مستقبلية، كلية الحداثة الجامعة، العراق، العدد 37، 2012.
100. أسعد حماد أبو رمان، ممدوح طابع الزايدات، مدى أدراك السياح الأردنيين للخداع التسويقي الذي تمارسه وكالات السياحة والسفر، دراسة تحليلية ميدانية، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 100، جامعة الموصل، العراق، 2010.
101. أسيل هادي محمود، تأثير رضا الزبائن في الأداء المالي للمصارف -دراسة تطبيقية-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد 44، 2015.
102. أنيس أحمد عبد الله، قيمة الزبون باعتماد تقانة إدارة علاقات الزبون دراسة استطلاعية لعينة من زبائن متجرين في محافظة صلاح الدين، مجلة تنمية الرافدين، العدد 104، المجلد 33، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2011.
103. إلهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر 6-8 أكتوبر 2003.
104. الهام يجاوي، دور نشر ثقافة الجودة في تحقيق التنمية السياحية بالجزائر، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012.
105. برزين شيخ محمد، رياض حمزة البكري، مفهومي المطابقة للمواصفات والملائمة للاستخدام وأثره على جودة المنتج ورضا العميل، المؤتمر العربي الثالث حول: إدارة الجودة الشاملة وبناء القدرات المؤسسية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، مارس 2009.
106. باسم فيصل عبد نايف، التأثيرات التفاعلية بين مقدرات إدارة المعرفة الإستراتيجية والعوامل التنظيمية وانعكاساتها في نجاح إدارة علاقات الزبون، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 42، العراق، 2014.
107. جاسم مشنت دواي، حمزة محمد كاظم، المزيج التسويقي للخدمات وإدارة علاقة الزبون -العلاقة والتأثير، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في بعض منظمات السياحة العراقية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 64، الجامعة المستنصرية، العراق، 2013.
108. جرجيس مصطفى خضر، خفض الكلف باستخدام أسلوب كلفة دورة حياة المنتج بالتطبيق على معمل X لتصنيع الكبة، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 112، جامعة الموصل، العراق، 2013.
109. جيهان عبد المنعم رجب، المكاسب الفعلية لإدارة علاقات العملاء من منظور العاملين ومنظور العملاء، المجلة العلمية للاقتصاد والإدارة، مصر، 2008.

110. حاتم كريم كاظم، استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في إدارة علاقات الزبون وتحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 30، جامعة الكوفة، العراق، 2014.
111. حسان بوبعابة، فاطمة دغفل، مساهمة التسويق بالعلاقات في تحقيق وتعزيز تنافسية شركات التأمين الجزائرية بالتطبيق على عينة من وكالت التأمين بولاية المسيلة، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الوطني حول: التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي 15 و 16 ديسمبر 2014.
112. حسن عباس حسن، استراتيجيات بناء الولاء وإقناع العميل العالمي -حالة السودان-، بحث مقدم لمؤتمر العلمي السنوي الدولي الثاني والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2006.
113. حكيم بن جروة، محمد بن حوحو، تسويق العلاقات من خلال الزبون مصدر لتحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.
114. حسن عباس حسن، إستراتيجية بناء الولاء وإقناع العميل العالمي -حالة السودان، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الثاني والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2006.
115. حواس مولود، حبوشي عبد الناصر، التسويق بالعلاقات من خلال القوى البيعية... أداة لتفعيل ولاء الزبون دراسة ميدانية على عينة من مشتركي خدمات الهاتف النقال لمؤسسة موبيليس، الملتقى الوطني حول التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، يومي 15 و 16 ديسمبر 2014.
116. خيري علي أوسو، اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن -دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك-، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 102، جامعة الموصل، العراق، 2011.
117. خلود وليد العكيلي، دراسة ميدانية لعينة فنادق في محافظة أربيل وبغداد والنجف، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 87، العراق، 2011.
118. داوود سلمان القائدي، دور الإعلان في تسويق الخدمات الفندقية (دراسة ميدانية لعينة من فنادق محتفظة السليمانية)، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، الجامعة المستنصرية، العراق، 2008.
119. زهير عباس عزيز، علاء كريم مطلق، خصائص الخدمات السياحية وتأثيرها على جودة الخدمة في الفنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، العدد 49، الجامعة المستنصرية، العراق، 2015.
120. راجي دراحي، علي ماي، أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع العملاء، الملتقى الثالث عشر حول: التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي 9 و 10 ديسمبر 2014.

121. زكريا أحمد محمد عزام، أثر استخدام التجارة الإلكترونية كأداة تغيير على أداء صناعة وكلاء السياحة والسفر (حالة الأردن)، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، 12-13/05/2010.
122. سالم محمود عبود، سالم حميد الجبوري، إدارة المعرفة وأثرها في تنشيط التسويق السياحي والفندقي، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 18، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2008.
123. سامر المصطفى، أثر خدمة ضمان المنتج في تعزيز رضا العملاء، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - المجلد 29، العدد الأول، سوريا، 2013.
124. سعد إبراهيم حمد، واقع العرض والطلب السياحي في العراق، مجلة أبحاث كلية التربية الإسلامية، المجلد 10، العدد 4، العراق، 2011.
125. سفيان حمادوش، أهمية التوجه بتسويق العلاقات لتحقيق النجاح في مؤسسة الخدمات دراسة حالة: شركة الخطوط الجوية الجزائرية، المديرية الإقليمية لمجمع Air France-KLM بالجزائر، فرع القطرية للطيران Qatar Airways بالجزائر، الملتقى الوطني حول: التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، يومي ، سكيكدة، الجزائر، 15 و 16 ديسمبر 2014.
126. سماح سعيد احمد منصور، دور استراتيجية التسويق بالعلاقات في بناء ولاء الزبائن -دراسة تحليلية على عملاء الخطوط الجوية اليمنية-، مجلة الاقتصادي، العدد 7، 6، كلية الاقتصاد، جامعة عدن، اليمن، 2013.
127. طارق بدران عرفه، حسنى إبراهيم حمدي، عوامل فشل العلاقات التسويقية بين الموردين والعملاء دراسة تطبيقية، مجلة أفاق جديدة، العدد 01 و 02، مصر، 2010.
128. طلال نصير، نجم العزاوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.
129. ظاهر رداد، محمد كامل السليحات، الخداع التسويقي وتأثيره على قرار الزبون في مراحل الشراء، مجلة المثنى للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 5، العدد 2، 2015.
130. علي عبد الله، نذير بوسهوه، دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع للمنظمة، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.
131. شابي حليمة، بريش السعيد، الصناعة السياحية في الجزائر ودورها في تفعيل النشاط الاقتصادي والاجتماعي، دراسة تحليلية تقييمية، مجلة الأكاديمية العربية، العدد 14، أكتوبر 2013.
132. علي عبود علي حسون الرفيعي، متطلبات تنفيذ نظام الإبصاء الواسع وأثرها في تحسين قيمة الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي معمل الألبسة الرجالية في النجف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 04، العدد 18، جامعة الكوفة، العراق، 2011.

133. عماد محمد الصغير علي قمحاوي، المفهوم الحقيقي للقيمة كأساس لإدارة واستمرارية العلاقات مع العملاء، مجلة البحوث التجارية، جامعة الزقازيق، مصر، 2005.
134. علاء عبد السلام يحيى اليماني، دور المزيج التسويقي في تعزيز رضا الزبون -دراسة ميدانية على مصارف مختارة من مدينة الموصل-، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 27، العدد 78، العراق، 2005.
135. علاء عبد السلام يحيى اليماني، دور المزيج التسويقي في تعزيز رضا الزبون -دراسة ميدانية على مصارف مختارة من مدينة الموصل-، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 27، العدد 78، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2005.
136. عامر علي حسين، أميرة هاتف الجنابي، التوجه نحو الزبون وولائه، تحقيق تجريبي لدور الوسيط لإدراك جودة الخدمة -دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من زبائن المصارف الأهلية-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية، المجلد 02، العدد 09، جامعة الكوفة، العراق،
137. عباس حسين جواد، سحر عباس حسين، أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية-، مجلة جامعة أهل البيت، المجلد 1، العدد 3، 2006.
138. عبد الجليل هويدر، العلاقة التفاعلية بين السياحة البيئية و التنمية المستدامة، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 09، جامعة حمة لحضر الوادي، ديسمبر 2014.
139. عواطف يونس اسماعيل، متطلبات التسويق بالعلاقات وأثرها في تعزيز العلاقة مع الزبون دراسة استطلاعية لآراء عينة من الزبائن في معمل الألبان بالموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 31، العدد 95، جامعة الموصل، العراق، 2009.
140. عيسى بنشوري، الشيخ الداوي، تنمية العلاقات مع الزبائن عامل أساسي لاستمرارية المؤسسات تجرية بنك الفلاحة والتنمية الريفية (المديرية الجهوية ورقلة)، مجلة الباحث، العدد 07، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010/2009.
141. عمار عبد الأمين زوين، ليث علي الحكيم، قياس جودة معلومات الوظائف الداعمة لعمليات إدارة علاقات الزبون باستخدام نشر دالة الجودة (دراسة تطبيقية في شركة آسيا سيل للاتصالات / فرع النجف)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 03، جامعة القادسية، العراق، 2009.
142. عمر ياسين محمد السائر الدليمي، نجلة يونس محمد آل مراد، دور إدارة علاقة الزبائن في زيادة ولائه: دراسة لعينة من العاملين لعدد من المصارف الأهلية في بمدينة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 114، 2013.
143. عبد الله غانم، محمد قريشي، دور تكنولوجيا المعلومات في تدعيم وتفعيل إدارة علاقات الزبائن، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 10، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2011.
144. غزوان سليم، عادل هادي، إدارة علاقات الزبائن إطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية حديثة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 19، كلية الرافدين الجامعة، العراق، 2006.
145. فاطمة مانع، برك نعيمة، إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني، مجلة علوم إنسانية، العدد 37، السنة الخامسة، 2008.

146. فاطمة محمد حلوز، هاني حامد الضمور، أثر جودة الخدمة المصرفية في ولاء الزبائن للبنوك الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد 01، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، 2012.
147. فراح رشيد، بودلة يوسف، دور التسويق السياحي في دعم التنمية السياحية والحد من أزمات القطاع السياحي، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ديسمبر 2012.
148. فريد كورتل، ادارة المعرفة التسويقية وانعكاساتها على العلاقة مع الزبون لتحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر 2010.
149. فراح رشيد، دور التسويق السياحي في دعم التنمية السياحية والحد من أزمات القطاع السياحي، المؤتمر العلمي الدولي حول "السياحة رهان التنمية - دراسة حالة تجارب بعض الدول، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة يومي 24-25 أبريل 2012.
150. كريمة مخطاري المولودة بكوش، عبد القادر مخطاوي، رضا العميل والمشاركة في صنع القرار التسويقي، الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل 2009.
151. مبارك بلاطة، خالد كواش، سوق الخدمات السياحية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 04، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2005.
152. منصف شرقي، دراجي راجي، التسويق بالعلاقات وتطبيقاته لدى متعاملي الهاتف النقال في الجزائر، ورقة بحثية مقدمة لفعاليات الملتقى الوطني حول: "التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي 15 و 16 ديسمبر 2014.
153. مروان محمد عبد الفتاح أبو زعنونة وآخرون، دور الخبرة التكنولوجية في إدارة علاقات العملاء الالكترونية بين سهولة الاستخدام ورضا العملاء -دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة-، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 15، العدد 01،
154. مصطفى محمد الصديق، شفافية نظم المعلومات (منظور استراتيجي)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 100، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.
155. نظام موسى سويدان، إلهام فخري طمليه، مدى تبني المؤسسات غير الربحية مفهوم التسويق بالعلاقات (من وجهة نظر العاملين في هذه المؤسسات)، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية -سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 32، العدد 05، 2009.
156. نجلة يونس محمد آل مراد، عمر ياسين محمد السايير الدليمي، التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون- دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك-، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 34، العدد 107، جامعة الموصل، العراق، 2012.
157. نبيل بوفليح، محمد تقروت، دراسة مقارنة لواقع قطاع السياحة في دول شمال إفريقيا، حالة الجزائر، تونس، المغرب، الملتقى الوطني الأول حول السياحة في الجزائر- الواقع والأفاق- معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي البويرة، 11-12/05/2010.
158. نضال بدر شيت، السياسات التسعيرية وأثرها في رضا الزبون دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية، مجلة دراسات إدارية، المجلد 06، العدد 12، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، 2014.

159. نعيمة برك، عبد القادر براينس، متطلبات الإبداع والابتكار لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الصناعية بالإشارة إلى المؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، يومي 08 و 09 نوفمبر.
160. نضال بدر شيت، السياسات التسعيرية وأثرها في رضا الزبون دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية، المجلد 06، العدد 12، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2014.
161. هاني حامد الضمور، هدى مهدي عايش، أثر عناصر المزيج التسويقي الخدمي لفنادق الخمس نجوم في الأردن على الصورة المدركة من قبل السياح دراسة مقارنة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 01، العدد الأول، 2005.
162. هاني علي شارد أحمد، رؤيا نظرية لمفاهيم التسويق بالعلاقات وولاء العملاء، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مصر، 2011.

ثانيا. المراجع باللغة الأجنبية

أ. الكتب:

163. Ahmed Tessa, **Economie Touristique Et Amenagement Du Territoire**, OPE, Alger, 1993.
164. Barejte R., **Aspects économiques du Tourisme**, presse universitaire de France, France, 1990.
165. Bounds Greg, Adams mel, York Lyle, **Beyond Total Quality Management Towards The Emerging Paradigm**, Irwin/Mc Graw-Hill, USA, 1994.
166. Buttle Francis, **Customer Relationship Management**, 1^{er} édition, Edition Elsevier, France, 2005.
167. Christophe Allard, **Le management de la valeur client**, Dunod, Paris, 2002.
168. Cloud Demeure, **Marketing**, Dolloz gestion, 4^{ème} édition, France, 2003.
169. Denis Lapert, **Le Marketing des services**, Edition Dunod, France, 2005.
170. Drian payne, **Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management**, 1st Edition, Elsevier, oxford, UK, 2005.
171. Francis Buttle, **Customer Relationship Management**, first edition, Elsevier, 2005.
172. G.Toquer . M. Zins, **Marketing du Tourisme**, 2^{ème} édition, Gaeten Morin, France, 1999.
173. Gerard Guibilato, **Economie Touristique**, Edition D'eltas et spes, Suisse, 1989.
174. J. Pierre, Lazato Giotard, Michel Balfet, **Management du Tourisme**, 2ed, Pearson éducation, 2007.
175. Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Denis Lindon, **Merkator**, 7^{ème} édition, Dalloz gestion, Paris, 2003,
176. Jagdish N Sheth end all, **Customer Relationship Management: Emerging Concepts, Tools, and Applications**, Tata McGraw-Hill Education, 2001.
177. Jean Pirre, Lozoto giotard, **Geographique Du Tourisme**, Masson, Paris, 1990.
178. Joel R. Evans, Richard L. Laskin, **Marketing Process: A Conceptualization and Application**, Industrial Marketing Management, Elsevier Science Inc, New York,

- December 1994.
179. Kaushik mukerjee, **Customer Relationship Management: A Strategic Approach To Marketing**, Prentice-Hall of India, New Delhi, India, 2009.
 180. Kotler. P. & Keller. K. L, **Marketing Management**, 14th Edition, Prentice Hall, USA, 2012
 181. Krisin L. Anderson and Carol J Kerr, **Customer Relationship Management**, Mcgrow-hill Education, USA, 2002.
 182. Monin J.M, **La Certification qualite dans les services**, Afnor, France, 2001
 183. Paul Ohana, **Le Total Customer Management**, Editions d'organisation, France, 2001
 184. Philip Kotler & Kevin Lane Keller, **Marketing Management**, 12^{ed} , Prentice Hall, New Jersey, 2006.
 185. Philip Kotler et All, **Marketing Management**, Pearson, 12eme édition, France, 2006,
 186. Philip kotler, Bernard Dubois, **Marketing Management**, Pearson Education, Paris, 2003
 187. Philip Kotler, Bowen J and Makens J, **Marketing For Hospitality and Tourism**, second edition, Prentice Hall, 1999.
 188. Phillip Kotler and Armstrong Gray, **Principales of Marketing**, 11th ed, Prentice-Hall International, USA, 2006.
 189. Phillip Kotler, **Marketing for Hopitaling Tourisme**, 3ed edition prentice Hall, USA, 2003
 190. Pirre .p.y: **Le Tourisme Un Phenomene Economique**, édition les études de la documentation française, Paris, 1996.
 191. R Lanquer et R Hollier, **Le Marketing Touristique** ،7^{eme} édition, Presses universitaires de France, Paris ،2002.
 192. R. Baran & All, **Customer Relationship Management**, Thomson south western, USA, 2008.
- ب. الأبحاث
193. Bernd Stauss and Patricia neuhus, **The Qualitative Satisfaction Model**, International Journal Of Service Industry Management, vol. 8, No.3, 1997.
 194. Denise Linda Parris, and ALL, **Exploring transparency: a new framework for responsible business management**, Management Decision, Vol. 54 No. 1,
 195. Joan L. Giese, Joseph A. Cote, **Defining Consumer Satisfaction**, Academy of Marketing Science Review, Vol. 2000 No. 01, 2002.
 196. Oliver Richard L, **Whence Consumer Loyalty?**, Journal of Marketing, Vol. 63, Special Issue 33-44, 1999.
 197. Pokharel Babin, **Customer Relationship Management: related theories, challenges and application in banking sector**, banking journal, volume 1, issue 1, 2011.
 198. Russell S. Winer, **Customer Relationship Management: A Framework, Research Directions**, and the Future, California Management Review, Vol 43, No.4, April 2001.
 199. Seiedeh Nasrin Danesh, & all, **The Study of Customer Satisfaction, Customer Trust and Switching Barriers on Customer Retention in Malaysia Hypermarkets**, International Journal of Business and Management, Vol. 7, No. 7, April 2012.
 200. Uncles Mark D., **Customer loyalty and customer loyalty programs**, Journal of Consumer Marketing, Vol 20, N 04, 2003.

201. Valarie A. Zeithaml, and all, **Forward-Looking Focus Can Firms Have Adaptive Foresight?**, Journal of Service Research, Vol. 9, No. 2, November 2006.
202. Wolfgang Ulaga, **Capturing value creation in business relationships: A customer perspective**, Industrial Marketing Management, Vol. 32, Issue 8, November 2003.

ثالثا. التقارير:

203. World travel & tourism council, **Travel & tourism economic impact 2016 Algeria**, 2016.
204. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 24، 21 ذو الحجة عام 1419 الموافق 7 أفريل 1999.

رابعا. الشبكة العنكبوتية

- <http://prloyaltymarketing.com/review-of-loyalty-myths-by-keiningham-et-al/>, 2014 /12/12.205
- <http://www.tahasoft.com/books/005.docx>, 2015/04/23، العلاقة مع العملاء، 206
- <http://www.ra2ed.com>، 2014/12/11، ما هي إدارة العلاقة بالزبون؟، 207
208. رولاند سويفت، إدارة علاقات العملاء، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، 2014/09/11،
- http://www.edara.com/Khulasat/Accelerating_Customer_Relationship.aspx
- [http://www.aldiyarlondon.com/2012-08-09-12-38-36/4070-](http://www.aldiyarlondon.com/2012-08-09-12-38-36/4070-2012-03-15-15-45-16)، التسويق السياسي، 209
- [http://www.slideshare.net/sani09/ss-](http://www.slideshare.net/sani09/ss-16975274)، 2014/12/22، التسويق بالعلاقات، 210
- [16975274](http://www.slideshare.net/sani09/ss-16975274)
211. عبد الرحمن شقير، الصورة الذهنية، 2015/01/22،
- http://almarefh.net/show_content_sub.php?CUV=407&Model=M&SubModel=197&ID=1877&ShowAll=On
212. محمد العطا عمر، صناعة السياحة وأهميتها الاقتصادية 2015/09/22،
- <http://repository.nauss.edu.sa/bitstream/handle/123456789/5601>
213. إستراتيجيات مزيج تسويق الخدمات السياحية، 2015/04/22، <http://ecomedfot.blogspot.com/search/label>
214. الهيئة العليا للسياحة للمملكة العربية السعودية، تحرير الخدمات السياحية في ظل التزامات المملكة لمنظمة التجارة العالمية، <http://www.jeg.org.sa/data/modules/contents/uploads/infopdf/444.pdf>

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان الموجه لموظفي الوكالات السياحية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سيدي الكرم/ سيدي الكريمة
تحية طيبة وبعد،

يعد الاستبيان التي بين أيديكم جزءاً من متطلبات إعداد دراستنا الموسومة بـ " أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، حيث يهدف إلى قياس مدى إدراك وتطبيق الموظفين لإستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء وتبيان تأثير هذه الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالوكالات السياحية المدروسة؛ وللمساهمة في إعداد تقييم لهذا الموضوع، يرجى التفضل بالإجابة على فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية، علماً أن البيانات والمعلومات التي تقدمونها في هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة. شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: محسن بن الحبيب

Moh.entr@gmail.com

1. معلومات شخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي المؤسسة السياحية، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) عند الاختيار المناسب.

الرقم	المتغير	الفئة	الاختيار
1	الجنس	ذكر	<input type="checkbox"/>
		أنثى	<input type="checkbox"/>
2	الفئة العمرية	اقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>
		من 31 إلى 50 سنة	<input type="checkbox"/>
		من 51 فما فوق	<input type="checkbox"/>
3	المؤهل العلمي	ثانوي فما أقل	<input type="checkbox"/>
		جامعي	<input type="checkbox"/>
		دراسات عليا	<input type="checkbox"/>
4	عدد سنوات الخبرة في المؤسسة السياحية	اقل من 5 سنوات	<input type="checkbox"/>
		من 5 سنوات إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>
		أكثر من 10 سنوات	<input type="checkbox"/>

5	الطابع القانوني للمؤسسة	عامة
		خاصة
6	موقع الوكالة السياحية بالجزائر	الشمال
		الجنوب
		الشرق
		الغرب

2. خطوات إدارة العلاقة مع العملاء

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم لإبراز مدى إدراك وتطبيق الموظفين بالوكالات السياحية لخطوات ومتطلبات إدارة العلاقة مع العملاء، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) عند الاختيار المناسب.

الخطوات	الرقم	الفقرات المفسرة	سلم القياس			
			موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق
إدارة العلاقة مع العملاء التحليلية	1	يعمل الموظفون على جمع وتحليل البيانات والمعلومات عن العملاء الحاليين والمحتملين مع الحفاظ على سريتها.				
	2	تتحم إدارة الوكالة السياحية بمعرفة العميل عند تصميم سياستها التسويقية لخدماتها السياحية.				
	3	تحرص الوكالة السياحية على التعرف على حاجات العملاء ورغباتهم وتلبيتها.				
	4	يحرص موظفو الوكالة السياحية على الاستجابة لشكاوي واستفسارات العملاء بشكل فعال ومجدي.				
إدارة العلاقة مع العملاء التشغيلية	5	يقوم موظفي المؤسسة بمعالجة طلبات العملاء مع الحرص على تقديم أفضل الخدمات.				
	6	تبسيط الإجراءات الإدارية المتبعة في جمع المعلومات عن العملاء عند تقديم على الخدمة السياحية.				
	7	تمتلك الوكالة السياحية مراكز اتصالات هاتفية وإلكترونية تمكن من التواصل الدائم مع عملاءها.				
	8	يكن الانتشار الجغرافي الواسع لأعوان ومكاتب ووكالات المؤسسة من التقرب أكثر من العملاء.				
	9	يتم اعتماد نظم تقنية متطورة في تقديم خدمات مميزة للعملاء.				

					10	إدارة العلاقة مع العملاء
					11	العملاء التعاونية
					12	

3. أبعاد الميزة التنافسية

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم إلى إبراز أثر تبني الوكالات السياحية لإستراتيجية إدارة العلاقة مع العملاء في تحقيق الميزة التنافسية متمثلة في أبعادها الثلاثة بُعد التمايز وبعُد التكلفة المنخفضة وبعُد الإبداع.

سلم القياس					بُعد التمايز	
غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الرقم	الفقرات المفسرة
					13	تهدف الوكالة السياحية من وراء بناء علاقات مع العميل إلى تقديم خدمات بمزايا ومواصفات مختلفة عن المنافسين.
					14	لدى الوكالة السياحية المؤهلات العلمية والإدارية الكفاءة التي تساهم في تقديم الخدمات بشكل مميز عن المنافسين، والتعامل بجدية مع شكاوي واقتراحات العملاء.
					15	اعتماد الوكالة السياحية نظم تقنية متطورة ومتجددة تساعد على توطيد العلاقة مع العملاء وتلبي احتياجاتهم.
					16	تقوم الوكالة السياحية بإجراء دراسات وبحوث عن العملاء والمنافسين والبحث باستمرار عن فرص التحالف والشراكة مع المتعاملين المميزين.

سلم القياس					بُعد التكلفة الأقل	
غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الرقم	الفقرات المفسرة
					17	تحرص الوكالة السياحية على تخفيض أقصى ما يمكن من تكاليف الخدمات السياحية التي تقدمها لعملائها.
					18	تعمل الوكالة السياحية على الاستغلال الأمثل لإمكانياتها المادية والبشرية لتقليل تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء.
					19	تحرص الوكالة السياحية على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين لتفادي تكاليف الحصول على عملاء جدد.
					20	تستخدم الوكالة السياحية وسائل رقابية محكمة على الإنفاق بشكل عام.

سلم القياس					بُعد الإبداع	
غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الرقم	الفقرات المفسرة
					21	تطبق الوكالة السياحية منهجيات التميز والقدرات الابتكارية في إدارة الخدمات المقدمة للعملاء.
					22	تعمل الوكالة السياحية على جمع ومشاركة المعلومات لتطوير الأفكار الجديدة في تقديم الخدمات.
					23	تسعى الوكالة السياحية إلى المحافظة على رأسمالها الفكري من خلال تقديم الحوافز للموظفين.
					24	تتميز الوكالة السياحية بسرعة الاستجابة في تبني تكنولوجيا المعلومات الأحدث في عملياتها الإدارية مع العملاء.

الملحق رقم 02: الاستبيان الموجه لعملاء الوكالات السياحية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح ورقلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سيدي الكريم/ سيدي الكريمة
تحية طيبة وبعد،

يعد الاستبيان التي بين أيديكم جزءاً من متطلبات إعداد دراستنا الموسومة بـ " أثر إدارة العلاقة مع العملاء في تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الدكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية نخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، حيث يهدف إلى قياس مستوى وطبيعة العلاقة التي تربط العملاء بالوكالات السياحية بالجزائر؛ وللمساهمة في إعداد تقييم لهذا الموضوع، يرجى التفضل بالإجابة على فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية، علماً أن البيانات والمعلومات التي تقدمونها في هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث: محسن بن الحبيب

Moh.entr@gmail.com

1. معلومات شخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لزبائن الوكالات السياحية، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) عند الاختيار المناسب.

الرقم	المتغير	الفئة	الاختيار
1	الجنس	ذكر	<input type="checkbox"/>
		أنثى	<input type="checkbox"/>
2	الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	<input type="checkbox"/>
		من 25 إلى 40 سنة	<input type="checkbox"/>
		من 41 إلى 60 سنة	<input type="checkbox"/>
		أكثر من 60 سنة	<input type="checkbox"/>
3	المستوى التعليمي	ثانوي فما أقل	<input type="checkbox"/>
		جامعي	<input type="checkbox"/>
		دراسات عليا	<input type="checkbox"/>

	أقل من 3 سنوات	عدد سنوات التعامل مع المؤسسة السياحية	4
	من 3 سنوات إلى 5 سنوات		
	أكثر من 5 سنوات		
	أقل من 18000 دج	الدخل	5
	من 18000 إلى 40000 دج		
	من 40001 إلى 67000 دج		
	أكثر من 67001 دج		
	الشمال	موقع الوكالة السياحية التي تتعاملون معها في الجزائر	6
	الجنوب		
	الشرق		
	الغرب		

4. مؤشرات إدارة العلاقة مع العملاء

تهدف العبارات الواردة في هذا القسم إلى قياس مستوى العلاقة بين الوكالات السياحية وزبائنهم 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:

سلم القياس					رضا العملاء		
غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الرقم	الأبعاد	الفقرات المفسرة
					1	جودة الخدمات المقدمة	تحرص الوكالة السياحية على الدقة في وقت تقديم خدماتها.
					2		تقدم الوكالة السياحية خدمات تلاءم احتياجاتي.
					3		تحرص الوكالة السياحية على الاهتمام بالعميل من خلال تسخير كل الموارد المتاحة لديها لضمان الجودة في الخدمة المقدمة.
					4		تصميم الوكالة السياحية الداخلي ومظهرها الخارجي يسهل الاتصال مع مقدمي الخدمات.
					5	تقديم الخدمة	تملك الوكالة السياحية عاملين أكفاء قادرين على تقديم الخدمة بالوقت المحدد
					6		يتصرف موظفي الوكالة السياحية معي بشكل جيد.
					7		تجيب الوكالة السياحية على الشكاوي والمقترحات التي أقدمها لها في

سلم القياس					ولاء العملاء	
غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الرقم	الأبعاد
					8	وتقتها. توفر الوكالة السياحية الوثائق اللازمة التي تشرح طبيعة الخدمات المقدمة.
					9	تتوفر المعلومات اللازمة عن متطلبات الحصول على خدمات الوكالة السياحية
					10	سهولة الوصول والحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.
					11	توفر المعلومات عن إجراءات ومستويات وزمن إنجاز خدمات المؤسسة.
					12	تتصف معلومات وبيانات المؤسسة التي تقدمها بنوع من الدقة والوضوح.
					13	كثيرا ما أتكلم بإيجابية لأشخاص آخرين عن خدمات الوكالة السياحية التي يقدمونها.
					14	دائما ما أقوم بتزكية خدمات الوكالة السياحية لأي شخص يطلب نصيحتي.
					15	أشجع أقاربي وأصدقائي ومعارفي على التعامل مع الخدمات التي تقدمها الوكالة السياحية.
					16	أرغب بالبقاء كعميل للوكالة السياحية لشعوري بالارتياح باستمرار العلاقة معها.
					17	أعتبر أن هذه الوكالة السياحية هي اختياري الأول.
					18	من المتوقع أن أستمّر في متابعتي لخدمات المؤسسة التي تقدمها للفترة المقبلة.
					19	أنوي أن أتعامل بشكل أفضل مع خدمات الوكالة السياحية التي تقدمها خلال الفترة المقبلة.
					20	أشعر بالفخر لكوني أحد عملاء الوكالة السياحية.
					21	مستعد لدفع أي سعر للحصول على خدمات الوكالة السياحية مقارنة بالوكالة السياحية الأخرى المنافسة.
					22	لن يقودني انخفاض الأسعار في الوكالة السياحية المنافسة إلى التحول إليها.
					23	لا يمثل السعر أي أهمية لي عند التعامل مع خدمات الوكالة السياحية.
					24	توفر الوكالة السياحية وسائل لنقل الشكاوي والاستفسارات.

سلم القياس					قيمة العملاء	
غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الرقم	الأبعاد
					25	الشكوى لن انقل شكواي إلى العملاء المقربين مني إذا واجهتني مشكلة في التعامل مع هذه الوكالة السياحية.
					26	إذا واجهتني مشكلة في الخدمة التي تقدمها المؤسسة فسوف انقلها مباشرة إلى العاملين فيها بقصد حلها.
					27	إذا واجهتني مشكلة في التعامل مع هذه الوكالة لن أتحوّل إلى أي مؤسسة منافسة بل أتسامح مع بعض الأخطاء التي تصادفني.
					28	قيمة المنتج تقوم الوكالة السياحية بتقديم تشكيلة متنوعة من الخدمات تتوافق مع حاجاتي و رغباتي.
					29	تقدم خدمات تنسجم مع مستوى الأسعار المعروضة.
					30	تقدم الخدمة في الوقت الذي يلاءم احتياجات العميل.
					31	تقوم الوكالة السياحية بتحسين جودة خدماتها باستمرار.
					32	القيمة الشخصية هناك صدق في التعامل وإعطاء المعلومات الصحيحة عن جودة الخدمة المقدمة.
					33	اشعر بالاحترام والود من العاملين في الوكالة السياحية عند طلبي على الخدمة المرغوبة.
					34	يتمتع العاملون في الوكالة السياحية بمهارات وقدرات عالية عند تقديمهم الخدمة التي ارغب فيها.
					35	أثق بالعاملين حول سرية معلوماتي المقدمة لهم عند حصولي على الخدمة.
					36	قيمة الصورة الذهبية تحرص الوكالة السياحية على تقديم خدمات متميزة مقارنة بالمؤسسات الأخرى.
					37	احصل على كل المعلومات حول الخدمات السياحية المقدمة.
					38	تقوم الوكالة السياحية باستطلاع آراء العملاء لمعرفة مدى رضاي عن الخدمات المقدمة.
					39	تعامل الموظفون معي يشعري بأني عميل مهم لدى الوكالة السياحية.

الملحق رقم 03: قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	اسم ولقب المحكم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. عبد الرزاق بن حبيب	إدارة الأعمال	جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان - الجزائر.
2	د. السعيد دراجي	اقتصاد إسلامي	جامعة الأمير عبد القادر للعلوم الإسلامية، قسنطينة - الجزائر.
3	أ.د. أسعد حماد موسى أبو رمان	تسويق فندي	جامعة البتراء، الأردن
4	د. حكيم بن جروة	تسويق	جامعة قاصدي مرباح، ورقلة - الجزائر.
5	د. عبد النعيم دفرور	تسويق	جامعة الشهيد حمة لخطر، الوادي - الجزائر.
6	د. خيرى علي أوسو	إدارة الأعمال	جامعة بوليتكنيك دهوك - اقليم كردستان العراق
7	د. عمر ياسين محمد ساير الدليمي	تسويق	جامعة الموصل، العراق