



مجلة البحوث المالية والتجارية

المجلد (27) – العدد الأول – يناير 2026



دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية
المستدامة: دراسة حالة شركة مصر للطيران

The Role of Electronic Customer Relationship Management (E-CRM) in Achieving Sustainable Competitive Advantage: A Case Study of EgyptAir

إعداد

الباحث/ أيمن محمد عمارة

مرشح للدكتوراه - كلية التجارة - جامعة بورسعيد - قسم إدارة الأعمال

Ayman3mara@gmail.com

تحت إشراف

أ.د/ محمد علي نمر

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة سوهاج

أ.د/ وائل زكريا الصاوي

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة البريمي - سلطنة عُمان

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة بورسعيد - جمهورية مصر العربية

2025-11-19	تاريخ الإرسال
2025-11-25	تاريخ القبول
رابط المجلة: https://jsst.journals.ekb.eg/	

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الميزة التنافسية المستدامة، بأبعادها المتمثلة في (التميز، التكلفة الأقل، والإبتكار، والتوقيت المناسب، والكفاءات الأساسية)، وذلك بالتطبيق على شركة مصر للطيران. إعتمدت الدراسة على منهج المسح الميداني من خلال إستبيان تم توزيعه بإستخدام أسلوب العينة العشوائية عبر نموذج إلكتروني من خلال أداة Google Forms، وبلغ حجم العينة النهائية (368) مفردة من العاملين بالشركة. تم تحليل البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي SPSS vr 25.

أظهرت النتائج وجود تأثير إيجابي ومعنوي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الميزة التنافسية المستدامة، مما يؤكد الدور الحيوي لهذه الإدارة في دعم كفاءة الأداء وتعزيز القدرة التنافسية لشركة مصر للطيران. وبناءً على النتائج، قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات العملية التي تسهم في تعظيم الإستفادة من إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بما يعزز إستدامة الميزة التنافسية للشركة.

الكلمات المفتاحية: إدارة علاقات العملاء الإلكترونية، الميزة التنافسية المستدامة.



Abstract:

This study aims to analyze the relationship between dimensions of Electronic Customer Relationship Management (e-CRM) on sustainable competitive advantage, represented by its dimensions: differentiation, cost reduction, innovation, proper timing, and core competencies. The study was applied to EgyptAir. It adopted a field survey approach through a questionnaire distributed using a random sampling method via an electronic form designed with Google Forms. The final sample consisted of 368 employees from the company. Data were analyzed using the statistical software SPSS (Version 25).

The results revealed a significant and positive impact of the dimensions of e-CRM on sustainable competitive advantage, confirming the vital role of e-CRM in supporting performance efficiency and enhancing EgyptAir's competitive capability. Based on these findings, the study presented a set of practical recommendations that contribute to maximizing the benefits of e-CRM in strengthening the sustainability of the company's competitive advantage.

Keywords: Electronic Customer Relationship Management (e-CRM), Sustainable Competitive Advantage.

مقدمة:

تواجه شركات الطيران ضغوطاً متزايدة لمواكبة التطورات التكنولوجية والإستجابة لتوقعات العملاء في سوق شديد التنافسية، واهتمت منظمات الأعمال بالتحول الرقمي والتغيير وإستخدام التقنيات الرقمية لتطوير نموذج أعمال رقمي جديد يساعد في تحقيق القيمة (Verhoef et al., 2019). وقد ساهم التحول الرقمي في تطوير إدارة علاقات العميل الإلكترونية من خلال إستخدام التكنولوجيا في جمع وتحليل بيانات العملاء بسرعة وتعميم تجارب رقمية شخصية تساهم في تحقيق وزيادة رضا العميل (Harrison & Ajjan, 2019). وهو ما ساعد على بناء نموذج جديد للتحول الرقمي يقدم تغييرات موجهة في البنية التحتية والعمليات بالمجتمعات الحديثة القائمة على تقنيات المعلومات والاتصالات (ElMassah & Mohieldin, 2020). وتبرز نظرية الابتكار التكنولوجي كيف تسعى هذه الشركات إلى تبني تقنيات جديدة مثل الطائرات الموفرة للوقود، أنظمة الذكاء الاصطناعي في خدمة العملاء، وتطبيقات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (Dosi et al., 2021). غير أن نجاح هذه الابتكارات يعتمد على قدرتها في خلق قيمة مضافة ملموسة للمسافرين، سواء عبر خفض الأسعار الناتج عن الكفاءة التشغيلية أو تحسين تجربة السفر بما يشمل الراحة والموثوقية (Smith & Colgate, 2022).

وبالتوازي توضح نظرية السلوك الشرائي أن قرارات المسافرين ترتبط بتصوراتهم عن هذه القيمة المضافة، مما يعني أن التكنولوجيا الحديثة تصبح ذات جدوى فقط عندما تنعكس بشكل إيجابي على رضا العملاء وقرارات إختيار شركة الطيران (Kotler et al., 2023). ومن ثم فإن الجمع بين الابتكار التكنولوجي، خلق القيمة المضافة، وفهم السلوك الشرائي يشكل إطاراً متكاملًا لتمكين شركات الطيران سواء كانت هذه الشركات الناقلات الوطنية أو شركات منخفضة التكلفة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة (Kuyucak & Salavou, 2024). وفي ضوء ما سبق، تأتي فكرة الدراسة الحالية في محاولة تجسيد وتناول العلاقة بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة لشركة مصر للطيران. أولاً: مصطلحات الدراسة:

يمكن الإشارة إلى المصطلحات الرئيسية المستخدمة في الدراسة الحالية على النحو الآتي:

1- المتغير المستقل: إدارة علاقات العملاء الإلكترونية E-Customer Relationship Management: هي مجموعة من الأنشطة التي يتم القيام بها بهدف تحديد وإختيار والحفاظ



على عملاء ذوي فائدة وولاء للشركة. وذلك من خلال تقديم المنتج أو الخدمة الملائمة لهم في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة (Maroofi et al., 2012). وعلى ذلك تتمثل أبعاد إدارة علاقات العميل الإلكترونية (عبد الباسط، 2018) فيما يلي:

أ. المشاركة: يقصد بالمشاركة تزويد العملاء بالمعلومات وتوجيههم نحو المنتج، حيث يبدأ العميل بالبحث عبر الإنترنت، وإستعراض المحتوى، وتكوين إنطباعاته، والتفاعل مع المعلومات. وهنا يبرز دور الشركات في دعم هذه المرحلة من خلال توضيح خصائص المنتج أو الخدمة بما يلائم إحتياجات العملاء وحل مشكلاتهم. وعرفها (Awad & Mahmoud, 2024) أنها تفعيل التفاعلات الرقمية مع العملاء عبر قنوات متعددة (مواقع، تطبيقات، شبكات اجتماعية) لبناء علاقة مستمرة قائمة على الثقة والولاء. المشاركة الفعالة تُعد مدخلًا لتعزيز تجربة العملاء وزيادة إرتباطهم بالعلامة.

ب. الطلب: هو المرحلة التي يختار فيها العميل المنتج ويقرر الشراء، وتشمل العمليات وآليات الدفع المختلفة مثل البطاقات الائتمانية والتحويلات الإلكترونية لحين إتمام عملية الشراء والحصول على المنتج وتناولها (Ali & Alfayez, 2024) وتعرف بأنها قدرة أنظمة E-CRM على تسهيل تقديم الطلبات أو الحجز الإلكتروني بكفاءة وسرعة، مما يرفع رضا العملاء ويُحسن تدفق الإيرادات، ويربط هذا البُعد بين سهولة الوصول إلى الخدمات الرقمية وسلوك الشراء الفعلي.

ج. الإنجاز: هو دقة وموثوقية الشركة في تلبية الطلبات (مثل حجز التذاكر، ترقية المقاعد، الخدمات الإضافية) عبر المنصات الرقمية، بما يحقق وعود القيمة للعملاء، فالإنجاز الفعال يعزز ثقة العملاء ويقلل من الشكاوى (Rachbini et al., 2024).

د. الدعم: يشمل تقديم المساعدة الرقمية قبل وأثناء وبعد الخدمة، سواء من خلال روبوتات الدردشة، مراكز الإتصال المدمجة، أو خدمات ما بعد البيع، فالدعم الفوري والمتكامل عنصر أساسي للحفاظ على رضا العملاء وإستدامة العلاقة (Almansour et al., 2024)

2- المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة Sustainable Competitive Advantage: إتفق تعريف (Clara et al., 2025; Alalie et al., 2019) بأنها قدرة المؤسسة على الإحتفاظ بموقع ريادي في السوق على المدى الطويل من خلال موارد ومهارات فريدة يصعب على المنافسين تقليدها أو تجاوزها، مع الاستمرار في تقديم قيمة مضافة للعملاء بفضل الابتكار والتكيف الاستراتيجي. وتتمثل أبعاد إدارة الميزة التنافسية المستدامة فيما يأتي:

أ. التمييز (Differentiation): تمثل قدرة المؤسسة على تقديم منتجات أو خدمات فريدة يصعب تقليدها، مما يعزز ولاء العملاء ويخلق قيمة مضافة مستمرة. التمييز يُعد ركيزة أساسية للاستدامة التنافسية خصوصًا في القطاعات الخدمية مثل الطيران (Porter & Heppelmann, 2020).

ب. التكلفة الأقل (The least Cost): تعبر عن تفوق المؤسسة في خفض تكاليف التشغيل والإنتاج مع الحفاظ على جودة مقبولة، مما يتيح لها تقديم أسعار تنافسية مستدامة دون التضحية بالربحية (Grant, 2021).

ج. الابتكار (Innovation): يتعلق بتطوير منتجات، خدمات، أو عمليات جديدة باستمرار، ما يسمح للشركات بالحفاظ على ميزة يصعب اللحاق بها من قبل المنافسين، الابتكار المستدام يساهم في استمرارية النمو ومرونة الأعمال (Soliman, 2022).

د. التوقيت المناسب (Appropriate time): هو قدرة المؤسسة على الاستجابة السريعة لتغيرات السوق واحتياجات العملاء في الوقت المناسب، بما يمنحها الأفضلية في اقتناص الفرص وتقليل المخاطر (Wu et al., 2021).

هـ. الكفاءات الأساسية (Core Competencies): تشير إلى المهارات والقدرات الجوهرية الفريدة التي تمتلكها المؤسسة، مثل المعرفة التخصصية أو البنية التحتية الرقمية، والتي يصعب على المنافسين تقليدها. هذه الكفاءات تمثل الأساس الحقيقي للميزة التنافسية المستدامة (Prahalad & Hamel, 2020; Barney, 2021).

ثانيًا: الدراسات السابقة:

تتقاطع نتائج الدراسات السابقة في تأكيد الدور الحيوي الذي تؤديه إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وتقنياتها في تعزيز الاستدامة والميزة التنافسية المستدامة داخل القطاعات المختلفة. فقد أوضحت دراسة (Mansour et al., 2024) أن دمج استراتيجيات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية يساهم في خفض التكاليف وتحسين رضا العملاء وتعزيز استمرارية العلاقة معهم بما يدعم الاستدامة طويلة الأجل. وبينت دراسة (Al-Azab & Zaki, 2024) أن ممارسات الحوكمة المحلية في شركات الطيران تؤثر إيجابًا على الميزة التنافسية، رغم ما تواجهه من تحديات مثل التطور التكنولوجي وثقافة الإدارة. فيما توصلت دراسة (Awad & Mahmoud, 2024) إلى أن إدارة علاقات العملاء الإلكترونية تؤدي دورًا محوريًا في رفع رضا العملاء وتعزيز الميزة التنافسية.



وهو ما أكدته أيضًا دراسات (Sabah & Hammood, 2024; Shaker & Chitheer, 2024) في المصارف العراقية، حيث أثبتنا وجود تأثير معنوي لإدارة علاقات العملاء القائمة على التكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

وفي السياق نفسه، أظهرت دراسة (Deszczyński, 2022) أن التطبيق الفعال لتقنيات إدارة علاقات العملاء يعزز قدرة الشركات على خلق قيمة مضافة للعملاء، ويقوي الولاء والميزة التنافسية المستدامة، غير أن نجاحها يتطلب دعم الثقافة التنظيمية ومهارات العاملين وإرتباط التقنية بالإستراتيجية المؤسسية. كما كشفت دراسة (موسي ومحمد، 2022) عن علاقة طردية معنوية بين نظم المعلومات التسويقية والمزايا التنافسية المستدامة في شركات الاتصالات الكويتية، في حين أوضحت دراسة (نوبي، 2021) أن ممارسات إدارة علاقات العملاء بشركة مصر للطيران تساهم في رفع رضا العملاء وولائهم، بما ينعكس إيجابًا على الميزة التنافسية. وخلصت دراسة (إسماعيل، 2021) إلى وجود علاقة إيجابية بين أبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والميزة التنافسية لشركات الطيران عبر رضا العملاء. كما بينت دراسة (Abid Ullah et al., 2020) أن إدارة علاقات العملاء تمثل أداة رئيسية لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأداء التنظيمي، بينما يؤثر الاضطراب التكنولوجي سلبًا على العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء التنظيمي.

وفيما يتعلق بعوامل الابتكار والقدرات التنظيمية، أكدت دراسة (Pangarso et al., 2020) أن البراعة الابتكارية تتوسط العلاقة بين القدرة الإستيعابية والمزايا التنافسية المستدامة. كما أوضحت دراسة (Martínez & Duhamel, 2019) أن تعزيز الميزة التنافسية المستدامة يتطلب دعمًا من القيادة والثقافة والهياكل التنظيمية القائمة على فرق العمل. وبينت دراسة (Mkansi & Nsakanda, 2019) أن دمج المتاجر التقليدية في تنفيذ الطلبات الإلكترونية للبقالة يعزز المزايا التنافسية المستدامة عبر تحسين سرعة الإستجابة ورضا العملاء. كما أظهرت دراسة (Pohludka & Štverková, 2019) أن اعتماد أنظمة إدارة علاقات العملاء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يساهم في رفع الكفاءة وتحقيق رضا العملاء وتقليل التكاليف، مما يدعم الإستدامة والميزة التنافسية. وأكدت دراسة (Barsy, 2017) على الأثر الإيجابي لإدارة علاقات العملاء والتقنيات الحديثة في تعزيز رضا العملاء وولائهم وتحقيق ميزة تنافسية لشركة مصر للطيران. وفي الإتجاه ذاته، أثبتت دراسة (Noorani, 2017) في قطاع الضيافة الكيني أن إدارة علاقات العملاء الإلكترونية تدعم الميزة التنافسية المستدامة عبر تعزيز التفاعل مع العملاء وإدارة توقعاتهم باستخدام التكنولوجيا الحديثة.

من إستقراء الدراسات السابقة التي تناولها الباحثون إتضح وجود علاقات مباشرة بين متغيرات البحث تتمثل في العلاقة المباشرة بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة بالدراسات الأجنبية (Noorani, 2017; Abid Ullah, et al., 2020; Pohludka & Štverková, 2019) وكذلك بالدراسات العربية (إسماعيل، 2021؛ نوبي، 2021)، إلا أنه لا توجد دراسة مصرية تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة ، كما لم يتبين للباحثون وجود دراسة طبقت على شركة مصر للطيران، لذا تُعد الدراسة الحالية من أولى الدراسات التي تجمع بينهم. وعليه فإن الفجوة البحثية التي إستندت إليها الدراسة الحالية تتمثل في ندرة الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران، وهو ما تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيقه.

ثالثاً: مشكلة الدراسة:

في ضوء الدراسات السابقة يمكن للباحثون تحديد خلفية وظواهر المشكلة تمهيداً للتوصل إلى المشكلة محل الدراسة كما يلي:

1- ظواهر المشكلة: تتمثل في إنتشار التكنولوجيا الحديثة في مصر وإنتشار أجهزة الإتصال المختلفة ووجود سرعات عالية للإنترنت ووجود نظم معلومات عامة وخاصة ومع ذلك هناك إنخفاض في الترتيب العالمي والعربي لمصر وفقاً لمؤشر التطور الرقمي والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (١) نتائج الدول العربية في المؤشر العالمي للتطور الرقمي لعام 2024م

الترتيب عالمياً	الترتيب عربياً	الدولة	قيمة المؤشر (صفر: 5)
35	1	الإمارات	4.2
38	2	السعودية	4.0
41	3	البحرين	3.9
44	4	قطر	3.8
47	5	الكويت	3.7
50	6	سلطنة عمان	3.6
53	7	الأردن	3.5
55	8	المغرب	3.4



الترتيب عالمياً	الترتيب عربياً	الدولة	قيمة المؤشر (صفر: 5)
56	9	تونس	3.3
58	10	مصر	3.2
60	11	الجزائر	3.1

المصدر: المؤشر العربي للاقتصاد الرقمي 2024، تقرير البلاد عن GDI،
www.modee.gov.jo

من الجدول رقم (١) بناءً على بيانات مؤشر (GDI) الصادر عن شركة هواوي، بالإضافة إلى المؤشر العربي للاقتصاد الرقمي الصادر عن الاتحاد العربي للاقتصاد الرقمي، احتلت الإمارات العربية المتحدة المرتبة الأولى عربياً و35 عالمياً، تليها السعودية بعد أن حققت المرتبة 38 عالمياً، وبالتالي تم تصنيف كلاً من الإمارات والسعودية ضمن الدول البارزة في مجال الاقتصاد الرقمي من خلال تميزها بأسواق رقمية متطورة، أما كلا من البحرين بالمرتبة 41 عالمياً، وقطر بالمرتبة 44 عالمياً، والكويت بالمرتبة 47 عالمياً، وسلطنة عمان بالمرتبة 50 عالمياً. فتم تصنيفهم ضمن الدول المنطلقة أي الدول التي أدائها لا يزال ضعيف في التحول الرقمي ولكنها تتطور وتسعى لتوفير الإمكانيات اللازمة لتصبح من الدول البارزة، وتتذيل الترتيب كلاً من الأردن والمغرب وتونس ومصر والجزائر باحتلالهم المراتب 53، 55، 56، 58، 60 على التوالي، وجاء تصنيفهم ضمن الدول المراقبة التي تتميز بضعف التحول الرقمي، وبالتالي تواجه تحديات كبيرة للنهوض بالاقتصاد الرقمي وهو ما يؤكد الجدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (٢) مقارنة المؤشرات الرقمية (مصر، الإمارات، السعودية، فرنسا)

المؤشر الرقمي	مصر	الإمارات	السعودية	فرنسا
1- تغطية شبكات الجيل الرابع (%) من السكان	98%	99%	98.5%	99%
2- نسبة الأفراد الذين لا يشتركون عبر الإنترنت بسبب مخاوف أمنية	6.4%	4.2%	5.1%	3.8%
3- الفجوة بين الجنسين في استخدام الإنترنت	8.69 نقطة مئوية	2.5 نقطة مئوية	3.1 نقطة مئوية	1.2 نقطة مئوية
4- انتشار الاتصالات من آلة إلى آلة (M2M)	3.36 لكل 100 نسمة	12.5 لكل 100 نسمة	9.8 لكل 100 نسمة	15.2 لكل 100 نسمة
5- نسبة الشركات الصغيرة التي تعمل في التجارة الإلكترونية	15.8%	32%	28.5%	45%
6- مؤشر جاهزية الحكومة للذكاء الاصطناعي	المركز 56 عالمياً	المركز 30 عالمياً	المركز 40 عالمياً	المركز 20 عالمياً

المؤشر الرقمي	مصر	الإمارات	السعودية	فرنسا
مؤشر أداء منظمي الاتصالات	المركز 41 عالمياً	المركز 12 عالمياً	المركز 18 عالمياً	المركز 10 عالمياً

Source:

<https://goingdigital.oecd.org/ar/countries/egy>, <https://www.dostor.org/3632188>

من الجدول رقم (٢) بناءً على بيانات مقارنة المؤشرات الرقمية لكل من (مصر، الإمارات، السعودية، فرنسا) حققت مصر تقدماً كبيراً في تغطية الشبكات والبنية التحتية، لكنها لا تزال حاجة إلى تعزيز استخدامات الإنترنت في التجارة الإلكترونية والاتصالات الذكية، بينما تتفوق كل من الإمارات والسعودية في جاهزية الحكومة الرقمية وتنظيم الاتصالات، مما يعكس استراتيجيات وطنية قوية للتحول الرقمي، بينما تأتي فرنسا كمثال أوروبي، تُظهر نضجاً رقمياً عالياً في جميع المؤشرات، خاصة في التجارة الإلكترونية والاتصالات الذكية. وتتصف بيئة الأعمال اليوم بالديناميكية حيث تواجه المنظمات منافسة شديدة واضطراب في الأسواق المحلية والعالمية نتيجة للتطور المستمر في التكنولوجيا والابتكار الدائم في المنتجات، وهذا يشكل تحدياً أمام المنظمات وتهديد قوى لاستمراريتها في الأسواق (Li et al., 2019). ومن منظور آخر، فإن عولمة الشبكات وظهور المدن الذكية والمنظمات الافتراضية والتحالفات الاستراتيجية وخاصة تحالف STARALLIANCE ونقل التكنولوجيا والتغير المستمر في الطلب، والإبتكار العالمي وتطوير المعارف ومشاركتها وغيرها فرض على المنظمات سرعة الإستجابة والتغيير (Huang & Marti, 2019). هذا بالإضافة إلى صعوبة تحديد واكتشاف غايات العملاء والوصول إلى توقعاتهم وذلك للتغيرات المستمرة في الرغبات والأهداف والتغيرات المستمرة في التصميمات والمنتجات، وهذا يزيد من التحديات التي تواجه المنظمات عامة وإدارة علاقات العملاء بصفة خاصة (Chiang, 2019). وفي ضوء مراجعة الدراسات السابقة تبين للباحثون ما يأتي:

- محدودية الدراسات التي تناولت العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة في البيئة المصرية حيث أن معظم الدراسات تمت في غير البيئة المصرية، فقد تختلف النتائج باختلاف البيئة ومجال التطبيق.
 - ندرة الدراسات التي تناولت شركات الطيران كمجال للبحث والتطبيق.
 - يعتقد الباحثون أن دراسة متغيرات الدراسة الحالية في البيئة المصرية وفي شركات الطيران سوف يكون في مقدمة الدراسات في هذا المجال.
- وبشكل أكثر تحديداً يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:



1. ما طبيعة العلاقة بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران؟
2. ما تأثير إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران؟
- رابعاً: أهداف الدراسة:
- في ضوء مشكلة الدراسة، والتساؤلات التي تسعى للإجابة عليها، تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1. التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران.
2. بيان تأثير إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران.
- خامساً: أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال الإسهامات العلمية والتطبيقات العملية التي تقدمها الدراسة كما يأتي:

1- الأهمية العلمية / الأكاديمية :

تستمد الدراسة أهميتها العلمية من خلال ما يأتي:

- أ. تعتبر إستراتيجيات التحول الرقمي وخاصة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية من الموضوعات الحديثة في عالم الأعمال نظراً لمعالجتها لقضايا التقنيات الرقمية فيما يخص المشاركة والطلب والدعم والإنجاز.
- ب. توضح الدراسة دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وهذا لم يتم تناوله مسبقاً من قبل الباحثان " في حدود علم الباحثان " بالتطبيق على الناقل الوطني شركة مصر للطيران.
- ج. تستمد الدراسة أهميتها من أهمية التوجه الرقمي للدولة الذي يمثل هدف رئيس ومهم في إستراتيجية مصر 2030.

د. هناك ندرة في الدراسات العربية التي تناولت موضوع إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بشكل عام وشركة مصر للطيران بشكل خاص وبالتالي قد يمثل هذا البحث إضافة وإثراء للمكتبات المصرية والعربية.

هـ. كما تتضح أهمية البحث من خلال النتائج والتوصيات وآليات التطبيق التي يقدمها.

2 - الأهمية العملية / التطبيقية :

يعد قطاع الطيران من القطاعات الحيوية في الدولة التي تتأثر بالتحويلات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة، لذلك يجب على شركة مصر للطيران إدارة عملية التحول والانتقال إلى البيئة الرقمية التي تركز على تقديم الخدمات عن بُعد والتنافس على المنتجات الرقمية المبتكرة، والإستثمار في تقنيات الذكاء الاصطناعي والحد من مخاطر الإنترنت، وإنشاء منصة شاملة مزودة بنظام بيئي حديث لخدمة العملاء عن بُعد، وتكامل الأعمال مع الشبكات الاجتماعية، وإدخال التقنيات الرقمية المتسارعة في علاقات العملاء مع الشركة (Votintseva et al., 2019). لذا تستمد الدراسة أهميتها التطبيقية بما تقدمه شركة مصر للطيران كقطاع إستراتيجي من تطبيقات عملية تساعد على ما يأتي:

أ. من ضمن التوجه العام للدولة تطوير الناقل الوطني مصر للطيران القابضة وشركاتها التابعة.

ب. قطاع الطيران له بُعد اقتصادي واجتماعي وبيئي، وكذلك التوجه نحو وكالات السفر الإلكترونية الرقمية ومحركات البحث الرقمية.

ج. تعتبر الدراسة الحالية ذات أهمية كبيرة لشركات الطيران المصرية الساعية نحو التطوير والتحسين المستمر، إذ الإعتماد على تكنولوجيا رقمية تساعد في إدارة علاقات العملاء بفاعلية بما يساعد في الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

د. توفر الدراسة إستراتيجيات قابلة للتطبيق عن التحويلات الرقمية والإدارة الفعالة لعلاقات العملاء إلكترونياً وهذا يمكن مصر للطيران من تحقيق مزايا تنافسية مستدامة.

سادساً: أهداف الدراسة:

في ضوء مشكلة الدراسة، والتساؤلات التي تسعى للإجابة عليها، تتمثل أهداف الدراسة في الآتي:

1. الكشف عن طبيعة العلاقة بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران



2. بيان تأثير إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران.
سابعاً: فروض الدراسة:

وعلى ذلك يمكن صياغة فروض الدراسة فيما يأتي:

الفرض الأول H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران.

الفرض الثاني H2: يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (التميز، التكلفة الأقل، التوقيت المناسب، الابتكار، والكفاءات الأساسية)، وينقسم هذا الفرض الرئيس إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

ف (1/2): يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على التميز.

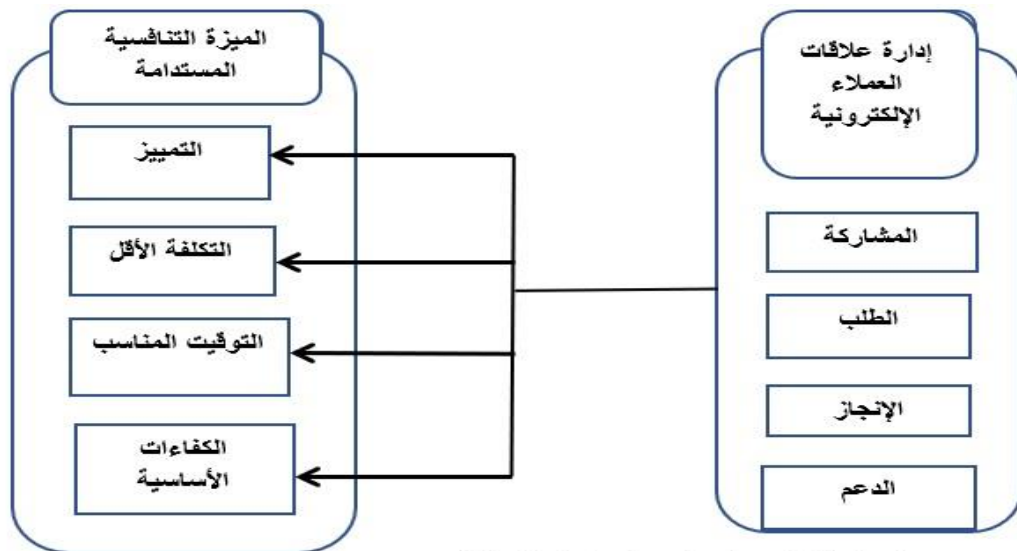
ف (2/2): يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على التكلفة الأقل.

ف (3/2): يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على التوقيت المناسب.

ف (4/2): يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الابتكار.

ف (5/2): يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الكفاءات الأساسية.

نموذج البحث المقترح:



المصدر: من إعداد الباحثون في ضوء الدراسات السابقة.

شكل رقم (1) نموذج البحث المقترح

ثامناً: مجتمع وعينة الدراسة:

يمكن تعريف المجتمع بأنه مجموعة من المفردات أو العناصر التي يتوافر فيها خصائص ظاهرة معينة، ونظراً لصعوبة تجميع البيانات من جميع أفراد المجتمع يمكن اختيار عينة ممثلة له (Saunders, et al., 2009). ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في كافة العاملين بشركة مصر للطيران، والبالغ عددهم (8327) مفردة. ونظراً لتوافر إطار محدد لمفردات مجتمع البحث الذين يعملون بشركة مصر للطيران، وعددهم 8327 موظف، فإن الحد الأدنى لعينة الدراسة يبلغ 368 مفردة بالاعتماد على برنامج (Sample size Calculator)، وذلك عند مستوى ثقة (95%) ومعامل خطأ (5%)، ويمكن بيان ذلك على النحو التالي:

Sample size: 368
This means 368 or more measurements/surveys are needed to have a confidence level of 95% that the real value is within $\pm 5\%$ of the measured/surveyed value.

Confidence Level: ⓘ	95%	▼
Margin of Error: ⓘ	5	%
Population Proportion: ⓘ	50	% Use 50% if not sure
Population Size: ⓘ	8327	Leave blank if unlimited population size.

Calculate ▶ **Clear**

وتم الإعتماد على العينة العشوائية لتوافر شروطها على حالة الدراسة. وقد قام الباحثون بالإعتماد على استخدام الاستقصاء عبر الإنترنت وإتاحته للعاملين بشركة مصر للطيران محل البحث باستخدام Google Form وذلك بما يطابق الشروط المطبقة لدراسة (Saunders, et al., 2009). حيث أنه لتطبيق الاستقصاء عبر الإنترنت لابد أن تكون مفردات مجتمع البحث قادرة على التعامل مع الإنترنت، ويجب أن تكون الأسئلة الخاصة بالاستقصاء مغلقة وقصيرة قدر الإمكان، كما أنه من الأفضل نشر الاستقصاء عبر الإنترنت من أسبوعين إلى ستة أسابيع، حيث تم وضع الاستبيان من 16 سبتمبر 2025م إلى 25 أكتوبر 2025م وكانت الإستجابة بواقع 368 قائمة إستبيان صالحة للتحليل، وهو ما يمثل المجتمع تمثيلاً صادقاً.

تاسعاً: إختبارات الثبات لقائمة الإستقصاء :

ويستخدم هذا الإختبار لمعرفة مدى إمكانية الإعتماد على قائمة الإستقصاء في جمع بيانات تتسم بالثبات، ويقصد به إمكانية الحصول على نفس البيانات عند إعادة الدراسة في نفس الظروف باستخدام نفس الأداة ونفس الأفراد (Adams, et al., 2007). ومعامل الثبات ألفا



كرونباخ هي الطريقة التي إستخدمها الباحثان لحساب ثبات المقاييس وذلك باستخدام برنامج SPSS (V. 26)، وفي معظم الحالات يمكن اعتبار ألفا كرونباخ مؤشراً ملائماً لقياس ثبات المقياس ويعتبر من المعاملات التي من خلالها يمكن قياس مدى ثبات المقياس من خلال الإتساق الداخلي، إذ يرى (Hair et al., 2014) أن قيم ألفا المقبولة هي التي تتراوح من 0.6 إلى 0.7 في حين أن القيم التي أكبر من 0.7 تشير إلى درجة عالية من الإعتمادية على المقاييس المستخدمة. وبالتالي، قام الباحثون بقياس مستوى صدق وثبات المقياس على عينة الدراسة من العاملين بشركة مصر للطيران وعددها 368 مفردة، وأظهرت نتائج التحليل والتي يوضحها الجدول رقم (3) ما يأتي:

جدول رقم (3): نتائج اختبار الصدق والثبات لمتغيرات الدراسة

المتغيرات والأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المشاركة	0.798	0.893
الطلب	0.783	0.885
الإنجاز	0.823	0.907
الدعم	0.788	0.888
إدارة علاقات العملاء الإلكترونية	0.940	0.970
التميز	0.830	0.911
التكلفة الأقل	0.788	0.888
التوقيت المناسب	0.774	0.880
الابتكار	0.772	0.879
الكفاءات الأساسية	0.778	0.882
الميزة التنافسية المستدامة	0.949	0.974

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

يتضح لدى الباحثون من خلال العرض السابق لنتائج اختبارات الثبات لمتغيرات الدراسة ما يأتي:

- بالنسبة لمقياس المتغير المستقل إدارة علاقات العملاء الإلكترونية: فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ 0.940 وهو ما يشير إلى درجة عالية من الإعتمادية على المقياس، وذلك باعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين 0.6 إلى 0.7 يعتبر كافياً ومقبولاً، في حين

أن معاملات ألفا لمقاييس المشاركة، والطلب، والإنجاز، والدعم تبلغ 0.783، 0.798، 0.823، 0.788 على التوالي مما يشير الى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

- بالنسبة لمقياس المتغير التابع الميزة التنافسية المستدامة: فقد تبين أن معامل ألفا للمقياس ككل بلغ 0.949 وهو ما يشير الى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس، وذلك بإعتبار أن معامل ألفا الذي يتراوح ما بين 0.6 الى 0.6 يعتبر كافياً ومقبولاً، في حين أن معاملات ألفا لمقاييس التميز، والتكلفة الأقل، والتوقيت المناسب، والإبتكار، والكفاءات الأساسية تبلغ 0.830، 0.788، 0.774، 0.772، 0.778 على التوالي مما يشير إلى درجة عالية من الاعتمادية على المقياس.

بالإضافة إلى ذلك يتبين أن معاملات الارتباط الإجمالية بين العناصر لكافة الأبعاد والعبارات أكبر من 0.3 مما يشير إلى أهمية الإبقاء على كافة العبارات بقائمة الإستقصاء دون حذف أو تغيير.

عاشراً: التحليل الوصفي للبيانات:

تتمثل متغيرات الدراسة في متغيرين رئيسيين يتمثلان في إدارة علاقات العملاء الإلكترونية، والميزة التنافسية المستدامة وتحتوي بعض هذه المتغيرات على مجموعة من الأبعاد الفرعية، وقد أسفرت نتائج التحليل الوصفي لهذه المتغيرات والأبعاد عما يلي:

جدول رقم (4): التحليل الوصفي لمتغيرات وأبعاد الدراسة (ن=368)

المتغير	الأبعاد	التحليل الإحصائي		الترتيب وفقاً للوسط الحسابي
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	
المتغير المستقل: إدارة علاقات العملاء الإلكترونية	المشاركة	3.823	0.655	4
	الطلب	3.845	0.645	2
	الإنجاز	3.864	0.645	1
	الدعم	3.827	0.636	3
إجمالي المتغير المستقل		3.840	0.593	-
المتغير التابع: الميزة التنافسية المستدامة	التميز	3.836	0.648	2
	التكلفة الأقل	3.826	0.687	3
	التوقيت المناسب	3.817	0.682	4



1	0.623	3.836	الابتكار
5	0.675	3.795	الكفاءات الأساسية
-	0.601	3.822	إجمالي المتغير التابع

ويتضح لدى الباحثون من الجدول السابق مجموعة من الملاحظات التي يمكن بيانها فيما يلي:

- ارتفاع الوسط الحسابي العام للمتغير الأول الخاص بإدارة علاقات العملاء الإلكترونية حيث يبلغ 3.840 مما يشير إلى وجود إدراك عام لعينة الدراسة فيما يتعلق بالمتغير الثاني وأبعاده الفرعية وهو ما يمكن إيضاحها فيما يلي:
- جاء البعد الفرعي الثالث الخاص بالإنجاز في المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي 3.864، بينما جاء في المرتبة الثانية البعد الفرعي الثاني الخاص بالطلب حيث بلغ الوسط الحسابي 3.845، وفي المرتبة الثالثة من الأهمية كان البعد الفرعي الرابع الخاص بالدعم حيث بلغ الوسط الحسابي له 3.827، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة من الأهمية كان البعد الفرعي الأول الخاص بالمشاركة حيث بلغ الوسط الحسابي له 3.823.
- ارتفاع الوسط الحسابي العام للمتغير الثالث الخاص بالميزة التنافسية المستدامة حيث يبلغ 3.822 مما يشير إلى وجود إدراك عام لعينة الدراسة فيما يتعلق بالمتغير الثالث وأبعاده الفرعية وهو ما يمكن إيضاحه فيما يلي:
- جاء البعد الفرعي الرابع الخاص بالابتكار في المرتبة الأولى حيث بلغ الوسط الحسابي 3.836، بينما جاء في المرتبة الثانية البعد الفرعي الأول الخاص بالتميز حيث بلغ الوسط الحسابي له 3.836، وفي المرتبة الثالثة من الأهمية كان البعد الفرعي الثاني الخاص بالتكلفة الأقل حيث بلغ الوسط الحسابي له 3.826، وفي المرتبة الرابعة من الأهمية كان البعد الفرعي الثالث الخاص بالتوقيت المناسب حيث بلغ الوسط الحسابي له 3.817، وفي المرتبة الخامسة والأخيرة من الأهمية كان البعد الفرعي الخامس الخاص بالكفاءات الأساسية حيث بلغ الوسط الحسابي له 3.795.

الحادي عشر: النموذج الهيكلي ونتائج إختبارات الفروض الإحصائية:

يعرض الباحثون في هذا الجزء من الدراسة بناء النموذج الهيكلي للدراسة في ضوء نموذج القياس، والذي يمكن من خلاله إختبار فروض الدراسة، وذلك بإستخدام برنامج SPSS &

AMOS V. 26، ويعتمد بناء النموذج الهيكلي على المتغيرات والأبعاد التي أسفر عنها نموذج القياس. وفيما يتعلق باختبارات الفروض الإحصائية للدراسة وفقاً للنتائج الإحصائية وذلك في ضوء النموذج الهيكلي، ويمكن توضيحها من خلال العرض التالي:

• طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة:

يمكن للباحثون في هذا الجزء من الدراسة الإعتماد على معاملات ارتباط بيرسون لتحديد طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، وقد أسفرت نتائج التحليل الإحصائي عن الجدول رقم (٥) التالي:

جدول رقم (٥): نتائج تحليل الارتباط

	بيان	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)
(1)	المشاركة	1										
(2)	الطلب	.786**	1									
(3)	الإنجاز	.798**	.803**	1								
(4)	الدعم	.793**	.782**	.783**	1							
(5)	إدارة علاقات العملاء الإلكترونية	.920**	.918**	.921**	.914**	1						
(6)	التميز	.735**	.751**	.806**	.755**	.829**	1					
(7)	التكلفة الأقل	.709**	.724**	.730**	.737**	.790**	.804**	1				
(8)	التوقيت المناسب	.697**	.713**	.755**	.774**	.800**	.790**	.768**	1			
(9)	الابتكار	.713**	.731**	.770**	.737**	.803**	.815**	.756**	.765**	1		
(10)	الكفاءات الأساسية	.730**	.741**	.773**	.725**	.808**	.815**	.759**	.752**	.754**	1	
(11)	الميزة التنافسية المستدامة	.790**	.807**	.845**	.822**	.889**	.930**	.903**	.900**	.899**	.901**	1

وطبقاً للنتائج الواردة به يتضح للباحثون مجموعة من الملاحظات التي يمكن بيانها فيما يلي:

- وجود علاقة معنوية بين الأبعاد الفرعية للمتغير الخاص بإدارة علاقات العملاء الإلكترونية وأبعادها الفرعية، بالإضافة إلى وجود علاقة معنوية بين الأبعاد الفرعية للمتغير الخاص بالميزة التنافسية المستدامة وأبعادها الفرعية، علاوة على العلاقة المعنوية بين الأبعاد وبعضها البعض.



- تبلغ أقوى علاقة بين أبعاد المتغير المستقل وأبعاد المتغير التابع في العلاقة بين الإنجاز والتميز حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما 0.806، بينما كانت أضعف علاقة في العلاقة بين المشاركة والتوقيت المناسب حيث يبلغ معامل الارتباط بينهما 0.697، بالإضافة إلى معنوية العلاقة بين كافة أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع الإجمالي.
- تأسيساً على تلك النتائج يمكن للباحث قبول الفرض الإحصائي الأول للدراسة على الشكل البديل التالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات الدراسة (إدارة علاقات العملاء الإلكترونية، والميزة التنافسية المستدامة).
- نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الرئيس الثاني للدراسة:
ينص الفرض الإحصائي الثاني للدراسة على " يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (التميز، والتكلفة الأقل، والتوقيت المناسب، والإبتكار، والكفاءات الأساسية)"، وينقسم هذا الفرض الرئيس إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

ف (1/2): يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على التميز.

ف (2/2): يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على التكلفة الأقل.

ف (3/2): يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على التوقيت المناسب.

ف (4/2): يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الإبتكار.

ف (5/2): يوجد تأثير معنوي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الكفاءات الأساسية.

جدول رقم (٦): نتائج إختبارات الفرض الإحصائي الرابع للدراسة

النتيجة	قيمة المعنوية	معامل المسار	اتجاه الفرض	الفرض الفرعي	الفرض الرئيسي	
رفض	0.117	0.086	التميز	المشاركة	(أ)	أثر أبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على التميز
قبول	0.003	0.162		الطلب	(ب)	
قبول	0.000	0.437		الإنجاز	(ج)	
قبول	0.000	0.217		الدعم	(د)	
قبول	0.032	0.132	التكلفة الأقل	المشاركة	(أ)	أثر أبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على التكلفة الأقل
قبول	0.000	0.208		الطلب	(ب)	

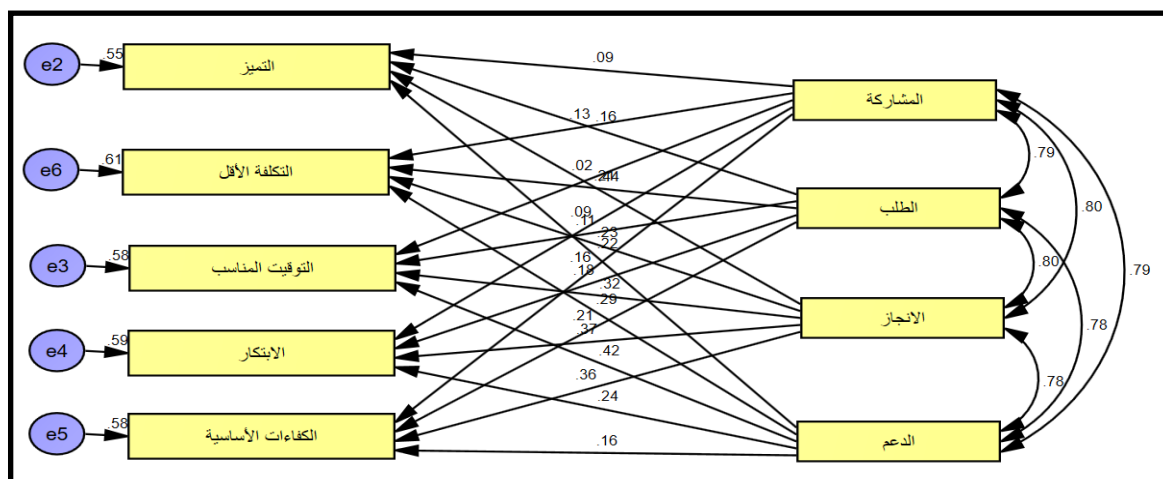
النتيجة	قيمة المعنوية	معامل المسار	اتجاه الفرض	الفرض الفرعي	الفرض الرئيسي
قبول	0.000	0.232	الإنتاج	(ج)	
قبول	0.000	0.288	الدعم	(د)	
رفض	0.724	0.021	المشاركة	(أ)	
رفض	0.058	0.111	الطلب	(ب)	
قبول	0.000	0.322	الإنتاج	(ج)	أثر أبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على التوقيت المناسب
قبول	0.000	0.419	الدعم	(د)	
رفض	0.122	0.092	المشاركة	(أ)	
قبول	0.003	0.178	الطلب	(ب)	
قبول	0.000	0.370	الإنتاج	(ج)	أثر أبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الابتكار
قبول	0.000	0.236	الدعم	(د)	
قبول	0.007	0.157	المشاركة	(أ)	
قبول	0.000	0.207	الطلب	(ب)	
قبول	0.000	0.358	الإنتاج	(ج)	أثر أبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الكفاءات الأساسية
قبول	0.006	0.158	الدعم	(د)	

وبناء على النتائج السابقة يمكن للباحثون توضيح نتائج إختبارات الفروض الفرعية من خلال العرض التالي:

- نتيجة إختبار الفرض الفرعي الأول أثر أبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على التميز: وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي إيجابي للطلب والإنتاج، والدعم على التميز، حيث بلغت قيم معامل المسار 0.162، 0.437، 0.217 على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% وعليه يتضح للباحث التأكيد على قبول الفرض الفرعي الأول بوجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (الطلب والإنتاج، والدعم) على التميز.
- نتيجة إختبار الفرض الفرعي الثاني أثر أبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على التكلفة الأقل: وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي إيجابي للمشاركة، والطلب والإنتاج، والدعم على التكلفة الأقل، حيث بلغت قيم معامل المسار 0.132، 0.208، 0.232، 0.288 على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% وعليه يتضح للباحث



- التأكيد على قبول الفرض الفرعي الثاني بوجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (المشاركة، والطلب والإنجاز، والدعم) على التكلفة الأقل.
- نتيجة اختبار الفرض الفرعي الثالث أثر أبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على التوقيت المناسب: وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي إيجابي للإنجاز، والدعم على التوقيت المناسب، حيث بلغت قيم معامل المسار 0.322، 0.419 على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% وعليه يتضح للباحث التأكيد على قبول الفرض الفرعي الثالث بوجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (الإنجاز، والدعم) على التوقيت المناسب.
 - نتيجة اختبار الفرض الفرعي الرابع أثر أبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الابتكار: وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي إيجابي للطلب، والإنجاز، والدعم على الابتكار، حيث بلغت قيم معامل المسار 0.178، 0.370، 0.236 على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% وعليه يتضح للباحث التأكيد على قبول الفرض الفرعي الرابع بوجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (الطلب والإنجاز، والدعم) على الابتكار.
 - نتيجة اختبار الفرض الفرعي الخامس أثر أبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الكفاءات الأساسية: وفقاً لنتائج التحليل الإحصائي يوجد تأثير معنوي إيجابي للمشاركة، والطلب والإنجاز، والدعم على الكفاءات الأساسية، حيث بلغت قيم معامل المسار 0.157، 0.207، 0.358، 0.158 على التوالي، وهي دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 5% وعليه يتضح للباحث التأكيد على قبول الفرض الفرعي الخامس بوجود تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (المشاركة، والطلب والإنجاز، والدعم) على الكفاءات الأساسية.
- وبناءً على العرض السابق يمكن للباحثون تجسيد الفرض الإحصائي الرئيس الرابع للدراسة على الشكل التالي:



شكل رقم (٢): نتيجة اختبار الفرض الإحصائي الرابع للدراسة

وتأسيساً على نتائج إختبارات الفروض الفرعية للفرض الإحصائي الرابع للدراسة يمكن للباحثون قبول الفرض الإحصائي الرئيسي الثاني للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: " يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (التميز، والتكلفة الأقل، والتوقيت المناسب، والإبتكار، والكفاءات الأساسية)".

الثاني عشر: مناقشة النتائج

ينص الفرض الإحصائي الأول للدراسة على: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران.

- تأسيساً على تلك النتائج يمكن للباحثون قبول الفرض الإحصائي الأول للدراسة على الشكل البديل التالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد متغيرات الدراسة (إدارة علاقات العملاء الإلكترونية، والميزة التنافسية المستدامة).

ينص الفرض الإحصائي الثاني للدراسة على " يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة علاقات

العملاء الإلكترونية على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (التميز، والتكلفة الأقل، والتوقيت

المناسب، والإبتكار، والكفاءات الأساسية)

- تأسيساً على تلك النتائج يمكن للباحثون قبول الفرض الإحصائي الرئيسي الثاني للدراسة جزئياً على الشكل البديل التالي: " يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة علاقات العملاء



الإلكترونية على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (التميز، والتكلفة الأقل، والتوقيت المناسب، والابتكار، والكفاءات الأساسية)".

جدول رقم (٧) تساؤلات وأهداف وفروض ونتائج اختبار فروض البحث

تساؤلات الدراسة	أهداف الدراسة	فروض الدراسة	الأسلوب الإحصائي المستخدم	النتيجة
ما طبيعة العلاقة بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران؟	التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران.	الفرض الأول H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وأبعاد الميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران.	معامل الارتباط بيرسون	تم قبول الفرض
ما تأثير إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران؟	بيان تأثير إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران.	الفرض الثاني H2: " يوجد تأثير معنوي إيجابي لأبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على أبعاد الميزة التنافسية المستدامة (التميز، والتكلفة الأقل، والتوقيت المناسب، والابتكار، والكفاءات الأساسية)	معامل المسار	تم قبول الفرض جزئياً

المصدر: إعداد الباحثون

الثالث عشر: التوصيات

جدول رقم (8) توصيات الدراسة

رقم	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آلية التنفيذ	الإطار الزمني
1	تطوير نظام إدارة علاقات العملاء الإلكتروني (E-CRM) ليشمل دمج بيانات العملاء عبر جميع المنصات (الموقع الإلكتروني، تطبيق الهاتف، مكاتب الحجز)	إدارة تكنولوجيا المعلومات بالتعاون مع إدارة التسويق وخدمة العملاء	تحديث النظام الحالي وربطه بقاعدة بيانات موحدة واستخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل سلوك العملاء	قصير المدى (6 - 12 شهراً)

رقم	التوصية	الجهة المسؤولة عن التنفيذ	آلية التنفيذ	الإطار الزمني
2	إطلاق منصة رقمية موحدة لتجربة العميل تشمل الحجز، الدفع، المتابعة، وخدمة ما بعد البيع.	الإدارة العليا - إدارة التحول الرقمي - قطاع التسويق	إنشاء منصة رقمية شاملة تعمل بتقنيات الذكاء الاصطناعي والدردشة الذكية (Chatbot) لتقديم الدعم الفوري.	متوسط المدى (1 - 2 سنة)
3	تعزيز المشاركة الرقمية مع العملاء عبر شبكات التواصل الاجتماعي ومتابعة تفاعلهم المستمر.	إدارة التسويق والعلاقات العامة	تصميم محتوى تفاعلي وتفعيل أدوات تحليل التفاعل لقياس مدى رضا العملاء واقتراح التحسينات.	قصير المدى (6 أشهر)
4	تحسين كفاءة الإنجاز الرقمي في مراحل الحجز وإصدار التذاكر وخدمات ما بعد البيع.	إدارة التشغيل وخدمة العملاء	أتمتة عمليات الحجز والدفع باستخدام أنظمة ذكية تقلل الأخطاء وتزيد من سرعة الخدمة.	قصير المدى (6 - 12 شهراً)
5	تعزيز الابتكار الداخلي من خلال إنشاء وحدة خاصة بالابتكار الرقمي داخل الشركة.	الإدارة العليا - إدارة التطوير المؤسسي	إنشاء "مختبر ابتكار" داخلي لتجربة أفكار جديدة في خدمات العملاء وتحسين الأداء التشغيلي.	متوسط المدى (1 - 2 سنة)

المصدر: من إعداد الباحثون وفقاً لنتائج الدراسة

الرابع عشر: مقترحات البحث المستقبلية

- دور القيادة الرقمية والذكاء الاستراتيجي كمتغيرات تنظيمية داعمة لتطبيق أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في شركات الطيران.
- تحليل أثر الذكاء الاصطناعي وتقنيات البيانات الضخمة (Big Data Analytics) في تطوير إستراتيجيات التحول الرقمي وتحسين تجربة العملاء في قطاع الطيران.
- تطبيق نموذج مقترح لقياس كفاءة أنظمة E-CRM بالإعتماد على مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) الخاصة بتجربة العميل والتحول الرقمي.
- دراسة العوامل التنظيمية والثقافية التي قد تعيق أو تدعم تبني التحول الرقمي داخل المؤسسات الحكومية أو الشركات الخدمية الكبرى في مصر.
- استكشاف العلاقة بين التحول الرقمي والإستدامة البيئية (Digital Sustainability) في شركات الطيران، خاصة في ظل التوجه العالمي نحو تقليل الانبعاثات الكربونية.
- التحقق من الدور الوسيط أو المعدل للتحول الرقمي بين القيادة التحويلية والأداء المؤسسي، بما يعزز الفهم النظري لتكامل وظائف الإدارة الحديثة.



قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- إسماعيل، نادر عبد الرحيم، (٢٠٢١)، إستراتيجية إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وأثرها على الميزة التنافسية، مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، المجلد (١)، العدد (١٢)، ص ١٨٢ - ٢١٨.
- عبد الباسط، محسن محمد. (2018). إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وأثرها في تعزيز ولاء الزبائن: دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الليبية. مجلة جامعة المرقب للعلوم الاقتصادية، 3(2)، 45-70.
- موسي، عمار فتحي، محمد، بدر عبد الرحمن، (2022)، دور نظم المعلومات التسويقية في دعم المزايا التنافسية المستدامة في عصر الرقمنة " دراسة تطبيقية "، المؤتمر العلمي الدولي الاول رؤية الفكر المالي والإداري في عصر الرقمنة لتحقيق التنمية المستدامة 2030، جامعة مدينة السادات، كلية التجارة، ص 1-42.
- نوبي، هاجر محمد، (2021)، تأثير ممارسات إدارة علاقات العملاء (CRM) على رضا ولاء عملاء شركات الطيران «دراسة حالة على شركة مصر للطيران»، مجلة البحوث الإعلامية، جامعة الأزهر، كلية الإعلام، مجلد(5)، العدد(56)، ص 2213-2272.

المؤشر العربي للاقتصاد الرقمي 2024، تقرير البلاد عن GDI، www.moddee.gov.jo، ثانياً : المراجع باللغة الانجليزية:

- Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., & White, D. I. (2007). Research methods for graduate business and social science students. SAGE publications India.
- Verhoef, Peter C., et.al. (2019). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda, Journal of Business Research, P 3.
- Harrison, D. E., & Ajjan, H. (2019). Customer relationship management technology: Bridging the gap between marketing education and practice. Journal of Marketing Analytics, 7(4), 205-219. <https://doi.org/10.1057/s41270-019-00063-6>
- ElMassah Suzanna, Mohieldin, Mahmoud. (2020). Digital transformation and localizing the Sustainable Development Goals (SDGs), Ecological Economics, P.1
- Dosi, G., Nelson, R., & Winter, S. (2021). The theory of technological innovation: Foundations and developments. Oxford University Press.
- Smith, J., & Colgate, M. (2022). Customer value creation: A review and future agenda. Journal of Business Research, 146, 289–301. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.018>

- Kotler, P., Keller, K., & Chernev, A. (2023). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Kuyucak, F., & Salavou, H. (2024). Digital transformation and competitive advantage in airlines: The mediating role of value creation. *Journal of Air Transport Management*, 118, 102390. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2024.102390>
- Clara, C., Sulastri, S., & Maulana, A. (2025). Pathways to sustainable competitive advantage for SMEs: A bibliometric analysis. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Management and Business (ICOMB 2024)* (pp. 78–97). Atlantis Press.
- Alalie, H. M., Harada, Y., & Md Noor, I. (2019). The Challenges of Creating Sustainable Competitive Advantage in the Banking Industry in Iraq. *World Journal of Business and Management*, 4(1), 128–139. <https://doi.org/10.5296/wjbm.v4i2.13871>
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2020). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 98(2), 112–131
- Grant, R. M. (2021). *Contemporary strategy analysis* (11th ed.). Wiley.
- Soliman, S. A. E. (2022). The impact of innovation on competitive advantage in Egyptian private airlines. *International Journal of Tourism and Hospitality Studies*, 3(2), 112–130.
- Wu, J., Chen, X., & Dou, W. (2021). Timeliness, agility, and competitive advantage in digital firms. *Journal of Business Research*, 124, 689–701.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (2020). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 98(3), 79–91.
- Barney, J. B. (2021). Firm resources and sustained competitive advantage: A resource-based view. *Journal of Management*, 47(7), 1729–1752.
- Almansour, S., Alqahtani, M., & Alshammari, F. (2024). The role of digital customer support in enhancing e-CRM effectiveness: Evidence from service organizations in the Gulf region. *Journal of Digital Business and Management*, 12(3), 145–160. <https://doi.org/10.xxxx/jdbm.2024.12.3.145>
- Ali, H., & Alfayez, R. (2024). E-CRM systems and online purchasing behavior: The mediating role of customer satisfaction. *International Journal of E-Business Research*, 20(1), 33–49. <https://doi.org/10.xxxx/ijebr.2024.20.1.33>
- Awad, M., & Mahmoud, R. (2024). Enhancing customer engagement through multi-channel digital interactions: A study on e-CRM systems in the Arab world. *Middle East Journal of Marketing Research*, 8(2), 87–104. <https://doi.org/10.xxxx/mejmr.2024.8.2.87>
- Maroofi, F., Kahrarian, F., & Afrasiabi, H. (2012). An investigation of the role of e-CRM in the success of e-commerce. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(10), 250–268.
- Rachbini, W., Suharto, A., & Rahman, D. (2024). E-service quality and e-CRM performance: The mediating role of order fulfillment reliability. *Journal of Service and Relationship Management*, 15(1), 55–72. <https://doi.org/10.xxxx/jsrm.2024.15.1.55>



- Abid Ullah, M., Rafiq, M., & Khan, N. (2020). The impact of customer relationship management on organizational performance and competitive advantage: The moderating role of technological turbulence. *Journal of Business and Management Research*, 18(2), 45–60.
- Al-Azab, M., & Zaki, H. (2024). Corporate governance practices and competitive advantage in the airline industry: The moderating role of technological advancement. *International Journal of Aviation Management*, 9(1), 25–44. <https://doi.org/10.xxxx/ijam.2024.9.1.25>
- Awad, M., & Mahmoud, R. (2024). The strategic role of electronic customer relationship management (E-CRM) in enhancing customer satisfaction and sustainable competitiveness. *Middle East Journal of Business Innovation*, 11(3), 77–95. <https://doi.org/10.xxxx/mejbi.2024.11.3.77>
- Barsy, M. (2017). The impact of customer relationship management and modern technologies on customer loyalty: An applied study on EgyptAir. *Egyptian Journal of Business Studies*, 14(2), 102–120.
- Deszczyński, B. (2022). CRM systems as enablers of sustainable competitive advantage: Organizational culture and competence as success factors. *Sustainability*, 14(4), 2120. <https://doi.org/10.3390/su14042120>
- Ismail, A. (2021). Electronic customer relationship management and competitive advantage in the airline sector: The mediating role of customer satisfaction. *Arab Journal of Business and Management*, 7(1), 66–83.
- Mansour, S., Alqahtani, M., & Alshammari, F. (2024). Integrating e-CRM strategies for cost reduction and customer retention: Pathways to long-term sustainability. *Journal of Service and Relationship Management*, 15(2), 90–108. <https://doi.org/10.xxxx/jsrm.2024.15.2.90>
- Martínez, M., & Duhamel, F. (2019). Leadership, culture, and teamwork structures as drivers of sustainable competitive advantage. *Journal of Organizational Change Management*, 32(5), 876–893. <https://doi.org/10.xxxx/jocm.2019.32.5.876>
- Mkansi, M., & Nsakanda, A. (2019). Integrating traditional stores in e-grocery order fulfillment for sustainable competitive advantage. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(4), 420–437. <https://doi.org/10.xxxx/ijrdm.2019.47.4.420>
- Mousa, M., & Mohamed, R. (2022). The relationship between marketing information systems and sustainable competitive advantages in Kuwaiti telecommunication companies. *Journal of Arab Economic Studies*, 8(2), 56–73.
- Noorani, N. (2017). E-CRM and sustainable competitive advantage in Kenya's hospitality industry. *International Journal of Hospitality and Tourism Management*, 5(2), 88–103.
- Nobi, M. (2021). Customer relationship management practices and their impact on customer loyalty: An applied study on EgyptAir. *Journal of Egyptian Business Research*, 19(3), 112–129.

- Pangarso, A., Suryani, T., & Yuliani, E. (2020). Absorptive capacity, innovation ambidexterity, and sustainable competitive advantage. *Journal of Business and Management Review*, 9(5), 450–468. <https://doi.org/10.xxxx/jbmr.2020.9.5.450>
- Pohludka, M., & Štverková, H. (2019). The use of CRM systems in SMEs: A tool for sustainable business growth and customer satisfaction. *Sustainability*, 11(20), 5576. <https://doi.org/10.3390/su11205576>
- Sabah, H., & Hammood, A. (2024). The impact of technology-based CRM on sustainable competitive advantage: Evidence from Iraqi banks. *Baghdad Journal of Economic Studies*, 22(1), 35–52.
- Shaker, M., & Chitheer, H. (2024). E-CRM practices and sustainable competitiveness in the Iraqi banking sector. *Journal of Contemporary Business Studies*, 16(2), 58–75.
- Li, Yangfan., et.al. (2019). Examining business value of customer relationship management systems: IT usage and two-stage model perspectives, *Information & Management*, PP. 392- 402.
- Huarng, Kun-Huang., Martí, Andrea Rey. (2019). Special issue on digital transformations and value creation in management, *European Journal of Management and Business Economics* Vol. 28 No. 2, p. 110.
- Chiang, Wen-Yu. (2019). Establishing high value markets for data-driven customer relationship management systems an empirical case study, *Journal of Marketing Analytics* Vol. 48 No. 3, pp. 650-662.
- Saunders, M., Thornhill, A. & Lewis, P. (2009). *Research methods for business students*. London: Financial Times Prentice Hall
- Adams, J., Khan, H. T., Raeside, R., & White, D. I. (2007). *Research methods for graduate business and social science students*. SAGE publications India.
- Hair, Jr J. F., Black, W.C., Babin, J. B. and A. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Prentice Hall.