

## دور الحصة السوقية في تحسين العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء بشركات السياحة المصرية

ألاء محمد شاكر عزاز<sup>1</sup> ريهام عبد الرحمن جاد عبده<sup>2</sup>

قسم الدراسات السياحية، كلية السياحة والفنادق، جامعة قناة السويس

### المخلص

### معلومات المقالة

#### الكلمات المفتاحية

إدارة العلاقة مع العملاء؛ الحصة السوقية؛ الأداء

(JAAUTH)

المجلد 16، العدد 2

(2019)

ص 190-201

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تقوم به الحصة السوقية في تحسين العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء بشركات السياحة المصرية فئة (أ)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استمارة موجهة للعاملين بشركات السياحة فئة (أ) بالقاهرة الكبرى، حيث تم اعتماد 390 استمارة من أصل 450 تم توزيعها. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن استخدام الأسلوب الميداني في جمع البيانات لاختبار صحة فروض الدراسة بواسطة الاستمارة وتحليلها إحصائياً بواسطة نموذج المعادلة البنائية باستخدام برنامج Smart PLS3. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن إدارة علاقات العملاء تؤثر بصورة مباشرة في الحصة السوقية، كما أن الحصة السوقية تلعب دور الوساطة بين إدارة العلاقات مع العملاء والأداء بشركات السياحة أيضاً توصلت الدراسة إلى أن التوجه بالعملاء من أكثر ممارسات إدارة علاقات العملاء تأثيراً في نمو الحصة السوقية.

### مقدمة

في ظل التغيرات السريعة والانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة، تواجه شركات السياحة العديد من التحديات نتيجة لتلك التغيرات. لذلك أصبح من الضروري لشركات السياحة التوجه نحو العملاء، والذي من خلاله تستمد قوتها وتتمكن من تحقيق أقصى الأرباح وتضمن استمراريتها (بن موسى، 2015؛ هارون، 2014). الأمر الذي أدى إلي زيادة حدة المنافسة بين هذه الشركات، وما تعرضه هذه المنافسة من اتباع أساليب جديدة لتحسين الأداء والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة للوصول إلى تقديم سلعة أو خدمة قادرة علي المنافسة أمام البدائل خاصة وأن العميل أصبح أكثر وعياً في الحصول على سلعة أو خدمة مميزة. ومن أهم هذه الأساليب وأحدثها: إدارة العلاقات مع العملاء حيث أن تحقيق النجاح والنمو والاستمرارية في الأسواق السياحية المحلية والعالمية أصبح يتوقف على القدرة على جذب أكبر عدد ممكن من العملاء، ثم القيام بتحقيق رضائهم وزيادة ولائهم للشركة ومن ثم زيادة حصتها السوقية، الأمر الذي يتطلب تحقيق الاستجابة الفعالة لاحتياجات ورغبات العملاء من خلال الخدمات التي تقدمها الشركة (معوض، 2014). هذا بالإضافة إلى أن المؤسسات تسعى إلى كسب أكبر حصة سوقية في المجال الذي تنشط فيه وتحاول أن تمتلك أكبر عدد من العملاء وهذا يُمكنها لتكون الرائدة في السوق (سليمان، 2017). وعلى الرغم من الاستخدام الواسع لإدارة علاقات العملاء في صناعة السياحة، إلا أن هناك ندرة أو غياب للأبحاث التي تم تطبيقها على شركات السياحة والتي تناولت أي الممارسات تأثيراً في الحصة السوقية، لذلك من المهم تحديد أنواع أنشطة إدارة علاقات العملاء التي يمكن للشركات توظيفها واستكشاف كيفية ارتباط هذه الأنشطة بالحصة السوقية، ومن ثم بأداء الشركة وربحيتها. ومن هنا يمكن صياغة التساؤل البحثي فيما يلي: ما هو الدور الذي تلعبه الحصة السوقية في تحسين العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء بشركات السياحة؟ وإلى أي مدى تؤثر ممارسة شركات السياحة لإدارة علاقات العملاء في رفع الحصة السوقية والأداء.

### أهداف الدراسة:

- تعد متغيرات أبعاد إدارة علاقات العملاء بمثابة متغيرات تسهم في تحقيق التميز والاستمرار لمؤسسات الأعمال السياحية وخاصة إذا استثمرت علاقتها بكفاءة، وفي إطار تساؤلات البحث جاءت هذه الدراسة لتهدف إلى:
1. دراسة مدى ممارسة شركات السياحة محل الدراسة لمفهوم إدارة علاقات العملاء؛
  2. تحليل أثر أبعاد إدارة العلاقة مع العملاء في نمو الحصة السوقية؛
  3. دراسة أثر ممارسة إدارة علاقات العملاء في تحسين الأداء بشركات السياحة؛
  4. تحليل دور الحصة السوقية في تحسين العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء بشركات السياحة.

<sup>1</sup> Alaamohamed84@yahoo.com  
<sup>2</sup> Reham\_abdelrahman86@yahoo.com

## الاطار النظري للدراسة

## الحصة السوقية

تعد الحصة السوقية عنصراً أساسياً بالنسبة للشركات، حيث يمكن من خلالها التعرف على حجم النشاط بالسوق، والتي تعتبر مرشداً لتوسيع الأعمال، مما يعمل على زيادة الإنتاجية وخفض الكلفة وزيادة الأرباح (ناصر وترجمان، 2006). فالحصة السوقية ليست هدفاً بحد ذاته تسعى الشركة السياحية لتحقيقه، ولكنها أداة لقياس مستوى أداء الشركة مقارنة بالمنافسين؛ كما أن السياسات السعرية التي تتبناها الشركة تؤثر في الحصة السوقية؛ وذلك يعني أن زيادة الحصة السوقية لا علاقة لها بزيادة الربحية (دنان، 2010). ومن أكثر التعريفات التي أسهمت في توضيح مفهوم الحصة السوقية ما أوضحه البكري (2008) من أن الحصة السوقية تعبير أو مؤشر لمدى قوتها التأثيرية وحجم نشاطها في ذات الصناعة التي تعمل بها قياساً بالمنافسين الآخرين. وبشكل عام تعتبر الحصة السوقية إحدى الوسائل التي يمكن لإدارة التسويق من خلالها التأكد من إمكانية تحقيق الأهداف التسويقية والقيام بالإجراءات اللازمة لتحسين الأداء أو تعديل الأهداف في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع والمخطط له (بن موسى، 2015).

## مفهوم إدارة علاقات العملاء

تسعى إدارة علاقات العملاء إلى الحصول على العميل واستدامة هذه العلاقة، حيث أنه ليس من المهم الحصول على العميل، بل الأهم هو كيفية الحفاظ على هذا العميل. وقد اختلف الباحثون حول وضع تعريف محدد لإدارة علاقات العملاء، فقد عرف Sawhney and Zabin (2001) إدارة علاقات العملاء بأنها القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستخدام تشكيلة واسعة من الوسائل التي تعمل على البقاء على اتصال دائم مع الزبون، وأنها تمثل تقنية تضمن الاتصال المستمر بين طرفين أو أكثر". وقد عرف كورتل (2010) إدارة العلاقة مع العملاء أيضاً بأنها "فلسفة أعمال تركز على العميل وتؤثر في الكثير من أعمال المنظمة في أقسام مختلفة، ويتطلب ذلك مجموعة من التطبيقات العملية المنسقة أهمها تفعيل دور أنظمة الاتصال ما بين المنظمة والعميل والعكس وبشكل مباشر معها". كما عرفها Krasnikov et al. (2009) بأنها استراتيجية إدارية تشتمل على مجموعة من الممارسات المرتبطة بالعلاقة مع العميل، والتي تدعم من قبل الأفراد والعمليات، والتكنولوجيا للحفاظ على علاقات طويلة الأجل مع العملاء". ويتضح مما سبق أن مفهوم إدارة علاقات العملاء يتكون من العديد من الممارسات التي تستهدف إقامة علاقات طويلة الأجل مع العملاء، وتحقيق فوائد لأطراف العلاقة باستخدام أساليب تكنولوجية حديثة.

## الأبعاد الرئيسية لإدارة علاقات العملاء

تعددت وتنوعت الأبعاد المكونة لإدارة علاقات العملاء، ويرجع هذا التعدد بصفة أساسية إلى عدم وجود أبعاد محددة يعتمد عليها البحث في كل الحالات، وإنما يرجع بصفة أساسية إلى أهداف كل دراسة والغرض منها. وتتضمن هذه الدراسة أربعة أبعاد لإدارة علاقات العملاء CRM وهم التوجه بالعملاء، الموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء، وإدارة معرفة العملاء، وتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء. وقد تم اعتماد هذه الأبعاد كمتغيرات أساسية في البحث كما تم بناء هذا النموذج بالرجوع إلى الدراسات السابقة مثل Abdul lateef et al. (2010) ؛ Chang et al. (2010) Mohammed and Rashid (2012) وفيما يلي تناولها بالشرح:

- **البعد الأول: التوجه بالعملاء:** ويعني هذا البعد بالتحول من التركيز على المنتج إلى التركيز على العميل نظراً لما يحققه التوجه بالعملاء من تأثير كبير في نجاح أداء المنظمات، حيث يسعى ذلك البعد إلى التعرف على حاجات ورغبات العملاء والعمل على إشباعها وإقامة روابط الصداقة والحوار الدائم معهم، وتوفير حلول مميزة لمشاكلهم، وذلك ما تحتاجه الشركات السياحية من معلومات حول العميل واحتياجاته حتى يصبح جزءاً من ثقافة الشركة ونقطة انطلاق لتحقيق التنمية والنمو (السعدني، 2012). وقد أكد الربيعي وآخرون (2014) أن التوجه بعلاقات العملاء يسعى إلى إيجاد أعلى قيمة للعميل من خلال زيادة المنافع المقدمة له مقارنة بالكلفة التي يتحملها، أو تقليل كلفة العميل مقارنة بالمنافع التي يحصل عليها. كما أوضح البرواري والنقشبندى (2013) وسليمان (2017) أن الاهتمام بالقيمة المضافة للعميل من العوامل المهمة التي تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية. ولقد أثبتت بعض الدراسات السابقة مثل Wu (2010) ؛ Chang et al. (2010) ؛ Adullateef et al. (2012) and Lu (2012) وجود علاقة معنوية بين التوجه بالعملاء والحصة السوقية. وفقاً لذلك يكون الفرض الأول: هناك علاقة إيجابية بين التوجه بالعملاء كبعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء والحصة السوقية.

### - البعد الثاني: الموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء (تنظيم علاقات العملاء)

تمثل العلاقات الداخلية في الشركات السياحية أهمية كبيرة لا تقل أهمية عن العلاقات الخارجية، حيث تطبق استراتيجية التوجه بالعملاء من خلال الموارد البشرية وتفهم الأهداف الموسوعة والسعي نحو تحقيقها. وقد أظهرت الدراسات نجاح المنظمات التي تركز على البعد الإنساني المتمثل في الالتزام من قبل الأفراد بتطبيق إدارة علاقات العملاء، والتدريب، وانتشار ثقافة التركيز على العميل (السعدني، 2012). ومن أجل ضمان حفاظ العاملين بالقطاع الخدمي على السلوكيات الموجهة للعملاء، يتعين على المؤسسات تطوير بيئة عمل مناسبة من خلال تزويدهم بالأدوات والتقنيات الحديثة وأنظمة تتبع رضا العملاء وإدارة الشكاوى (Hamid *et al.*, 2011). ولقد أكد البرواري وآخرون (2013)؛ سليمان (2017) أن الاهتمام بتدريب الموارد البشرية للمنظمة والعمل على استقطاب العناصر البشرية المتخصصة القادرة على تقديم الإضافة إليها من العوامل المهمة التي تؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للمنظمة. وفقاً لذلك يكون الفرض الثاني: هناك علاقة إيجابية بين الموارد البشرية لإدارة علاقات العملاء كبعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء والحصة السوقية.

### - البعد الثالث: تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء

تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً فيما يتعلق بإدارة علاقات العملاء تحديداً فيما يرتبط بذكاء الأعمال، ويهتم هذا المدخل بتوفير بيانات العملاء بشكل دقيق والذي أصبح جزءاً أساسياً للأداء الناجح لإدارة علاقات العملاء، وبسبب التقدم الهائل في تكنولوجيا المعلومات أصبحت شركات السياحة لديها القدرة على جمع وتخزين وتحليل وتبادل معلومات العملاء التي تعزز قدرة المؤسسة على الاستجابة لاحتياجات العملاء وبالتالي جذب العميل والاحتفاظ به (حدادين، 2014). وقد أثبتت العديد من الدراسات أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً مهماً فيما يتعلق بإدارة علاقات العملاء تحديداً فيما يختص بتحسين الفعالية والكفاءة بالشركات، رضاه العملاء والأداء التسويقي، كما أشار Chen and Popovich (2012) إلى أن الشركات التي تنفذ بنجاح CRM مع تكنولوجيا متكاملة سوف تجني أرباحاً على المدى الطويل وتزيد من ولاء العملاء ومن الحصة السوقية. كما أكد Nwokah (2015) ومحمد (2015) على وجود علاقة بين تكنولوجيا إدارة العملاء والحصة السوقية. وفقاً لذلك يكون الفرض الثالث: هناك علاقة إيجابية بين تكنولوجيا إدارة علاقات العملاء كبعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء والحصة السوقية.

### - البعد الرابع: إدارة معرفة العملاء

يشير هذا البعد إلى عملية اكتساب وتحليل معلومات العملاء وتحويلها إلى معرفة مفيدة تمكن الشركات السياحية من تقديم خدمات تفي بحاجات وتوقعات العملاء وترتبط برؤية وقدرة الشركة على إدارة معرفة العملاء مما يسمح لها بالتعلم من الأخطاء السابقة وتوليد معارف جديدة تمكنها من تطوير منتجات وخدمات حسب حاجات ورغبات العملاء. وتزداد إدارة معرفة العملاء أهمية إذا ما اقترنت بكبار العملاء الذين يمثلون الجزء الأكبر من مبيعات الشركة وخسارة أي منهم تعنى خسارة جزء كبير من الحصة السوقية للشركة. والأهم من ذلك ضرورة تبادل ومشاركة المعرفة بين أقسام المنظمة المختلفة لتحقيق أقصى فائدة (Akroush *et al.*, 2011). بالإضافة إلى أن أبعاد إدارة المعرفة المتمثلة في استجابة العملاء، والتفاعل مع العملاء ضرورة لتنفيذ CRM بنجاح والتي بدورها تعزز الأداء التنظيمي للشركة وتزيد من حصتها السوقية وأوضحت دراسة Soliman (2011) وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والحصة السوقية. وفقاً لذلك يكون الفرض الرابع: توجد علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة كبعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء والحصة السوقية.

### الأداء

على الرغم من اختلاف المعايير والمقاييس، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه الشركة السياحية في تحقيق أهدافها إذ وصف David (2001) الأداء بنتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية. ويعتقد Harrison and John (1998) أن الأداء المالي يعد استراتيجية مهمة معبرة عن نقاط القوة الداخلية للمؤسسة، إضافة إلى أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بعوامل البيئية الخارجية. ويرى Macmenamin (1999) أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول الشركة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء تشغيلية لبناء نظام قياس لأداء فعال في المنظمة، كالحصة السوقية، والاحتفاظ بالعملاء وتقديم منتجات جديدة، وجودة المنتجات والخدمات المقدمة، وفاعلية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات

المنظمة أو المتعلقة منها بالعملاء والحصّة السوقية. وذلك يؤكد صحة العلاقة بين مؤشر ربحية العملاء وإدارة العلاقة معهم، حيث أن مؤشرات الأداء الحكيمة والهدفية في المنظمات الخدمية تعزز الاحتفاظ ورضا وولاء العملاء من خلال إدارة علاقات العملاء (Javalgi et al., 2005).

#### العلاقة بين الحصّة السوقية وإدارة علاقات العملاء والأداء

تعتبر الحصّة السوقية أحد المؤشرات المهمة التي تعزز المركز التنافسي للشركة السياحية حيث أن جميع المنظمات تعمل على زيادة حصتها السوقية وتسعى إلى الهيمنة على السوق، إذ تسعى جميع المنظمات إلى المحافظة على حصتها في السوق من خلال السياسة السعرية وتقديم المنتجات والخدمات ذات الجودة والكفاءة العالية من خلال تطوير وتحسين أنشطتها الإنتاجية والخدمية والتسويقية من أجل الوصول إلى تحقيق الحصّة السوقية المستهدفة (الصميدعي ويوسف، 2001)، مما يسهم في تعزيز أداء المؤسسة السياحية (الريبيعي وآخرون، 2014) كما تسعى هذه المؤسسات جاهدة لكسب العملاء وبناء علاقات طويلة الأمد معهم وتوطيد العلاقة معهم مما أدى إلى ظهور ما يعرف باسم إدارة علاقات العملاء (بن موسي، 2015)، وهذا ما تمت الإشارة إليه في البحث حيث يمثل التوجه بالعملاء وإدارة معرفة العملاء عوامل محورية ومهمة في تعزيز قدرات المنظمة التنافسية تجاه تحقيق مستويات أداء عالية، حيث أن امتلاك معرفة عن العملاء لدى المؤسسات السياحية يعد سلاحاً فاعلاً لمواجهة تحديات البيئة الخارجية والمنافسين في السوق. كما تؤدي معرفة العملاء بالتوجه نحو إدارة علاقات العملاء دوراً مهماً في تفاعل المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية (الريبيعي وآخرون، 2014). من هنا يمكن تصور دور الوساطة الذي تقوم به الحصّة السوقية في تحسين العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء بشركات السياحة المصرية. وفقاً لذلك يكون الفرض الخامس: توجد علاقة إيجابية بين الحصّة السوقية والأداء.

#### منهج الدراسة

تستند الدراسة إلى المنهج الوصفي التحليلي، وذلك لأنها تقوم على الجمع بين وصف متغيرات الدراسة وصفاً كميّاً، وكذلك وصفها وصفاً كميّاً، مع الربط بين نتائج الوصف الكمي والكيفي.

#### مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة

تم استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات من العاملين في المناصب الإدارية، ويشمل مجتمع الدراسة عينة عشوائية من شركات السياحة والسفر فئه (أ) الموجودة بمنطقة القاهرة الكبرى. وقد تم اختيار مفردات هذه العينة من المسؤولين بالمستويات الإدارية (عليا ومتوسطة)، ويتراوح عدد المشاركين من كل شركة سياحة من 1 إلى 3 وقد تم إرسال عدد 450 استمارة استقصاء (3 استمارات لـ 150 شركة).

#### أساليب جمع البيانات

تم توزيع 450 استمارة استبيان، وبعد الفحص الأولي تم استبعاد 60 استمارة لم تستكمل وبهذا أصبحت الاستبيانات الصالحة للتحليل 390 استمارة بمعدل استجابة 86.6%. وحجم العينة (390) مناسب وكاف لتحليل بيانات الدراسة. Krejcie and Morgan (1970). وصممت استمارة الاستقصاء من جزئين: الجزء الأول يشمل أسئلة البيانات الشخصية وتمثلت في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي. أما الجزء الثاني فقد تضمن أسئلة لمتغيرات الدراسة المتمثلة في المتغير المستقل وهو إدارة علاقات العملاء ويتكون من أربعة أبعاد هي التوجه بالعملاء، الموارد البشرية، إدارة المعرفة، وتكنولوجيا إدارة علاقات العملاء. ويشتمل هذا المحور على 18 عبارة، والمتغير التابع هو الحصّة السوقية ويتكون هذا المحور من 4 عبارات، وأداء الشركة ويشتمل على 3 عبارات. كما تم استخدام مقياس ليكرت Likert Scale للإجابة عن أسئلة استمارة الاستقصاء من 0 : 5 حيث يعني الرقم 0 غير موافق تماماً و5 يعني موافق تماماً. استخرجت مقاييس الدراسة من دراسات سابقة التي اتبعت أساليب إحصائية مناسبة لضمان شمولية وكفاءة واعتماد المقاييس وذلك بعد إعادة ضبط بعض العبارات لتفي بمتطلبات الدراسة الحالية. وقد استخرجت عبارات إدارة علاقات العملاء من الفقرة الأولى إلى الفقرة الثانية والعشرين من دراسة (2014) Mohammed et al. و (2013) Abdul Alem، أما بالنسبة لعبارات الحصّة السوقية فقد استخرجت من دراسة محمد خوجلي (2015)، الناظر (2011) وأبو ستة، علي عباس (2013) ومن الفقرة 23 إلى الفقرة 26 والعبارات الخاصة بالأداء من الفقرة 27 إلى 29 فقد استخرجت من دراسة المطيري (2012).

## أساليب تحليل البيانات المستخدمة

تم تحليل بيانات الدراسة الحالية من خلال ثلاث مراحل متتالية:

1- **التحليل الوصفي "Descriptive Analysis"** يعتمد التحليل الوصفي للبيانات على تلخيص البيانات التي تم الحصول عليها ووصف خصائصها. وكان وصف عينة الدراسة كالتالي: حوالي 90% من عينة الدراسة ذكوراً بينما فقط 10% نساء، وكان متوسط الأعمار 30-45 (70%) 45-60 (20%) فقط 10% أقل من 30 عاماً، وكان نسبة 90% من العاملين حاصلين على مؤهلات عليا و10% على مؤهل متوسط، وكان 40% من العينة من العاملين بالإدارة العليا و60% بالإدارة الوسطى. وقد أظهرت النتائج الوصفية للدراسة أن قيمة المتوسط الحسابي لمفردات الدراسة تتراوح ما بين 3.59 و3.80 وهو ما يدل على أن عينة الدراسة تميل إلى الموافقة على ما ورد في الاستبيان، كما تراوحت قيم الانحراف المعياري بين 0.66 و0.96 مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وأنها غير متمركزة بشده حول متوسطها (Field, 2014).

## تحليل الثبات وصدق مقاييس الدراسة Scale Reliability and Validity

تم اختبار ثبات مقاييس الدراسة باستخدام معامل ثبات ألفا كرونباخ Cronbach's alpha لاختبار الاتساق الداخلي Internal consistency (جدول 1). أما صدق مقاييس الدراسة فتم قياس نوعين وهما الصدق التقاربي convergent validity والصدق التمييزي discriminant validity فالصدق التقاربي يهدف إلى التأكد من ارتباط المقاييس أو المتغيرات على المستويين النظري والميداني، بمعنى أن المقاييس المفترض أنها مرتبطة نظرياً، يجب أن تكون أيضاً مرتبطة في الواقع أو الميدان التطبيقي (Hair et al., 2016). أما الصدق التمييزي فهو على العكس تماماً من الصدق التقاربي، فهذا النوع من الصدق يستخدم للتأكد من عدم ارتباط المقاييس أو المتغيرات على المستويين النظري والميداني، بمعنى أن المقاييس المفترض أنها غير مرتبطة نظرياً، يجب أن تكون أيضاً غير مرتبطة في الواقع أو الميدان التطبيقي (Schumacker and Lomax 2010).

## 2- التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات "Multivariate Analysis" باستخدام نموذج المعادلة البنائية (SEM)

## Structural Equation Modeling برنامج Smart-PLS 3

تم استخدام أسلوب تحليل المسار (Path Analysis) لنموذج المعادلة البنائية "SEM" لتحليل البيانات التي تم جمعها في هذه الدراسة. وهو يعد من أفضل وأحدث الأساليب الإحصائية التي تستخدم في تحليل النماذج النظرية وذلك من خلال برنامج Smart PLS 3. كما أنه يعد الأسلوب الإحصائي الوحيد الذي يمكن أن يستخدم في تحليل العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين عدد كبير من المتغيرات في وقت واحد وليس بمعزل عن بعضها البعض كما يحدث في بعض الأساليب الإحصائية الأخرى مثل SPSS. كما تم استخدام برنامج Smart PLS – SEM كأداة تحليل أساسية في الدراسة الحالية لاستمارة العاملين بشركات السياحة ويتم تقييم النموذج من خلال جانبيين أولاً: نموذج قياس Measurement model يهتم بدراسة العلاقات بين المتغيرات الكامنة والمؤشرات الخاصة بها أو الفقرات التي تتشعب عليها، ثانياً: نموذج بنائي Structural model يهتم بدراسة العلاقات بين المتغيرات الكامنة ذاتها، وفيما يلي إلقاء الضوء على ذلك:

## أولاً: نموذج قياس Measurement model أو النموذج الخارجي Outer Model:

وفي هذا النموذج لابد للباحث أن يتحقق من بعض الاشتراطات اللازمة لصحة التحليل وهي:

1) صدق وثبات مقاييس الدراسة: الثبات التركيبي C.R أو ما يسمى بـ Composite reliability وهو الذي يستخدم لقياس ثبات العوامل الكامنة، ويجب أن تكون قيمته أكبر من 0.7.

جدول (1) صدق وثبات مقاييس الدراسة Construct validity and reliability

معامل ألفا كرونباخ	الثبات التركيبي	Average Variance Extracted (AVE) متوسط تعامل التباين	
0.825	0.895	0.740	اداء الشركة
0.912	0.938	0.792	إدارة المعرفة
0.885	0.921	0.774	التوجه بالعملاء
0.885	0.920	0.743	الحصة السوقية
0.870	0.921	0.795	الموارد البشرية لإدارة العملاء
0.888	0.922	0.746	تكنولوجيا إدارة العملاء

يوضح جدول (1) أن كل قيم CR في هذا التحليل أكبر من 0.7. كما يوضح أن معامل ثبات ألفا كرونباخ لجميع أبعاد أو عوامل الدراسة الحالية تتراوح بين 0.825 إلى 0.912 وهي بذلك تزيد عن الحد الأدنى المقبول إحصائياً وهو (0.6) مما يعد مؤشراً على ثبات المقاييس المستخدمة لمتغيرات الدراسة (Field, 2014).

(2) معامل الصدق التمييزي **Discriminant validity**: يجب أن يكون قيمة التشبع الخارجي outer loading أكبر من قيمة التشبع المتداخل cross loading كدليل على الصدق التمييزي.

جدول (2) تحليل معامل الصدق التمييزي

إدارة العملاء	تكنولوجيا إدارة العملاء	الموارد البشرية لإدارة العملاء	الحصة السوقية	التوجه بالعملاء	إدارة المعرفة	أداء الشركة
						0.860
					0.890	0.640
				0.863	0.568	0.649
			0.862	0.675	0.829	0.770
		0.891	0.620	0.582	0.487	0.500
0.864	0.380	0.728	0.425	0.585	0.546	

يوضح جدول (2) أن كل قيم التشبع الخارجي (وهي الميزة بحجم خط غامق وبخط أسفلها) أعلى من كل قيم التشبع المتداخل.

جدول (3) تحليل تشبع المتغيرات الظاهرة على المتغير الكامن

أداء الشركة	الحصة السوقية	تكنولوجيا إدارة العملاء	التوجه بالعملاء	تكنولوجيا إدارة العملاء	الموارد البشرية لإدارة العملاء	إدارة المعرفة
0.569	0.708	0.510	0.459	0.510	0.401	<b>0.899</b>
0.559	0.689	0.429	0.478	0.429	0.376	<b>0.871</b>
0.580	0.814	0.618	0.586	0.618	0.512	<b>0.889</b>
0.569	0.727	0.509	0.485	0.509	0.430	<b>0.900</b>
0.4569	0.511	0.280	0.572	0.280	<b>0.827</b>	0.402
0.460	0.548	0.355	0.469	0.355	<b>0.920</b>	0.428
0.425	0.593	0.377	0.522	0.377	<b>0.924</b>	0.468
0.478	0.605	0.883	0.321	<b>0.883</b>	0.313	0.467
0.355	0.454	0.819	<b>0.247</b>	<b>0.819</b>	0.186	0.360
0.541	0.768	0.871	<b>0.505</b>	<b>0.871</b>	0.444	0.640
0.472	0.616	0.881	<b>0.335</b>	<b>0.881</b>	0.310	0.489
0.604	0.566	<b>0.370</b>	0.863	0.370	0.508	0.458
0.591	0.600	<b>0.340</b>	0.884	0.340	0.534	0.510
0.507	0.601	<b>0.404</b>	0.880	0.404	0.513	0.521
0.540	0.560	<b>0.353</b>	0.824	0.353	0.453	0.468
0.687	<b>0.867</b>	0.649	0.551	0.649	0.533	0.700
0.672	<b>0.835</b>	0.544	0.572	0.544	0.488	0.699
0.624	<b>0.878</b>	0.683	0.631	0.683	0.569	0.742
0.672	<b>0.866</b>	0.631	0.572	0.631	0.545	0.716
<b>0.853</b>	0.687	0.473	0.595	0.473	0.428	0.561
<b>0.875</b>	0.670	0.490	0.561	0.490	0.458	0.566
<b>0.853</b>	0.627	0.445	0.515	0.445	0.403	0.523

يوضح جدول (3) أن مقدار تشبع كل المتغيرات الظاهرة علي المتغير الكامن أكبر من 0.5 عند مستوى معنويه أقل من 0.001

ثانيا: نموذج بنائي **Structural model** أو النموذج الداخلي:

ويعنى نموذج البناء أو النموذج الداخلي بدراسة العلاقات بين المتغيرات الكامنة ذاتها. ولصحة النتائج لابد من التحقق من بعض الاشتراطات وفقا لما أثبتته Cohen (1988) وهي:

### (1) قيمة R2 وقيمة SRMR

جدول (4) قيم R2 لمتغيرات الدراسة

المعيار	R <sup>2</sup>	SRMR
القيمة المعيارية	يجب أن تتراوح قيمة R2 ما بين 0 و 1، وكلما اقتربت من 1 كان أفضل.	قيمتها مقبولة عند مستوى اقل من 0.08.
القيمة المتحققة في نموذج الدراسة	Firm performance أداء المنشأة (0.625) Market share الحصة السوقية (0.582)	0.078.

يوضح جدول (4)، أن كل قيم R2 أكبر من 0.50، عند مستوى معنويه أقل من 0.001 كما أن قيمة SRMR كانت أقل من 0.08. مما يعطي دليلاً على أن النموذج المقترح يمكن استخدامه لاختبار فروض الدراسة.

(2) قيمة F2: تكون قيمة F2 ضعيفة عند مستوى 0.02 أو أقل، ومتوسطة عند مستوى 0.15 أو أقل، وتكون قيمتها قوية عند مستوى أكبر من 0.15.

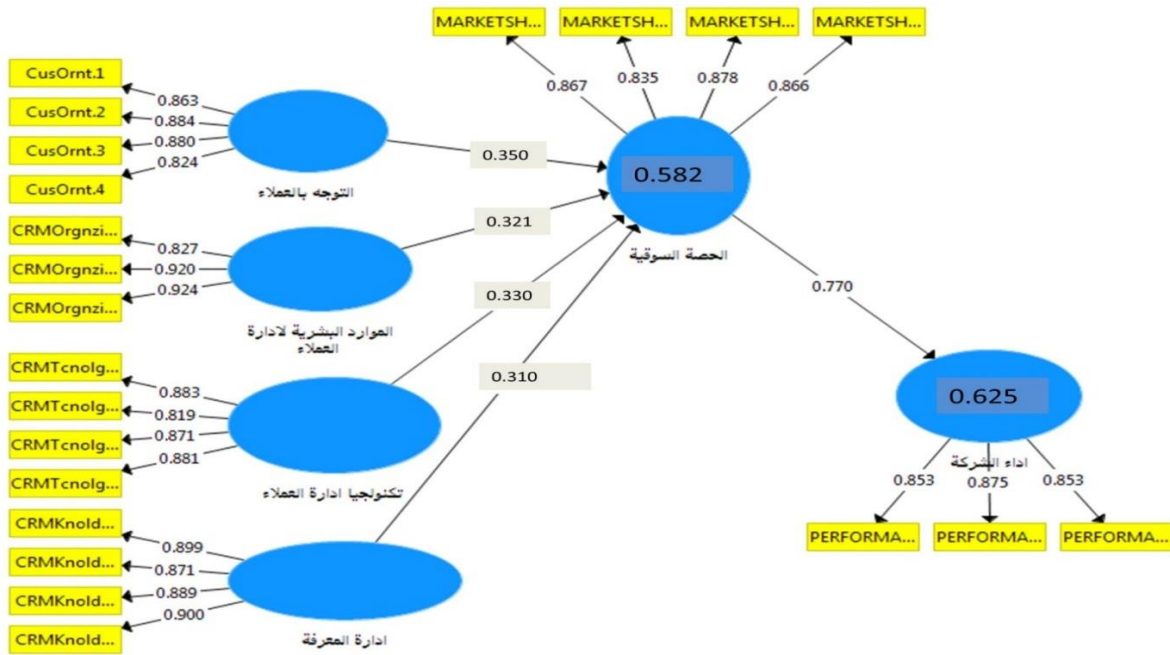
جدول (5) قيمة F2

المتغيرات	قيمة F2 لأداء العاملين
إدارة المعرفة	0.668
التوجه بالعملاء	0.111
الحصة السوقية	0.164
الموارد البشرية لإدارة العملاء	0.112
تكنولوجيا إدارة العملاء	0.404

يوضح جدول (5) أن كل قيم F2 تتراوح بين متوسطة إلى مرتفعة مما يعطي دليلاً على أن نموذج الدراسة يمكن استخدامه لاختبار فروض الدراسة واستخلاص النتائج والتوصيات.

جدول (6) التأثير المباشر وغير المباشر لسمات إدارة علاقات العملاء في أداء الشركات من خلال الحصة السوقية كمتغير وسيط

العلاقة	مقدار التأثير المباشر	الانحراف المعياري	قيمه T	قيمه P Values
إدارة المعرفة -> الحصة السوقية	0.310	0.092	4.949	0.000
التوجه بالعملاء -> الحصة السوقية	0.350	0.050	3.606	0.000
الحصة السوقية -> أداء الشركة	0.770	0.037	20.594	0.000
الموارد البشرية لإدارة العملاء -> الحصة السوقية	0.321	0.042	4.095	0.000
تكنولوجيا إدارة العملاء -> الحصة السوقية	0.330	0.083	3.836	0.000
مقدار التأثير غير المباشر لإبعاد إدارة علاقات العملاء في أداء الشركة				
إدارة المعرفة -> أداء الشركة		0.456.		
التوجه بالعملاء -> أداء الشركة		0.440		
الموارد البشرية لإدارة العملاء -> أداء الشركة		0.425		
تكنولوجيا إدارة العملاء -> أداء الشركة		0.456		



شكل (1): النموذج البنائي والقياسي لاستمارة العاملين بشركات السياحة

مناقشة وتفسير نتائج التحليل الاحصائي المتحصل عليها من نموذج المعادلة البنائية باستخدام برنامج Smart PLS 3:

- قدمت هذه الدراسة نموذجاً نظرياً تم اختباره عملياً لإظهار العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والحصة السوقية والأداء بشركات السياحة، حيث أنه يوفر إطاراً يتم استخدامه لشرح تأثير أبعاد إدارة علاقات العملاء الأربعة في أداء الشركات في وجود الحصة السوقية.
- أوضحت البيانات المتحصل عليها من نموذج المعادلة البنائية باستخدام برنامج Smart PLS 3 أن للتوجه بالعملاء (كبعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء) تأثيراً إيجابياً مباشراً ومعنوياً في الحصة السوقية حيث كان مقدار التأثير 0.35 وقيمة ت 3.606 وهي معنوية عند مستوى أقل من 0.001 وتلك النتيجة تعطي دلالة على أن الفرض الأول (العلاقة الإيجابية والمعنوية بين التوجه بالعملاء والحصة السوقية) قد تحقق وهو بذلك يعد أكثر الأبعاد تأثيراً في الحصة السوقية. وتتوافق النتيجة الأولى مع دراسات سابقة (Soliman (2011); Chang et al. (2010); Adullateef et al. (2010) التي توصلت إلى وجود علاقة معنوية بين التوجه بالعملاء والحصة السوقية. وارتفع تأثير التوجه بالعملاء في أداء الشركة عن طريق الحصة السوقية كعنصر وسيط إلى 0.440 مما يعطي دلالة على أن الحصة السوقية تتوسط و تحسن العلاقة بين إدارة المعرفة (كبعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء) وأداء شركات السياحة.
- وبالمثل أعطت نتائج نموذج المعادلة البنائية باستخدام برنامج Smart PLS 3 مؤشراً إلى أن للموارد البشرية لإدارة العملاء (كبعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء) تأثيراً إيجابياً مباشراً ومعنوياً في الحصة السوقية حيث كان مقدار التأثير 0.321 وقيمة ت 4.095 وهي معنوية عند مستوى أقل من 0.001 وتلك النتيجة تعطي دلالة على أن الفرض الثاني (العلاقة الإيجابية والمعنوية بين الموارد البشرية لإدارة العملاء والحصة السوقية) قد تحقق. وتتوافق تلك النتيجة مع دراسات سابقة (Akrouch, 2011) والتي تشمل وجود علاقة بين الموارد البشرية لإدارة العملاء والحصة السوقية. وأيضاً ارتفع تأثير الموارد البشرية لإدارة العملاء في أداء الشركة عن طريق الحصة السوقية كعنصر وسيط إلى 0.425 مما يعطي دلالة إضافية على أن الحصة السوقية يمكن أن تتوسط وتحسن العلاقة بين الموارد البشرية لإدارة العملاء (كبعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء) وأداء شركات السياحة.
- كما أظهرت النتائج أيضاً أن لتكنولوجيا إدارة العملاء (كبعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء) تأثيراً إيجابياً مباشراً ومعنوياً في الحصة السوقية حيث كانت العلاقة المباشرة إيجابية (0.330) وقيمة ت تساوي 3.836 وهي معنوية عند مستوى أقل



من 0.001 وأصبح مقدار هذه النتيجة مؤشراً إلى تحقق الفرض الثالث من الدراسة الحالية. وتتوافق تلك النتيجة مع دراسات سابقة (Nwokah (2015) و خوجلي (2015). إضافة إلى ذلك دراسة Chang (2010) التي أوضحت أن لتكنولوجيا إدارة العملاء والحصة السوقية دوراً في تحسين الأداء التسويقي من خلال توفير معلومات قيمة عن العملاء، والتي بدورها ستقوم بمساعدة كل من المدراء والموظفين على تحقيق أهداف تسويقية أكثر فعالية. وأيضاً أظهرت النتائج مؤشراً إلى ارتفاع تأثير تكنولوجيا إدارة العملاء (كبعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء) في أداء الشركة عن طريق الحصة السوقية كعنصر وسيط إلى 0.456 مما يعطي دلالة إضافية على أن الحصة السوقية يمكن أن تتوسط و تحسن العلاقة بين تكنولوجيا إدارة العملاء (كبعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء) وأداء شركات السياحة.

- وأخيراً أعطت النتائج أيضاً مؤشراً قوياً إلى تحسن شكل العلاقة المباشرة بين إدارة المعرفة (كبعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء) والحصة السوقية حيث كان مقدار التأثير 0.310 وقيمة ت 4.949 وهي معنوية عند مستوى أقل من 0.001. وتلك النتيجة تعطي دلالة على أن الفرض الرابع (العلاقة الإيجابية والمعنوية بين إدارة المعرفة والحصة السوقية) قد تحقق. وتتوافق تلك النتيجة مع Soliman (2011) الذي توصل إلى وجود علاقة معنوية بين إدارة المعرفة والحصة السوقية. وأيضاً أظهرت النتائج مؤشراً إلى ارتفاع تأثير إدارة المعرفة (كبعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء) في أداء الشركة عن طريق الحصة السوقية كعنصر وسيط إلى 0.456 مما يعطي دلالة إضافية على أن الحصة السوقية يمكن أن تحسن وتتوسط العلاقة بين تكنولوجيا إدارة العملاء (كبعد من أبعاد إدارة علاقات العملاء) وأداء شركات السياحة.

- وتتلخص النتائج في أن لكل سمات إدارة علاقات العملاء (التوجه بالعملاء، الموارد البشرية لإدارة العملاء، تكنولوجيا إدارة العملاء، إدارة المعرفة) تأثيراً مباشراً وإيجابياً ومعنوياً في الحصة السوقية، حيث كان مقدار التأثير 0.350 (التوجه بالعملاء)، 0.321 (الموارد البشرية لإدارة العملاء) و 0.330 (تكنولوجيا إدارة العملاء)، و 0.310 (إدارة المعرفة)، كما أنها معنوية عند مستوى أقل من 0.001.

- كما أعطت النتائج مؤشراً إلى أن للحصة السوقية تأثيراً إيجابياً ومعنوياً في أداء الشركة حيث بلغ مقدار التأثير 0.770 وقيم ت 20.59 وهي معنوية عند مستوى أقل من 0.001 وهي بالتالي تثبت تحقق الفرض الخامس للدراسة الحالية (علاقة إيجابية معنوية مباشرة بين الحصة السوقية وأداء الشركات). وتتوافق تلك النتيجة مع دراسة بن موسى (2015) التي توصلت إلى دور إدارة علاقات العملاء في رفع الحصة السوقية، بينما توصلت دراسة دنان (2011) إلى وجود علاقة بين الحصة السوقية وأداء المنظمات. بالإضافة إلى ذلك سبق أن أوضح Kingstone (2004) أن الشركات التي لا تعطي أولوية للتركيز على العملاء ستعاني من تأثير سلبي في أداؤها وسوف تؤدي إلى انخفاض ربحيتها، انخفاض رضا العملاء وانخفاض في ولائهم إضافة إلى انخفاض الحصة السوقية. كما أوضحت دراسة Chang et al (2011) أن الحصة السوقية تلعب وساطة في العلاقة بين ممارسات إدارة علاقات العملاء وأداء المؤسسة. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع Mohamed et al (2015) وتتنافى تلك النتيجة مع دراسة Magoro (2009) و Mishra and Chandra (2010) حيث توصلت إلى أنه لا توجد علاقة بين حصة الشركات في السوق و ربحيتها ومن ثم أداؤها.

## 2- مناقشه وتحليل نتائج التحليل الإحصائي لاختبار فروض الدراسة :

- تناولت هذه الدراسة أثر ممارسة إدارة علاقات العملاء في تحسين الأداء، كما تناولت أثر ممارسة الحصة السوقية في تحسين العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء بالشركات.

- تلقت فرضا الدراسة الأول والثاني الدعم حيث وجدنا علاقات قوية بين التوجه بالعملاء والموارد البشرية لإدارة العملاء والحصة السوقية. تتفق هذه النتيجة اجمالاً مع دراسات Chang et al. (2010) و Adullateef et al. (2010) و Soliman (2011)

- وبالتوافق مع الدراسات السابقة Soliman (2011)، تم تدعيم نتائج الفرض (الرابع) الذي يشير إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والحصة السوقية. أشارت نتيجة الفرض الرابع إلى أن إدارة المعرفة من أكثر ممارسات إدارة علاقات العملاء تأثيراً في الحصة السوقية.

- تشير نتائج الفرض الخامس إلى أن الممارسات الداعمة للحصة السوقية والمتمثلة في عملية المحافظة على العملاء وضمان بقائهم لفترة طويلة أسهل وأقل كلفة من الحصول على العملاء الجدد. وأيضاً تقديم خدمات جديدة بصورة مستمرة لجذب عملاء جدد تعدل العلاقة بين ممارسة إدارة علاقات العملاء والأداء. هذه النتائج تدعم نظرية إدارة علاقات العملاء المبنية على أساس الإدارة والتي تقول أن إدارة علاقة العملاء فلسفة إدارية إذا تبنتها إدارة شركات السياحة ستحقق النجاح وتتميز في علاقتها مع عملائها شرط أن تقام هذه الفلسفة على أساس تحسين مستوى رضا العميل والوصول به إلى أعلى درجات الولاء وبالتالي تحسين الحصة السوقية وتحسين النتائج والأداء.

### التوصيات

- تفعيل دور الوظائف الداعمة لإدارة علاقات العملاء في شركات السياحة حتى تقوم بدورها في تعزيز إسهام الحصة السوقية في تحقيق الأداء المتميز وزيادة الربحية، لأن الإدارة التي تعمل على مستوى أعلى من الفعالية والكفاءة هي التي ستقوم بدورها في تحسين الربحية.
- التأكيد على التوجه بالعميل وتعزيز المعرفة التسويقية الخاصة بالعملاء واعتبارهم جزءاً أساسياً في هرم الإستراتيجية التسويقية للشركات السياحية، لتقوية علاقاتها واستدامتها بالعملاء بالإضافة إلى كسب عملاء جدد، فضلاً عن أنه يشكل ميزة تنافسية بحد ذاته.
- ضرورة الاهتمام بشكاوي العملاء حتى لا يتحولون إلى مؤسسة سياحية أخرى.
- ضرورة استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة في التواصل المستمر مع العملاء ووضع استراتيجيات لتحسين كيفية التواصل معهم، وتنظيم وابتكار أساليب للحصول على المعلومات المتعلقة باحتياجاتهم من أجل تحقيق وإشباع رغباتهم، مما يعزز أداء الشركات و يرفع مستوى النمو في السوق.
- على المؤسسات السياحية تعزيز الاهتمام بإدارة الموارد البشرية من خلال انتقاء العاملين ذوي كفاءة إلى جانب تفعيل نظام الحوافز والمكافآت وتأهيلهم وتدريبهم على تقديم خدمات متميزة للعملاء.

### المراجع باللغة العربية

- أبو ستة، علي عباس (2013)، أثر عوامل الإدارة الاستراتيجية في الميزة التنافسية (دور الاستراتيجيات التسويقية متغيراً وسيطاً)، دراسة في سوق اتصالات الهاتف بالسودان، دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- البروراي، نزار عبد المجيد، النقشبندي، فارس محمد (2013) التسويق المبني على المعرفة، مدخل الأداء التسويقي المتميز، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- البكري، تامر (2008)، استراتيجيات التسويق، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، الأردن.
- ناصر، محمد ، ترجمان، غياث(2006)، إدارة التسويق، منشورات جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، سوريا.
- بن موسى، فاطمة الزهرة (2015)، دور إدارة العلاقة مع الزبون في رفع الحصة السوقية للمؤسسة الخدمية (دراسة حالة المديرية الجهوية لموبيليس بورقلة)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التيسير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
- حدادين، ريناتا(2014)، أثر ادارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- دنان، أسامة (2010)، الحصة السوقية ودورها في قياس أداء المنظمة (دراسة ميدانية حول شركات الوساطة المالية في سوق دمشق للأوراق المالية)، مذكرة ماجستير في الأوراق المالية، جامعة حلب.
- الربيعي، ليث سلمان، الشخيلي، أسامة سمير المحاميد، العدوان، أسعود محمد، يوسف، سامي(2014)، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات في الأداء التسويقي، بحوث ودراسات، العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية.
- السعدني، نزمين أحمد عبد المنعم (2012)، أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصري، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.

- سليمان، أيمن علي سليمان (2017)، أثر الحصة السوقية على ربحية الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي (دراسة تحليلية علي شركات الأدوية الأردنية)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط.
- كورتل، فريد (2010)، 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 حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر.
- محمد، خوجلي محمد (2015)، إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعه السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- المطيري، الحميدي (2012)، أثر دوران العاملين على الأداء المالي، دراسة تطبيقية في قطاع المصارف الإسلامية الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة الأردنية الهاشمية.
- الناظر، سيرين (2011)، علاقة استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في شركة جوال في الضفة الغربية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل.

#### المراجع باللغة الإنجليزية

- Abdulalem, Mohammad; Bin Rashid, Basri and Bin Tahir, Shaharuddin (2013): "Assessing the influence of customer relationship management (CRM) dimensions on organization performance", an empirical study in the hotel industry, Journal of Hospitality and Tourism Technology, vol. 4 Issue: 3, pp.228-247.
- Abdullateef, A.O.; Mokhtar, S.S. and Yusoff, R.Z. (2010): "The impact of CRM dimensions on callcenter performance", International Journal of Computer Science and Network Security, vol. 10 No. 12, pp. 184-195.
- Akroush, N.M.; Dahiyat, E.S.; Gharaibeh, S.H. and Abu-Lail, N.B. (2011): Customer relationship management implementation, an investigation of a scale's generalizability and its relationship with business performance in a developing country context, International Journal of Commerce and Management, vol.21, no.2, pp. 158-19.
- Chang, W.; Park, E.J. and Chaiky, S. (2010): "How does CRM technology transform into organizational performance?" A mediating role of marketing capability, Journal of Business Research, vol. 63, no. 849.
- Chen, I. J. and Popovich, K., (2001): "Understanding customer relationship management (CRM): people, process and technology", Business Process Management Journal, Vol. 9, No. 5, pp. 672-688.
- Cohen, J. (1988): "Statistical power analysis for the behavioral sciences, 2<sup>nd</sup> ed, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- David, F. (2001): "Strategic management: concept cases, 8<sup>th</sup> ed, Prentice-Hall Inc, p.308.
- Field, A. (2014): "Discovering statistics using SPSS and sex, drugs and rock'n'roll", vol. 49, Sage publications.
- Hair Jr, J. F.; Hult, G. T. M.; Ringle, C. and Sarstedt, M. (2016): "A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)". Sage publications.
- Hamid, N.R.; Cheng, A.W. and Akhir, R.M. (2011): "A Global competitive advantage", Journal of Innovation and Knowledge Management, vol.21, No.2, pp.72-84.
- Harison, J. and John, C., (1998): "Foundation in strategic management", 1st ed, South-Western Pub.
- Javalgi, R.; Whipple, T. W.; Ghosh, A. K. and Young, R. B. (2005), "Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers, Journal of Services Marketing, vol.19, No.4.
- Kingstone, Sheryl (2004): "Customer-Centric CRM: Fully Optimizing CRM", Yankee Group, USA.
- Krasnikov, A.; Jayachandran, S. and Kumar, V. (2009): "The Impact of Customer Relationship Management Implementation on Cost and Profit Efficiencies", Evidence from the U.S. Commercial Banking Industry, Journal of Marketing, vol. 73, no.6, pp.61-77.
- Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970): "Determining Sample Size for Research Activities". Educational and Psychological Measurement.
- Macmenamin, J. (1999): "Financial Management", 1<sup>st</sup> ed, Routledge Pub.
- Magoro, Mutshinyani, (2009): "A study of the relationship between market Share and Profitability in listed South African retail companies", A research project submitted to the Gordon Institute of Business

Science, University of Pretoria, in partial fulfillment of the requirements for the degree of Masters of Business Administrations.

- Mohamad, S.H.; Musa, H.; Othman, N.A.; Jabar, J. and Majid, I.A. (2015): "Analyzing the Mediating Effects of Market Orientation on CRM Practices and Organizational Performance", the 4th International Conference on Technology Management, Business and Entrepreneurship, pp. 1-14.
- Mohamad, S. H.; Othman, N.A.; Jabar, J.; Majid, I.A. and Kamarudin, M. F. (2014): "The Impact of Customer Relationship Management on Small and Medium Enterprises Performance" The Journal of Technology Management and Technopreneurship (JTMT), vol.2, p.2.
- Mohammed, A. A. and Rashid, B. (2012): "Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry", a framework proposal on the relationship among CRM dimensions, Marketing Capabilities, and Hotel performance. International Review of Management and Marketing, vol.2, No.4, p.220.
- Nwokah, N.G. (2015): "Customer Relationship Management and Marketing Performance", the Study of Food and Beverages Firms in Nigeria, European Journal of Business and Management, vol.17, p. 15.
- Sawhney, M. and Zabin, J. (2001): "The Seven Steps to Nirvana: Strategic Insights into e-Business Transformation", McGraw-Hill, New York.
- Schumacker, R. E. and Lomax, R. G. (2010): "A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling", 3rd Edition, New York: Taylor and Francis Group.
- Soliman, H.S (2011): "Customer relationship management and its relationship to the marketing performance", International Journal of Business and Social Science, vol 2, p.10.
- Wu, S.I. and Lu, C. (2012): "The relationship between CRM, RM, and business performance: a study of the hotel industry in Taiwan", International Journal of Hospitality Management, vol. 31, pp. 276-285.



## Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality (JAAUTH)

Vol. 16 No. 2, 2019, pp. 190-201.

journal homepage: <http://jaauth.journals.ekb.eg/>



### The Role of Market Share in Improving the Relationship between Customer Relationship Management and Performance in Egyptian Tourism Companies

Alaa Mohamed Shaker Azaz

Reham Abdelrahman Gad Abdo

Department of Tourism Studies, Faculty of Tourism and Hotels, Suez Canal University

#### ARTICLE INFO

##### Keywords:

CRM; Market Share;  
Performance

##### (JAAUTH)

**Vol. 16, No. 2, 2019,**  
**pp. 190-201.**

#### English Abstract

This study aims to explore the mediating role of market share in improving the relationship between customer relationship management (CRM) and organization performance in Egyptian tourism companies' category (A). Data was obtained from surveying 450 employees working in tourism companies. A total of 390 responses were obtained with a response rate of 86.6%. Smart PLS 3 was employed as the main data analysis technique to provide a more clear explanation of how some CRM practices may be more beneficial than others in enhancing the organization performance through the mediating role of market share. The results indicate that customer orientation is one of the most effective CRM practices in market share growth, followed by Technology-based CRM, customer CRM organization and knowledge management Relevant recommendations are given.