

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

و البحث العلمي وزارة التعليم العالي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université MUSTAPHA Stambouli
Mascara



جامعة مصطفى اسطمبولي
معسكر

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: تسيير المؤسسات

أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه

بعنوان

إدارة علاقة الزبون وأداء المؤسسة

إشراف: أ.د. زياد أمحمد

إعداد الطالبة: بوعبدالله حفيظة

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د. كربوش محمد
مقررا	جامعة معسكر	أستاذ التعليم العالي	أ.د. زياد امحمد
ممتحنا	جامعة معسكر	أستاذة محاضرة	د. بداد فوزية
ممتحنا	جامعة المدية	أستاذ التعليم العالي	أ.د. مولوج كمال
ممتحنا	جامعة خميس مليانة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. خلفاوي حكيم
ممتحنا	جامعة سيدي بلعباس	أستاذة محاضرة أ	د.كروشة ايمن

السنة الجامعية: 2024/2023



قال الله تعالى

﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وُلْدِي وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ ﴾

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

أول من يشكر ويحمد أثناء الليل وأطراف النهار هو العلي الواحد القهار الاول والظاهر والباطن الذي أغرقنا بنعمه التي لاتحصى وإغدق علينا برزقه الذي لا يفنى وانار دروبنا فله الحمد والشكر الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الجامعية بعملنا

هذا

للصريح الذي احتضني طيلة انجاز هذا العمل أسرة جامعة مصطفى اسطمبولي كلية العلوم الاقتصادية.

للأستاذ المشرف الدكتور زياد أمحمد الذي رافقني طيلة إنجاز هذا العمل ولم يبخل علي بالنصح والتوجيه فجزاه الله عني خير الجزاء وبارك الله له في علمه وادام عليه الصحة

والعافية

للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة الذين قبلوا مناقشة هذا العمل.

وكل من ساعدني وكان له دور من قريب او بعيد في إتمام هذا العمل وأخص بالذكر الدكتور

كمال مولوج و الأستاذ بلميمون عبد النور و الأستاذ كربوش محمد سائلة المولى عز وجل

أن يجزي الجميع خير الجزاء في الدنيا والآخرة.

وكل العاملين بمصلحة نيابة العمادة للدراسات ما بعد التدرج .

إهداء

ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا

لدربي

الى زوجي جمال الذي كان نعم السند والرفيق طيلة مسيرة البحث حفظه الله لي واطال في

عمره و ادام عليه الصحة و العافية

إلى جميع أفراد أسرتي بوعبدالله و بن جارة

كما أهدي هذا العمل إلى روح استاذي الذي اشرف على أطروحتي وعلمنا من علمه

الدكتور بن ثابت بوزيان رحمة الله عليه

نسأل الله ان يغفرله ويتجاوز عنه ويبدله دارا خيرا من داره واهلا خيرا من اهله اللهم

اجعله من اهل الفردوس الاعلى اللهم وسع قبره ونور قبره واجعله روضة من رياض الجنة

اللهم آآمين يا رب العالمين

وآخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد واله وصحبه

آجمعين

مُقْتَدِرٌ

تسعى كل المؤسسات خدمية أو غير خدمية إلى تحسين أدائها العام، غير أن تحسين أداء المؤسسة يرتبط بالعديد من المتغيرات. وفي مقدمتها تحسين فعالية الأنشطة التسويقية وتحسين قدرتها على جذب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين ومحاولة كسب ولائهم. حسب (Reichheld, 1996) التسويق الجيد يجذب الزبائن المناسبين، أولئك الذين تستطيع المؤسسة كسب ولائهم والحفاظ عليهم. فقد أدركت المؤسسات المعاصرة أن الزبائن لديهم قيم اقتصادية مختلفة بالنسبة للمؤسسات، وهذا يعني أن ثمة زبائن مربحين وآخرين مكلفين، مما يستوجب على المؤسسة أن تتعامل مع كل شريحة بشكل مختلف، وأن تزيد من تركيزها على الزبائن المربحين.

ومن ضمن أنشطة التسويق المعاصر التي لاقت اهتماما واسعا بين الممارسين والأكاديميين، ما يسمى بإدارة علاقات الزبائن **CRM (Customer Relationship Management)**، فقد أكد (Soch & Sandhu, 2008) أن إدارة علاقات الزبائن (CRM) هي موضوع ساخن في الأدبيات التسويقية في هذه الأيام كما ينظر إليها على نطاق واسع باعتبارها عنصرا أساسيا في استراتيجيات التسويق والأعمال في العديد من القطاعات وعليه، فقد أصبحت إدارة علاقات الزبائن نشاطا تسويقيا مهما من أجل كسب ولاء الزبائن، وتحسين معدلات الاحتفاظ بالزبائن، وكذلك زيادة الأرباح.

وغالبا ما ينظر إلى إدارة علاقات الزبائن على أنها عملية تنظيمية متعددة الوظائف تركز على إنشاء الحفاظ وتعزيز العلاقات الطويلة الأجل مع الزبائن المربحين، كما أنها تنطوي على العديد من الأنشطة الرئيسية مثل (1) إدارة التفاعل مع الزبائن كتحديد هوية الزبون، اكتساب الزبون، والاحتفاظ بالزبون (2) ترقية وتطوير العلاقة مع الزبائن مثل شخصنة الخدمة؛ و(3) استعادة العلاقات مع الزبائن ويشمل ذلك إعادة تأسيس العلاقات مع الزبائن الضائعين والمربحين¹.

من جهة أخرى، يشكل ارتفاع شدة المنافسة أحد أصعب التحديات في صناعة الفنادق وقد انعكست حدة المنافسة في التقليل المتزايد لهوامش الربح، وفي الضغط المتزايد لتوفير خدمات أكثر جودة، مما أدى إلى زيادة التكاليف وانخفاض ولاء الزبائن، وبالتالي انخفاض معدلات إشغال الغرف. لذلك، ومن أجل تحسين رضا الزبائن وتعزيز الربحية، يجب على الفنادق في الوقت الحاضر التركيز على تنفيذ إستراتيجية

¹ Reinartz, W., Krafft, M., and Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. Journal of Marketing Research, 41(3),P.295

إدارة علاقات الزبائن التي تهدف إلى البحث عن المعلومات الصحيحة، جمعها، تخزينها، ومشاركتها من خلال المؤسسة بأكملها، ومن ثم استخدامها في جميع المستويات التنظيمية لإنشاء الشخصية (Personalized)، وتقديم تجربة فريدة للزبائن. حيث يمكن لإدارة علاقات الزبائن تحسين قدرة المؤسسة على تقديم قيمة للزبائن وإنشاء علاقات مريحة وطويلة الأجل معهم، وبالتالي تقديم ميزة تنافسية إستراتيجية.

إشكالية الدراسة:

تشير الكثير من الدراسات إلى أن استراتيجيات إدارة علاقات الزبائن قد لا تؤدي إلى الأداء المتوقع كما اعتقد العديد من الأكاديميين والمهنيين¹، وقد يرتبط ذلك بالعديد من الأسباب كضعف التخطيط، و/أو سوء تنفيذ برامج إدارة علاقات الزبائن. فعلى الرغم من وجود مجموعة كبيرة من الأدبيات حول تبني وتنفيذ إدارة علاقات الزبائن بالمعنى التجريدي أو السردى، إلا أن هناك القليل من الأبحاث التي تستند إلى التحليل النظري والمنهج التجريبي، وعلى الرغم من أن السنوات السابقة شهدت زيادة في كمية البحوث التجريبية المنهجية، لا تزال هناك فجوات بحثية لفهم طبيعة ومحددات تبني إدارة علاقات الزبائن داخل المؤسسات². وبالتالي، قد يحتاج الممارسين إلى الكثير من الأدلة التي تؤيد الافتراض القائل بأن تبني إدارة علاقات الزبائن الفعالة والمبنية على أسس علمية بإمكانها أن تحسن من أداء المؤسسة.

اقتصرت غالبية الأبحاث على دراسة إدارة علاقات الزبائن في صناعة خدمية معينة، كالخدمات المالية (Ryals & Payne, 2001)، وتجارة التجزئة (Wong & Sohal, 2003)، البنوك (Al-Qeed, ALsadi & Azzam, 2017; Bashir, 2017; Kebede & Tegegne, 2018; Qasem, Abukhadijeh & Aladham, 2016) والفنادق (Al-Azzam, 2016; Eldesouki & Wen, 2018; Wu & Lu, 2012) وهذا قد يشير إلى وجود العديد من الفجوات البحثية التي تحتاج إلى أن تعالج، مما يمنح الكثير من الفرص للباحثين للمساهمة في توسيع مجال دراسات إدارة علاقات الزبائن إلى قطاعات خدمية أخرى، مثل مكاتب الاستشارات، مراكز التسوق، المراكز الطبية، المؤسسات التعليمية الخاصة وغيرها من المؤسسات الخدمية.

¹ - Reinartz et al., 2004 , Ibid

² -Law, A.K.Y., Ennew, C.T., and Mitussis, D. (2013). Adoption of customer relationship management in the service sector and its impact on performance. Journal of Relationship Marketing, 12(4),P.302

وقد تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وأداء المؤسسات بصفة عامة (Reinartz et al., 2004; Reimann, Schilke & Thomas, 2010; Coltman, Devinney & Midgley, 2009; Shang & Lu, 2012; Simonet, Kamdem & Nguetack, 2012; Ngambi & Ndifor, 2015; Haislip & Richardson, 2017; Soltani et al., 2018, بينما ركزت دراسات أخرى على العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن ومختلف جوانب أداء المؤسسات كالإداء التسويقي (Goudarzi, Mossallami & Mokhtary, 2013; Sorayaei, 2013)؛ الأداء التجاري (Wu & Lu, 2012)؛ الابتكار والأداء (Battor & M Battor, 2010)؛ الإنتاجية التنظيمية (Yaghoubi, Asgari & Javadi, 2017)، الأداء التنظيمي (Ullah, Iqbal & Shams, 2020; Mohamad et al., 2014; Mohammad, Rashid & Tahir, 2013)؛ أداء البنوك (Kebede & Tegegne, 2018)؛ الأداء التسويقي والأداء المالي (Sin & al 2005) ، أداء الفنادق (Al-Azzam, 2016; Eldesouki & Wen, 2018).

وبالإضافة إلى ذلك، تناولت بعض الدراسات العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وجوانب مختلفة من سلوك الزبائن، كثقة الزبائن (Yaghoubi et al., 2017)؛ اكتساب الزبائن وصيانة العلاقة معهم (Becker, Greve & Albers, 2009)؛ رضا الزبائن (Mithas, Krishnan & Fornell, 2005; Yaghoubi et al., 2017)؛ الاحتفاظ بالزبائن (Bashir, 2017; Becker et al, 2009, Day & Van 2002, Qasem et al., 2017)؛ نتائج الزبائن customer outcomes (Yim, Anderson & Verhoef, 2003, Yim & Swaminathan, 2004)؛ وتنمية حصة الزبائن (Verhoef, 2003)؛ سلوك البحث عن التنوع والتبديل في مجال الفنادق (Udunuwara, 2015).

ومع ذلك، وعلى الرغم من الاستخدام الواسع لإدارة علاقات الزبائن في صناعة السياحة، فإن عدد الأبحاث والمنشورات في صناعة الضيافة محدود وقليل، حيث قام (Yoo et al., 2011) بتحليل أبحاث التسويق التي نشرت في أهم أربع مجلات متخصصة في الضيافة (Cornell Hospitality Quarterly, International Journal of Hospitality Management, Journal of Hospitality & Tourism Research, and International Journal of Contemporary Hospitality Management) من سنة 2000 إلى سنة 2009، وذكروا أنه نظرا لتغير احتياجات الزبائن وتطورها باستمرار، فإن فهم سلوك الزبائن قد أصبح عامل نجاح رئيسي في بيئة تنافسية للغاية مثل صناعة الضيافة، وبالتالي؛ سوف يتلقى مستقبلا موضوع إدارة علاقات الزبائن اهتمام الباحثين في مجال تسويق الضيافة بشكل مستمر. كما

استعرض (2012) Line & Runyan أبحاث تسويق الضيافة التي نشرت في نفس المجالات المتخصصة في مجال الضيافة من عام 2008 إلى عام 2010، لتحديد الاتجاهات والفجوات البحثية، وقد وجدنا أن إدارة علاقات الزبائن هي واحدة من الموضوعات الأكثر شعبية في بحوث تسويق الضيافة، وأن هناك فرصة لباحثي الضيافة للمساهمة في التطوير النظري في هذا الحقل المعرفي.

وبالمثل، فإن تأثير تنفيذ إدارة علاقات الزبائن على أداء المؤسسة لم يحظ باهتمام كاف من الأكاديميين ولا يزال هناك نقص في الدراسات التجريبية في هذا المجال. فقد ذكر (2012) Wu & Lu أن هناك عدد قليل من الدراسات استكشفت بالتفصيل تنفيذ إدارة علاقات الزبائن في صناعة الفنادق وتأثيرها على مختلف جوانب الأداء. علاوة على ذلك، أشار (2005) Sin, Alan & Yim أنه سيكون من المفيد استكشاف تعقيدات العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن ومختلف جوانب الأداء في الدراسات المستقبلية. كما أكد (2004) Zablah, Bellenger & Johnston أن الآليات التي تعمل من خلالها إدارة علاقات الزبائن على تحسين الأداء ليست مفهومة بشكل جيد، وبالتالي فإن المدراء لديهم إرشادات قليلة حول كيفية تركيز جهودهم على إدارة علاقات الزبائن لتحسين أداء مؤسساتهم. ومن جهته أوصى (2015) Simmons بضرورة إجراء المزيد من الدراسات لبحث علاقة إدارة علاقات الزبائن بالإيرادات في أسواق متنوعة لضمان تطبيق النتائج على نطاق واسع.

جادل الباحثين بأن ممارسات المؤسسة للاستفادة من الارتباطات مع الزبائن يمكن أن تكون أساسية للحفاظ على الميزة التنافسية في السوق. علاوة على ذلك، على الرغم من تبني إدارة علاقات الزبائن على نطاق واسع في مجال الفنادق، إلا أن الكثير من مناقشاتها تدور حول الجوانب المتعلقة بالتنفيذ، بدلاً من التركيز على الثمار التي يمكن جنيها من تطبيق إدارة علاقات الزبائن. فهناك عدد قليل من الدراسات فقط قد بحثت في فعالية إدارة علاقات الزبائن. وتشير الدراسات الأكاديمية الحديثة إلى نتائج غير حاسمة فيما يتعلق بتأثير أداء إدارة علاقات الزبائن¹. وعليه، أصبح تأثير الأداء المباشر وغير مباشر لإدارة علاقات الزبائن موضع تساؤل (Ryals 2005). وبالتالي، فإن فهم كيف يمكن للمؤسسات أن تستفيد من علاقاتها مع الزبائن أمر بالغ الأهمية لكل من ممارسي التسويق والأكاديميين.

¹Reimann, M., Schilke, O., and Thomas, J. S. (2010). Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), P.326.

ونظرا لظهور نتائج غير حاسمة من المؤلفات الأكاديمية فيما يتعلق بالتأثير المباشر لإدارة علاقات الزبائن على أداء المؤسسة، فمن الضروري أن يقوم الباحثين بفحص أكثر دقة للعملية التي يؤدي من خلالها إدارة علاقات الزبائن إلى أداء أعلى.

ومن خلال ما سبق، يتضح أن هناك نقصا كبيرا في الأبحاث التي تناولت علاقة إدارة علاقات الزبائن مع أداء الفنادق في سياق البيئة الجزائرية. وهكذا، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في التساؤل التالي: "ما هو أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن في أداء الفنادق في البيئة الجزائرية؟"، حيث تقودنا هذه المشكلة إلى إثارة مجموعة من الأسئلة الهامة كالاتي:

- 1- ما هو مستوى ممارسة أبعاد إدارة علاقات الزبائن بالفنادق الجزائرية ؟
- 2- هل التحسين في جودة أبعاد إدارة علاقات الزبائن بإمكانه التحسين في سمعة الفنادق ؟
- 3- هل كلما زاد الاهتمام بسمعة الفندق سيؤدي إلى تحسين أدائه ؟
- 4- هل التحسين في جودة أبعاد إدارة علاقات الزبائن ينعكس ايجابيا على أداء الفنادق ؟

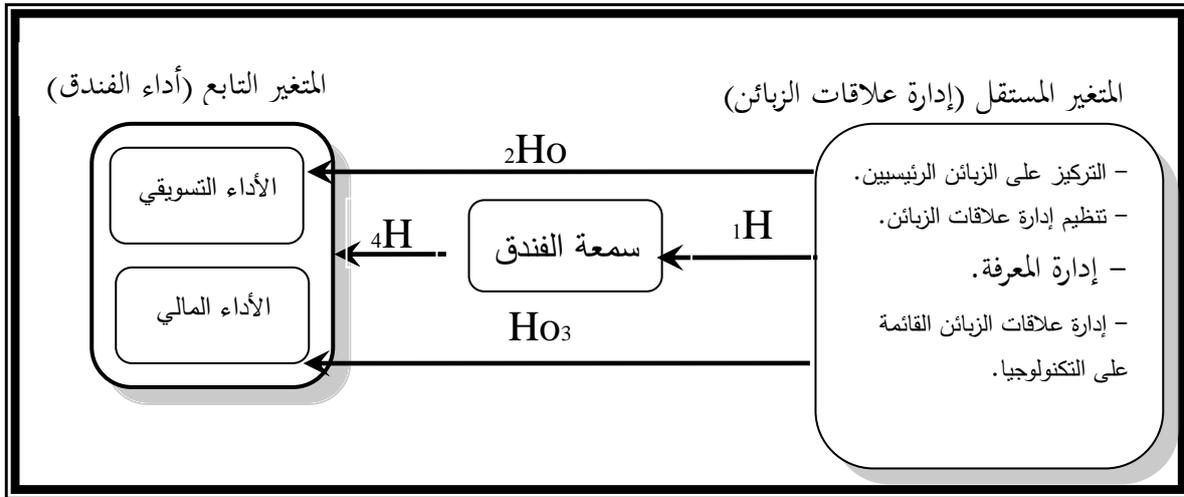
فرضيات ونموذج الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى اختبار أربع فرضيات رئيسية، تم تطويرها بناء على مراجعة أدبيات الدراسة وفي ضوء أسئلة وأهداف هذه الدراسة، وهي كالاتي:

- 1- الفرضية الرئيسية الأولى (H1): يوجد أثر دال معنويا لأبعاد إدارة علاقات الزبائن في سمعة الفنادق عند أخذ هذه الأبعاد مجتمعة وعند أخذ كل بعد بصورة مستقلة.
- 2- الفرضية الرئيسية الثانية (H2): يوجد أثر دال معنويا لأبعاد إدارة علاقات الزبائن في الأداء التسويقي للفنادق عند أخذ هذه الأبعاد مجتمعة وعند أخذ كل بعد بصورة مستقلة.
- 3- الفرضية الرئيسية الثالثة (H3): يوجد أثر دال معنويا لأبعاد إدارة علاقات الزبائن في الأداء المالي للفنادق عند أخذ هذه الأبعاد مجتمعة وعند أخذ كل بعد بصورة مستقلة.
- 4- الفرضية الرئيسية الرابعة (H4): يوجد أثر دال معنويا لسمعة الفنادق في أداء الفنادق (الأداء التسويقي والأداء المالي) عند أخذ هذين البعدين مجتمعين وعند أخذ كل بعد بصورة مستقلة.

وبناء على ما سبق، يتكون النموذج المقترح للدراسة من ثلاثة متغيرات رئيسية هي: (1) المتغير المستقل والمتمثلة في الأبعاد الأربعة لإدارة علاقات الزبائن (التركيز على الزبائن الرئيسيين، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا)، (2) المتغير التابع وهو أداء الفنادق والذي ينطوي على بعدين رئيسيين هما الأداء التسويقي للفنادق والأداء المالي للفنادق، و(3) المتغير الوسيط وهو سمعة الفنادق، كما هو موضح في الشكل رقم (01).

الشكل رقم (01): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

أهداف الدراسة:

صممت هذه الدراسة لتحقيق الاهداف الأساسية التالية:

- 1- تحديد أثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن في سمعة الفنادق في الجزائر.
- 2- تحديد أثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن في الأداء التسويقي للفنادق في الجزائر.
- 3- تحديد أثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن في الأداء المالي للفنادق في الجزائر.
- 4- تحديد أثر سمعة الفنادق في أداء الفنادق في الجزائر.
- 5- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها إلى مدراء الفنادق، والتي قد تفيدهم في إعداد إستراتيجية تنافسية فعالة لإدارة علاقات الزبائن.

أهمية الدراسة:

أصبحت إدارة علاقات الزبائن موضوعا أكاديميا وعمليا ذو شعبية متزايدة في مجال الأعمال، خاصة في البيئات التنافسية مثل صناعة الفنادق، حيث تلعب فيها إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن دورا حاسما في تحسين أداء الفنادق. ومع ذلك، فإن البحث الذي يحقق في طبيعة العلاقات بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن (التوجه نحو الزبون، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة المعرفة وإدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا) وأداء الفندق لا يزال محدودا. وعلى الرغم من أهمية إدارة علاقات الزبائن في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم في مختلف القطاعات الخدمية لاسيما الفنادق، إلا إن الدراسات والأبحاث في هذا الرواق البحثي بالجزائر لا تزال قليلة.

ولهذا تتبع أهمية هذه الدراسة من الاعتبارات الرئيسية التالية:

1- أنها تحدد أي من أبعاد إدارة علاقات الزبائن التي يجب التركيز عليها بدرجة أكبر من غيرها في التأثير على سمعة الفنادق والتأثير على أداء الفنادق.

3- يمكن أن توفر هذه الدراسة نتائج مفيدة لمدرء الفنادق لمساعدتهم في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتحديات عند الرغبة في تطوير إدارة فعالة لعلاقات الزبائن.

4- كما لا يمكن الاعتماد بدرجة كبيرة على نتائج الدراسات والبحوث الأجنبية وحتى العربية وإسقاطها على الواقع الجزائري، بسبب اختلاف العوامل الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، وبالتالي يمكن للقطاعات الخدمية الأخرى الاستفادة من المعلومات التي ستوفرها هذه الدراسة، والتي قد تساعدهم في إعداد استراتيجيات فعالة لإدارة علاقات الزبائن.

الدراسات السابقة:

ضمت أوعية الفكر التسويقي في طياتها العديد من الدراسات المرتبطة بموضوع إدارة علاقات الزبائن من زوايا متعددة، لذا سنقتصر هنا على أهم الدراسات ذات الصلة المباشرة بموضوع بحثنا، في حين سيأتي ذكر باقي الدراسات الأخرى في متن هذه الدراسة حسب الحاجة إليها.

الدراسات باللغة العربية:

دراسة الربيعي والشرابية (2010) هدفت لاستكشاف أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء الفنادق (فئتي الخمس والأربعة نجوم)، ومن أجل تحقيق ذلك تم الاعتماد على عينة مشكلة من 270 مدير إدارة

أو قسم من العاملين في 27 فندقا في مدينة عمان بالأردن، أشارت النتائج إلى وجود أثر دال إحصائيا لإدارة علاقات الزبائن (التوجه بالعلاقة نحو الزبائن، المعرفة التسويقية وبرامج الولاء) على أداء فنادق ممثلة في الحصة السوقية، الربحية، معدل الاحتفاظ بالعملاء ومعدل إشغال الغرف، كما أكدت النتائج على دور مختلف أنواع برامج ولاء الزبائن في كل من تقوية العلاقات مع زبائنهم، الحفاظ على الحصة السوقية، وتقوية المركز التنافسي للفندق.

دراسة الفقهاء (2011) هدفت إلى التعرف على دور إدارة معلومات الزبائن (الحصول على معلومات الزبائن، وضمان جودتها، والاستفادة منها) في تحسين الأداء المؤسسي، والميزة التنافسية لدى الشركات المساهمة العامة المدرجة في سوق فلسطين للأوراق المالية، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على عينه عشوائية بسيطة تشكلت من مدرء التسويق ومدرء الإدارة العليا العاملين في 33 شركة. كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير دال معنويا لإدارة معلومات الزبائن في الأداء المؤسسي (الحصة السوقية، وهامش الربح)، كما تبين عدم وجود تأثير دال معنويا لإدارة معلومات الزبائن في بعد نمو المبيعات. كما بينت النتائج أيضا وجود تأثير دال معنويا لإدارة معلومات الزبائن في تحقيق مستويات أعلى من الميزة التنافسية لدى الشركات الفلسطينية. في الأخير، أوصت الدراسة بضرورة زيادة اهتمام المؤسسات بإدارة معلومات الزبائن كأصل من أصول المؤسسة.

دراسة السعدني (2012) هدفت إلى معرفة الأثر المباشر وغير المباشر لتطبيق إدارة علاقات الزبائن في أداء البنوك التجارية العاملة في مصر، وتحديد مدى اختلاف تطبيق إدارة علاقات الزبائن في البنوك محل الدراسة، ومدى اختلاف درجة استجابة الزبائن المنتفعين من الخدمات البنكية نتيجة تطبيق إدارة علاقات الزبائن، ولتحقيق ذلك قام الباحث بإعداد استمارتي استقصاء إحداهما موجه لمدرء البنوك، والأخرى موجه للزبائن في محافظتي القاهرة والجيزة، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر مباشر لإدارة علاقات الزبائن في كل من جودة الخدمة، جودة العلاقة، ومعدل العائد على الأصول، كما تبين وجود أثر غير مباشر لإدارة علاقات الزبائن في كل من جودة العلاقة، الولاء، معدل العائد على الأصول، ومعدل العائد على حقوق الملكية. وتبين كذلك اختلاف تطبيق إدارة علاقات الزبائن في أداء البنوك باختلاف القطاع، واختلاف درجة استجابة الزبائن نتيجة تطبيق إدارة علاقات الزبائن.

دراسة البكري وطالب (2014) سعت إلى معرفة وتحليل أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التسويقي للبنوك التجارية في الأردن، وقد تم اعتماد عينة قصدية مشكلة من 140 مفردة من موظفي

الإدارة العليا والوسطى العاملين في تلك البنوك. أظهرت النتائج وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية ما بين إدارة علاقات الزبائن (التركيز على الزبائن الرئيسيين، كفاءة التنظيم، معرفة الزبون، قيمة الزبون والثقة) والأداء التسويقي مقاسا بالحصة السوقية، المبيعات، الأرباح، الاحتفاظ بالزبائن، جذب الزبائن ورضا الزبائن، ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو زيادة التركيز على قيمة الزبون، وتطوير كفاءة التنظيم لدى البنوك والعمل على ترسيخ مبادئ إنشاء علاقات مستدامة مع الزبائن من خلال إشراك الموظفين بشكل عام في دورات تطويرية وورش عمل تبين لهم المتطلبات الحديثة في التعامل البنكي الذي هو قائم بالأساس على العلاقة المباشرة مع الزبون.

دراسة المحاميد، طويقات وحدادين (2015) هدفت لاختبار أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي في البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي الأردني، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على عينة مشكلة من 138 مفردة من المدراء ورؤساء الأقسام العاملين في البنوك التجارية، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة أثر دال إحصائيا لتطبيق إدارة علاقات الزبائن (التركيز على كبار الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في الأداء التنظيمي مقاسا ببطاقة الأداء المتوازنة (المؤشرات المالية، العملاء، العمليات الداخلية والتعلم والنمو) في البنوك التجارية، كما أشارت النتائج إلى أن التركيز على كبار الزبائن وتنظيم إدارة علاقات الزبائن لهما الأثر الأكبر في الأداء التنظيمي. ومع ذلك، لم يتبين أي أثر لإدارة معرفة الزبائن وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا.

دراسة خوجلي (2015) هدفت لتحديد أثر إدارة علاقات الزبائن في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، ولإيفاء بهذا الغرض تم اختيار عينة عمدية (قصدية) مكونة من 307 مفردة من العاملين (مدراء الإدارات والفروع ونوابهم، رؤساء الأقسام، وباقي الموظفين) في بنك فيصل الإسلامي السوداني وبنك أم درمان الوطني. توصلت الدراسة إلى أن تطبيق مفهوم إدارة علاقات الزبائن يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، وأن ممارسة وظائف التسويق وتكنولوجيا المعلومات وخدمة الزبائن تعدل وتقوي من طبيعة هذه العلاقة. كما تبين سعي إدارتي المصرفين لتحقيق الميزة التنافسية من خلال كسب رضا الزبائن والاهتمام بقياس رضاهم عن الخدمات المقدمة والتعامل بجدية مع آرائهم وشكاويهم، والسعي لتحقيق الميزة التنافسية من خلال المحافظة على الحصة السوقية عن طريق تقديم خدمات جديدة بشكل مستمر لجذب زبائن جدد والسعي للمحافظة على الزبائن الحاليين.

دراسة السعود (2015) هدفت لبحث أثر إدارة علاقات الزبائن على رضا المستفيدين من خدمات أمانة عمان الكبرى في الأردن، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على عينة مشكلة من 497 مفردة المستفيدين من خدمات أمانة عمان الكبرى، وقد أشارت النتائج إلى وجود أثر دال معنويًا لأبعاد إدارة علاقات الزبائن (جودة الخدمة، قاعدة البيانات وحل المشكلات) على رضا المستفيدين، وقد أوصت الدراسة بضرورة العمل على تعميق إدراك جودة الخدمة المقدمة، والاهتمام بتوفير قاعدة البيانات اللازمة للمستفيدين، وتسهيل وصولهم للمسؤولين، ولأصحاب القرار لحل مشكلاتهم.

دراسة عمير وصلاح الدين (2017) هدفت لتحديد تأثير إدارة علاقات الزبون المحتمل في تعزيز سمعة المؤسسة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على عينة مشكلة من 80 مفردة من المدراء موزعين في مستويات تنظيمية مختلفة في المصارف الخاصة الموجودة بالعاصمة بغداد بالعراق، أشارت نتائج الدراسة إلى وجود اهتمام بإدارة علاقات الزبون في المصارف العراقية الخاصة، كما ظهرت سمعة المصارف العراقية الخاصة بمستوى جيد. بالإضافة إلى ذلك، كشفت النتائج عن وجود تأثير إيجابي ذو دلالة معنوية لكل بعد من الأبعاد الثلاثة لإدارة علاقات الزبون (رضا الزبون، ولاء الزبون، وقيمة الزبون) على سمعة المؤسسة (المسؤولية الاجتماعية، جاذبية المؤسسة، جودة الخدمة، الموثوقية، المهارات الإبداعية، والأداء المالي). في الأخير أوصت الدراسة بالاستثمار في رضا الزبون وولائه وقيمه من أجل تعزيز السمعة.

دراسة قاسم وكنعان (2018) هدفت للتعرف على واقع تطبيق إدارة علاقات الزبائن خلال فترة الأزمة (2011-2018) في المصارف الخاصة السورية في محافظة اللاذقية، وتحديد تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبائن على الأداء المصرفي، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على عينة مشكلة من 93 مفردة من العاملين في المصارف، وقد توصلت الدراسة إلى توافر أبعاد إدارة علاقات الزبائن في المصارف المدروسة، وإلى وجود علاقة ارتباط طردية دالة معنويًا بين الأبعاد الأربعة لإدارة علاقات الزبائن (التركيز على الزبائن المريحين؛ تنظيم إدارة علاقات الزبائن؛ إدارة المعرفة؛ وتطوير التكنولوجيا) والأداء المصرفي مقاسًا من خلال المؤشرات التالية: الربحية، شكاوى الزبائن، العلاقات الوطيدة مع الزبائن، رضا الزبائن وولائهم.

دراسة الجوهري وآخرون (2019) هدفت لتقييم ممارسات إدارة علاقات الزبائن وتحديد أثرها على أداء المطاعم في مصر، ولتحقيق ذلك الهدف تم الاعتماد على عينة مشكلة من 258 مفردة من المدراء (مدراء المطاعم، مدراء التشغيل والمساعدة، مدراء التسويق ومدراء العلاقات العامة) والعاملين في 43

مطعم في منطقة القاهرة الكبرى، وقد تم استخدام الانحدار البسيط والمتعدد لاختبار الفرضيات. أشارت إلى وجود أثر دال معنويا لجميع أبعاد إدارة علاقات الزبائن (التوجه بالزبون، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة معرفة الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في الأداء المالي (حجم المبيعات، الربحية، والعائد على الاستثمار). كما تبين أيضا وجود أثر دال معنويا لثلاثة أبعاد إدارة علاقات الزبائن (التوجه بالزبون، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا) في الأداء التسويقي (جودة العلاقة، الثقة، الولاء، تخفيض تكلفة التسويق). في حين أشارت النتائج إلى عدم وجود أثر دال معنويا لإدارة معرفة الزبائن في الأداء التسويقي.

دراسة العزب والرميدي (2020) سعت إلى استكشاف أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في الأداء التسويقي للمؤسسات السياحية بمصر، ومعرفة الدور الوسيط لكل من الكفاءة، الإبداع، والاستجابة المتميزة للزبائن. ولتحقيق هذا الغرض تم الاعتماد على عينة عشوائية قدرها 361 مفردة من العاملين في المؤسسات السياحية من الفئة (أ) بمدينة القاهرة، أشارت النتائج إلى وجود أثر دال معنويا لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في الأداء التسويقي للمؤسسات السياحية، كما تبين أن الكفاءة، الإبداع والاستجابة المتميزة تتوسط العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والأداء التسويقي. كما تبين أيضا تأثير الكفاءة، الإبداع، والاستجابة المتميزة للزبائن على الأداء التسويقي.

الدراسات باللغة الأجنبية:

دراسة Krasnikov, Jayachandran & Kumar, (2009) هدفت لمعرفة تأثير تطبيق إدارة علاقات الزبائن على أداء المؤسسة، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على عينة كبيرة من البنوك التجارية الأمريكية، وقد تم قياس أداء المؤسسة بمقياسين هما: (1) الكفاءة التشغيلية متمثلة في تخفيض التكلفة لأقصى حد ممكن؛ و(2) قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من خلال تعظيم الأرباح لأقصى حد. أشارت النتائج أن تطبيق إدارة علاقات الزبائن يرتبط بانخفاض كفاءة التكلفة ويرتبط أيضا مع زيادة كفاءة الأرباح، كما تبين وجود عاملين متعلقين بالتبني (وقت التبني ومدة التبني) يؤثران على العلاقة بين تطبيق إدارة علاقات الزبائن وكفاءة التكلفة والربح، بحيث يستفيد المتبنون الأوائل أقل من تطبيق إدارة علاقات الزبائن مقارنة بالمتبنين المتأخرين. ومع ذلك، وجد أن مدة التبني تحسن أداء المؤسسات التي تطبق إدارة علاقات الزبائن.

دراسة (2010) Reimann et al. سلطت الضوء على "الصندوق الأسود" الموجود بين إدارة علاقات الزبائن وأداء المؤسسة (مقاسا برضا الزبون، فعالية السوق، والربحية)، وعلى الدور الوسيط الذي يمكن أن تلعبه إستراتيجية الأعمال. ولتحقيق ذلك قام الباحثين بتوزيع استبيان لـ 318 مستجوب (الرئيس التنفيذي، نائب الرئيس للتسويق، نائب الرئيس للمبيعات، مدير التسويق، أو مدير المبيعات) يشتغلون في عشر صناعات مختلفة (منها الطاقة، التعدين، الأدوية، الملابس وغيرها) في الولايات المتحدة الأمريكية. أشارت النتائج أن إدارة علاقات الزبائن لا تؤثر بشكل مباشر على أداء المؤسسة. وبدلا من ذلك، توسطت كل من إستراتيجية التمايز وإستراتيجية قيادة التكلفة العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن وأداء المؤسسة.

دراسة (2013) Mohammad, Rashid & Tahir هدفت إلى بحث العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن وأداء الفنادق، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على عينة مشكلة من 152 مفردة من مدرء الفنادق (3، 4 و 5 نجوم) في ماليزيا، أشارت النتائج إلى أن جميع أبعاد إدارة علاقات الزبائن (التوجه نحو الزبون، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة المعرفة، وإدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا) لها تأثير إيجابي ودال معنويا على مختلفة جوانب أداء الفنادق (الجانب المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو)، ومع ذلك، فشل بعد إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا في إظهار علاقة دالة معنويا مع أداء الفنادق من منظور التعلم والنمو.

دراسة (2014) Abdul Alem MOHAMMED Mohammed هدفت لتحديد العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن وأداء الفنادق في ماليزيا، كما بحثت في تأثير الدور الوسيط لقدرة التخطيط التسويقي والقدرة على تنفيذ التسويق على العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن وأداء الفندق. تم جمع البيانات باستخدام طريقة المسح حيث تم توزيع ما مجموعه 410 استبان على مدرء الفنادق، وقد بلغت نسبة الاستجابة 37.1% (استرجاع 152 استبيان)، وقد تم إجراء تحليل الانحدار لاختبار العلاقات. تظهر النتائج وجود علاقة إيجابية بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن (التوجه نحو الزبائن، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة المعرفة، وإدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا) وأداء الفندق. كما أشارت النتائج إلى أن القدرة على التخطيط التسويقي والقدرة على تنفيذ التسويق تلعب دورا وسببيا في العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن وأداء الفندق. وأظهرت هذه الدراسة أن تنظيم إدارة علاقات الزبائن هي المصدر الرئيسي للتأثير على قدرات التسويق وأداء الفندق.

دراسة (Mohammed, Rahid, & Tahir (2014) سعت لبحث العلاقة بين تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن وأداء المؤسسة مقاسا ببطاقة الأداء المتوازن، ولتحقيق هذا الغرض استطلعت الدراسة عينة مشكلة من 447 فندقا في ماليزيا واستخدمت الارتباط والانحدار للتحليل. خلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباط دالة معنويا بين تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن والأبعاد الأربعة لأداء المؤسسة (أي البعد المالي، بعد الزبائن، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعلم والنمو). بالإضافة إلى ذلك، كشفت النتائج أن القدرات التسويقية (التخطيط والتنفيذ) تلعب دورا وسيطا في العلاقة بين تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن والأبعاد المختلفة لأداء المؤسسة.

دراسة (Simmons (2015 هدفت لاختبار العلاقة بين كل من استخدام إدارة علاقات الزبائن ورضا الزبائن من جهة والإيرادات (رقم الأعمال) من جهة أخرى في قطاع الخدمات الصناعية الهادفة للربح في أمريكا الشمالية، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على عينة مشكلة من 178 مفردة من مديري الأعمال، أظهرت نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد وجود ارتباط دال معنويا بين إدارة علاقات الزبائن والإيرادات، وبين رضا الزبائن والإيرادات أيضا، كما تبين أن لإدارة علاقات الزبائن تأثير ايجابي قوي على الإيرادات.

دراسة (Udunuwara (2015 هدفت لمعرفة تأثير سلوك البحث عن التنوع (سلوك تحول الزبائن) على فعالية إدارة علاقات الزبائن في توليد نتائج ايجابية، كما هدفت لتحديد تأثير إدارة علاقات الزبائن على سلوك الزبائن الباحثين عن التنوع. ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على عينة مشكلة من 400 مفردة شملت الزبائن الذين ذهبوا إلى نفس الوجهة الدولية مرتين أو أكثر. فيما يخص سلوك البحث عن التنوع كشفت النتائج عن وجود ثلاث مجموعات هي: (1) زيارة نفس الموقع ونفس الفندق، (2) زيارة نفس الموقع وفنادق مختلفة، و(3) زيارة مواقع مختلفة وفنادق مختلفة. كما أشارت النتائج إلى أن إدارة علاقات الزبائن تؤدي إلى التوصية بكلمة الفم المنطوقة، لكنها لا تؤدي إلى تكرار الزيارة، وتبين أيضا أن إدارة علاقات الزبائن لها تأثير دال معنويا على سلوك البحث عن التنوع.

دراسة (Al-Azzam (2016 هدفت لإبراز أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء الفنادق في الأردن ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على عينة مشكلة من 170 مفردة تضمنت مدراء عامين وكبار المديرين في 50 فندقا من الفنادق المصنفة من ثلاثة إلى خمسة نجوم. تم استخدام الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر دال معنويا للأبعاد الأربعة لإدارة علاقات الزبائن (التوجه نحو الزبون، إدارة المعرفة، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا)

على أداء الفنادق. كما تبين أن تنظيم إدارة علاقات الزبائن التوجه نحو الزبون على التوالي هما أكثر الأبعاد تأثيراً على أداء الفنادق.

دراسة (2017) Chetioui, Abbar & Benabbou هدفت إلى بحث العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن وأداء الفنادق من منظور الاحتفاظ بالزبائن، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد عينة مشكلة من 80 فندقاً (3، 4 و 5 نجوم) في المغرب، أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي ودال معنوياً لأبعاد إدارة علاقات الزبائن (التوجه نحو الزبون، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة المعرفة) على الاحتفاظ بالزبائن، في حين تبين أن إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا لم تؤثر بشكل دال معنوياً على الاحتفاظ بالزبائن.

دراسة (2018) Eldesouki & Wen هدفت لبحث تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبائن على أداء الفنادق في مدينة القاهرة بجمهورية مصر، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على عينة عشوائية مشكلة من 150 مفردة من مدارء الفنادق المصنفة (من نجمة إلى خمس نجوم)، أشارت النتائج إلى أن لأبعاد إدارة علاقات الزبائن (الاحتفاظ بالزبائن، رضا الزبائن، المعلومات المرتدة من الزبائن وتخزين البيانات) تأثير إيجابي على أداء الفنادق، كما تبين وجود علاقة خطية قوية ودالة إحصائياً بين إستراتيجية الاحتفاظ بالزبائن وأداء الفنادق؛ ووجود علاقة خطية معتدلة ودالة إحصائياً بين كل من رضا الزبائن والمعلومات المرتدة من الزبائن من جهة وأداء الفنادق من جهة أخرى؛ ووجود علاقة ضعيفة ودالة إحصائياً بين تخزين البيانات وأداء الفندق.

دراسة (2018) Kebede & Tegegne سعت لاستكشاف آثار ممارسات إدارة علاقات الزبائن على أداء البنوك التجارية في منطقة أمهرة (Amhara) بإثيوبيا. ولتحقيق هذا الغرض تم الاعتماد على عينة مشكلة من 185 مفردة من زبائن البنوك. أشارت النتائج إلى وجود أثر دال معنوياً للأبعاد الأربعة لإدارة علاقات الزبائن (التركيز على الزبائن الرئيسيين، إدارة المعرفة، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا) أداء البنوك التجارية. كما تبين أن إدارة المعرفة هي العامل الأكثر أهمية في تحديد أداء البنوك مقارنة بباقي العوامل الأخرى.

دراسة (2020) Abid Ullah, Iqbal, & Shams هدفت لمعرفة تأثير تبني أبعاد إدارة علاقات الزبائن على الأداء التنظيمي ومعرفة الدور المعدل للاضطراب التكنولوجي، ولتحقيق ذلك تم جمع

البيانات الأولية من 277 مفردة من موظفي إدارة علاقات الزبائن في القطاع المصرفي في باكستان. توصلت الدراسة إلى أن لتبني أبعاد إدارة علاقات الزبائن تأثير حاسم وإيجابي على الأداء التنظيمي. كما وجد أن للاضطراب التكنولوجي تأثير سلبي على العلاقة بين تبني أبعاد إدارة علاقات الزبائن والأداء التنظيمي. كما أكدت الدراسة أن أبعاد إدارة علاقات الزبائن أداة مفيدة لتحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها، وأن الابتكار من خلال تبني أبعاد إدارة علاقات الزبائن هو المفتاح للحصول على الميزة التنافسية، في حين يعتمد الابتكار على مدى معرفة المؤسسات لمطالب الزبائن المتغيرة.

دراسة (Sofi et al. (2020) هدفت إلى التحقيق في تأثير الأبعاد الأربعة لإدارة علاقات الزبائن على رضا الزبائن في قطاع الضيافة في إقليم كشمير. ولبلوع ذلك الهدف تم الاعتماد على عينة مشكلة من 176 مفردة من زبائن الفنادق ذات ثلاثة نجوم وأربع نجوم العاملة في كشمير. وباستخدام تحليل الانحدار كشفت النتائج عن وجود علاقة إيجابية ودالة معنوية بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن (التوجه نحو الزبائن، إدارة المعرفة؛ تنظيم إدارة علاقات الزبائن) على رضا الزبائن. كما تبين أيضا أنه على الرغم من وجود تأثير إيجابي ودال معنويا لبعد التكنولوجيا القائمة على إدارة علاقات الزبائن على رضا الزبائن، إلا أن حجم هذا التأثير كان ضعيف للغاية، حيث يشير هذا إلى أن المؤسسات الفندقية تستخدم التكنولوجيا كمجرد أداة لتخزين معلومات الزبائن فقط. وبالتالي، أوصى الباحثين بضرورة استخدام الفنادق لتكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن لتحليل معلومات الزبائن، ومن ثم تصميم منتجات مخصصة والتي سوف تؤدي إلى زيادة رضا الزبائن بشكل أفضل.

منهج الدراسة:

لتحقيق أغراض الدراسة وتحقيق أهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، كونه من أنسب مناهج البحث العلمي في هذا الحقل المعرفي وفي مثل هذا النوع من الدراسات، ومن خلاله سنقوم بجمع البيانات الضرورية وتشمل جمع البيانات الثانوية من مصادرها المختلفة والبيانات الأولية من خلال الاستبيان، ومن ثم تحليل وتفسير البيانات المتحصل عليها للتوصل إلى النتائج التي يتوقع أن تفيد مختلف الأطراف المعنية، وسيتم التطرق إلى ذلك بالتفصيل في الفصل الثالث.

حدود الدراسة:

نظرا لقيود التكلفة والوقت تم تحديد حدود الدراسة كالآتي:

* الفنادق المصنفة من الدرجة الأولى إلى الدرجة الخامسة فقط، حيث تم استثناء الفنادق غير المصنفة، لكونها لا تتوفر على الإمكانيات اللازمة لممارسة إدارة علاقات الزبائن بشكل فعال.

* تم جمع البيانات الأولية من وجهة نظر موظفي الفنادق في الإدارات الوسطى والعليا فقط، ولم تتضمن العينة موظفي الإدارة الدنيا، ولا زبائن تلك الفنادق الذين قد يكون لهم آراء أخرى.

* تم جمع البيانات الأولية بداية من 2018/08/15 إلى 2018/11/15.

هيكل الدراسة:

يضم هذا البحث في طياته بالإضافة إلى الإطار العام للدراسة الدراسة أربعة فصول رئيسية تغطي في مجملها الإطار النظري للدراسة والدراسة الميدانية، وقد ختم البحث بعرض لأهم النتائج المتوصل إليها، وفيما يلي توضيح مختصر لمحتويات هذه الدراسة: سيتناول الفصل الأول إدارة علاقات الزبائن من خلال التطرق لإطارها المفاهيمي والذي سيتضمن مفهوم، أهمية، أهداف، وعمليات إدارة علاقات الزبائن، ثم سنناقش الأبعاد الأربعة لإدارة علاقات الزبائن، وبعدها سنتعرض لإستراتيجية إدارة علاقات الزبائن. أما الفصل الثاني فسوف يخصص لدراسة أداء المؤسسة، والذي يشمل أيضا الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة، ومن ثم سنتناول القياس المالي للأداء، وبعدها سنتطرق للأداء التسويقي ثم نختم هذا الفصل بالحديث عن سمعة المؤسسة. كما سنتطرق في الفصل الثالث لمنهجية وإجراءات الدراسة، من خلال توضيح مصادر جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، إعداد أداة القياس (الاستبيان)، والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل. وتضمن الفصل الرابع والأخير تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية، بدءا بعرض مختصر لمفردات عينة الدراسة، ثم عرض نتائج التحليل الوصفي لإجابات مفردات عينة الدراسة، ومن ثمة تحليل النتائج واختبار صحة الفرضيات، بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات المراد قياسها، ومقارنة نتائج الدراسة مع النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة لبيان مدى اتفاقها أو اختلافها مع الدراسة الحالية. وسيختتم البحث بخاتمة عامة تشمل عرض أهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى تقديم بعض المضامين التسويقية للدراسة وتقديم جملة من التوصيات لمدرء الفنادق في الجزائر مع اقتراح بعض الأبحاث المستقبلية.

الفصل الأول

الإطار النظري لإدارة علاقات الزبائن

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة علاقات الزبائن

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تبني إدارة علاقات الزبائن

المطلب الثالث: عمليات إدارة علاقات الزبائن

المبحث الثاني: أبعاد إدارة علاقات الزبائن

المطلب الأول: التركيز على الزبائن الرئيسيين

المطلب الثاني: تنظيم إدارة علاقات الزبائن

المطلب الثالث: إدارة المعرفة

المطلب الرابع: إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا

المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن

المطلب الثاني: عناصر إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن ومراحل تطويرها

المطلب الثالث: تنفيذ إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن

خلاصة الفصل

تمهيد

تتطوي إدارة علاقات الزبائن على العديد من القضايا التي يتوجب على مدراء التسويق إدراك جوانبها، والتي تشكل الأسس النظرية لإحداث التأثير الذي تستهدفه المؤسسات، فغالبا ما يرتبط إخفاق المؤسسات وفشلها في تنفيذ إدارة علاقات الزبائن بغياب الفهم الشامل لمتطلبات وآليات تطبيق إدارة علاقات الزبائن.

وبناء على ما تقدم نهدف من خلال هذا الفصل إلى توضيح وتحديد نشأة، مفهوم، أهمية وأهداف إدارة علاقات الزبائن، ومن ثم إبراز الأبعاد الأربعة الأكثر اعتمادا في الدراسات السابقة (التركيز الرئيسي على الزبائن، إدارة المعرفة، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا)، وفي الأخير نتطرق إلى مفهوم إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن، ومراحل صياغتها، تنفيذ إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن، بالإضافة إلى التطرق لقياس وتقييم أدائها.

وعليه تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن

المبحث الثاني: أبعاد إدارة علاقات الزبائن

المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن

قبل التطرق إلى أبعاد وإستراتيجية إدارة علاقات الزبائن لا بد قبل ذلك من الوقوف عند ماهيتها. لذلك، سوف نحاول في هذا الجزء تحديد الإطار العام لإدارة علاقات الزبائن، من خلال تحديد نشأتها ومفهومها، ثم التعرف على أهمية وأهداف تبنيها، وبعد ذلك سنكون في وضع يسمح لنا بتحديد عملياتها.

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة علاقات الزبائن

أولاً- نشأة إدارة علاقات الزبائن:

ينطوي مفهوم التسويق على كل الجهود المبذولة لتحقيق نتائج التبادل المرغوبة مع الأسواق المستهدفة. فخلال منتصف القرن العشرين ظهرت العديد من الاتجاهات الفكرية والفلسفية التي توجه جهود المؤسسة . ومنها المفهوم الإنتاجي ويشير إلى أن المستهلكين يفضلون المنتجات المتاحة على نطاق واسع والرخيصة، مما يؤدي إلى التسويق الشامل القائم على تلبية احتياجات المستهلكين مع منتجات موحدة حيث كان هدف المؤسسة بيع ما تم تصنيعه من خلال زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف مفهوم المنتج ويشير إلى أن المستهلكين يفضلون تلك المنتجات التي تقدم أعلى مستويات من الجودة والأداء أو الميزات الأكثر ابتكاراً، وبالتالي يؤدي إلى التسويق المستهدف خاصة مع ظهور المنافسة و تغير احتياجات ومتطلبات الزبائن ؛ مفهوم البيع ويشير إلى أنه إذا ترك المستهلكون والمؤسسات بمفردهم فلن يشتروا ما يكفي من منتجات المؤسسة، وبالتالي يجب على المؤسسة القيام بجهود بيع وترويج مكثفة. ثم ظهر المفهوم التسويقي الذي يشير إلى أنه يجب على المؤسسة أن تقدم ما يحتاجه السوق وما يريده وأن تفعل ذلك بكفاءة وفاعلية وقيمة مضافة أكبر من منافسيها¹. ونتيجة زيادة حدة المنافسة في الأسواق العالمية ظهر الاتجاه الحديث القائم على الفلسفة المتمحورة على الزبون، والذي يشير إلى أن تحقيق الربحية والاستمرار في السوق على المدى الطويل يتطلب من المؤسسة أن تركز على الزبون وأن تكون مدفوعة بالسوق، وعالمية النطاق، ومرنة في قدرتها على تقديم قيمة أعلى للزبائن². وأن تسعى باستمرار إلى بناء علاقات متينة معهم.

¹ - Kotler. P, Marketing Management . Millenium Edition, Tenth Edition, Prentice Hall, New Jersey, (2000),p.p.11-

12

² - Osarenkhoe, A., and Bennani, A. (2007). An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy. Business Process Management Journal, 13(1),P.148

وعلى هذا الأساس، نشأت أصول مقارنة إدارة المؤسسة القائمة على العلاقات من الأكاديميين والممارسين في مجالات الإستراتيجية والتسويق وإدارة سلسلة التوريد. حيث يشير (Brodie et al. 1997) إلى أن التسويق بالعلاقات ظهر من ستة تيارات بحثية. يفحص المسار الأول التسويق في سياق الخدمة، ويركز المسار الثاني على علاقات التبادل بين المؤسسات، كما يعتمد التيار الثالث الذي يقوم عليه النموذج الجديد للتسويق بالعلاقات على أدبيات القنوات، على سبيل المثال تطوير علاقات قناة فعالة وكفاءة، في حين يبحث التيار الرابع في علاقات الشبكة، وينبع التيار الخامس من أدبيات الإدارة الإستراتيجية حول العلاقات في سلاسل القيمة، وأخيرا يفحص المسار السادس التأثير الاستراتيجي لإستراتيجية المعلومات على العلاقات داخل المنظمات وفيما بينها¹. ومن الواضح أن المؤسسة الحديثة تحتاج إلى توجيه أنشطتها نحو علاقات قوية مع الزبائن، والتركيز أكثر على المعاملات الفردية مع الزبائن.

أما فيما يخص مفهوم إدارة علاقات الزبائن فله جذوره في تكنولوجيا أتمتة المبيعات SFA وعمليات مركز المكالمات، وهو موجود منذ منتصف التسعينيات، وفي ذلك الوقت كان يعتقد أن دمج بيانات الزبائن (من قسم المبيعات) مع تفاعلات مركز الاتصال سيؤدي إلى تفاعلات أكثر استتارة مع الزبون، ومن ثم تردد صدى هذا المفهوم من قبل المؤسسات، وسرعان ما أدت عمليات الدمج والاستحواذ إلى ظهور مجموعة من بائعي البرامج، الذين يدعون جميعا أن لديهم مجموعة متكاملة من القدرات التي أصبحت تُعرف باسم إدارة علاقات الزبائن². وعليه هدف التسويق القائم على العلاقات في المراحل المبكرة إلى الحصول على معلومات حول تفضيلات الزبائن، وتوظيف المعلومات التي تم تخزينها في قواعد البيانات بطريقة فعالة، وقد رافق ذلك ظهور بعض المفاهيم كالتسويق من واحد إلى واحد، إضافة الطابع الشخصي (الشخصنة) وغيرها.

ثانيا - مفهوم إدارة علاقات الزبائن:

عرفت إدارة علاقات الزبائن بعدة لغات (كالإنجليزية، العربية والفرنسية)، وعليه يوجد وفرة في المفاهيم التي وصفت إدارة علاقات الزبائن، هذه المفاهيم ليست بالضرورة لها نفس المعنى، نظرا لأن الدراسات حول إدارة علاقات الزبائن حديثة نسبيا، لذلك لا يوجد تعريف بالإجماع حتى الآن، حيث يعرفها المؤلفون وفقا لخلفياتهم ومدارسهم. فقد عرفها (Srivastava, Shervani, & Fahey 1999) بأنها "مجموعة من العمليات التي

¹ - Ibid,144

² - Ibid ,145

تسعى إلى بناء علاقة متبادلة ومفيدة ومرحلة مع الزبون، والتي تشمل العديد من العمليات الفرعية، مثل تحديد وإيجاد وإنشاء اتصال مع الزبون¹. كما يعرفها (Hung et al. (2010 بأنها "إستراتيجية إدارية تساعد المؤسسات على جمع وتحليل وإدارة المعلومات المتعلقة بالزبائن من خلال استخدام أدوات وتقنيات تكنولوجيا المعلومات من أجل تلبية احتياجات الزبائن وإقامة علاقة طويلة الأمد ومفيدة للطرفين"².

عرفت أيضا بأنها "أي تطبيق أو مبادرة مصممة لمساعدة المؤسسة على تحسين التفاعلات مع الزبائن أو الموردين من خلال نقطة اتصال واحدة أو أكثر - مثل مركز الاتصال، مندوب المبيعات، الموزع، المتجر، المكتب الفرعي، الويب أو البريد الإلكتروني - لغرض اكتساب الزبائن أو الاحتفاظ بهم أو زيادة المبيعات"³. في حين عرفها (Reinartz et al. (2004 بأنها "عملية منهجية لإدارة بدء علاقة الزبائن وصيانتها وإنهائها عبر جميع نقاط الاتصال الخاصة بالزبون من أجل تعظيم قيمة محفظة العلاقات"⁴. حسب هذا التعريف تنطوي إدارة علاقات الزبائن على ثلاثة مراحل هي بدء العلاقات، صيانة العلاقات، وإنهاء العلاقات. كما يصفها Greenberg بأنها فلسفة وإستراتيجية أعمال يدعمها نظام وتكنولوجيا مصممة لتحسين التفاعلات البشرية في بيئة الأعمال⁵.

من خلال مراجعة الأدبيات المتوفرة للعديد من الباحثين في حقل التسويق بالعلاقات، يمكن العثور على العديد من التعريفات التي تعكس رؤى مختلفة. واستنادا إلى مراجعة شاملة لتعاريف إدارة علاقات الزبائن خلص (Zablah, Bellenger, & Johnston (2004 إلى أن مفهوم إدارة علاقات الزبائن يتمحور حول خمس وجهات نظر رئيسية هي⁶: إدارة علاقات الزبائن كعملية (Process)، كإستراتيجية (Strategy)، كفلسفة (Philosophy)، كقدرة تنظيمية (Capability)، وكطبيق لتكنولوجيا المعلومات (Technology). بعد

¹ - Srivastava, Ranjedra.K., Shervani, Tasadduq.A., and Fahey, Liam. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. Journal of Marketing, 63(4),P,169

² - Hung, S.Y., Hung, W.H., Tsai, C.A., and Jiang, S.C. (2010). Critical factors of hospital adoption on CRM system: organizational and information system perspectives. Decision Support Systems, 48(4),P,593

³ - Goodhue, D. L., Wixom, B. H., and Watson, H.J. (2002). Realizing business benefits through CRM: Hitting the right target in the right way. MIS Quarterly Executive, 1(2),P.81

⁴ - Reinartz, W., Krafft, M., and Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. Journal of Marketing Research, 41(3),P.294

⁵ - Paul Greenberg, (2010),CRM at the speed of light, Fourth edition, Mc Graw-Hill, P. 30

⁶ - Zablah, A.R., Bellenger, D.N., and Johnston, W.J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon. Industrial Marketing Management, 33(6),P. 477

ثمان سنوات، اقترح (2012) Kumar & Reinartz قيمة الزبون كمنظور جديد في تعريف إدارة علاقات الزبائن¹. وعليه ومن خلال تحليل تعريفات إدارة علاقات الزبائن المختلفة، نستنتج أنه يمكن تقسيمها إلى ستة مقاربات رئيسية كما هو موضح في الجدول رقم (01).

حيث يتضح من خلال وجهات النظر المدرجة في الجدول رقم (01) أن إدارة علاقات الزبائن: (1) **كفلسفة** ترتبط بثقافة التوجه نحو الزبون والتي تحرص على بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن وتطويرها (2) **كإستراتيجية** أعمال تنظيمية من شأنها أن تدفع الخطط والإجراءات الوظيفية نحو بناء العلاقات مع الزبائن (3) **كعملية** فهي ترتبط بمجموعة من البرامج والحلول التي تسهل عملية بناء العلاقات بين المؤسسة والزبائن (4) **كقدرات** فهي تعكس الخبرات المتراكمة للمؤسسة كمهاراتها في إدارة التفاعل مع الزبائن واسترجاع الزبائن المفقودين والمربحين؛ (5) **كتكنولوجيا** تشتمل على كل البرمجيات والأدوات المساعدة على بناء تلك العلاقات و(6) **كقيمة للزبون** فهي تشير إلى الاستخدام الفعال لأدوات إدارة علاقات الزبون في تعظيم قيمة حياة الزبون.

¹ - Kumar, V., and Reinartz, W. (2012). Customer Relationship Management: Springer Texts in Business and Economics., Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, P. 21

جدول رقم (01): المقاربات الستة لإدارة علاقات الزبائن (CRM)

المصدر	التعريف	المقاربة
Kotler & Armstrong (2018, p.38)	إدارة علاقات الزبائن هي عملية شاملة لبناء والحفاظ على علاقات الزبائن المربحة من خلال تقديم أعلى قيمة للزبائن وإرضائهم.	CRM عملية
Kincaid (2003, p.41)	إدارة علاقات الزبائن تشير إلى الاستخدام الاستراتيجي للمعلومات والعمليات والتكنولوجيا والأفراد لإدارة علاقة الزبون مع المؤسسة طوال دورة حياة الزبون بأكملها.	CRM كإستراتيجية
Parvatiyar & Sheth (2001, p. 5)	إدارة علاقات الزبائن عبارة عن إستراتيجية وعملية شاملة لاكتساب الزبائن مختارين والاحتفاظ بهم والشراكة معهم لإنشاء قيمة أعلى للمؤسسة والزيون.	CRM كإستراتيجية
Zablah, Bellenger & Johnston (2004,P.478)	تشير إدارة علاقات الزبائن إلى فكرة أن الطريقة الأكثر فعالية لتحقيق الولاء تتمثل في السعي بشكل استباقي لبناء والحفاظ على علاقات طويلة الأجل مع الزبائن.	CRM كإستراتيجية
Morgan et al., (2009 ,P.911)	إدارة علاقات الزبائن تعكس مهارات المؤسسة ومعرفتها المتراكمة لتحديد الزبائن الجذابين وأفاقهم، وبدء العلاقات والحفاظ عليها مع الزبائن الجذابين، والاستفادة من هذه العلاقات في الأرباح على مستوى الزبائن.	CRM كإستراتيجية
ElKordy (2014, p.130)	إدارة علاقات الزبائن هي القدرة التنظيمية التي تمكن المؤسسة من إدارة العلاقات المربحة طويلة الأجل مع زبائنها وتعزيز موقعها التنافسي. وتعتمد هذه القدرة على تكامل الموارد الأربعة: تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن، عمليات إدارة علاقات الزبائن، التوجيه نحو الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن.	CRM كإستراتيجية
Ngai (2005, p. 588)2	البرمجيات والأدوات والنظم كتطبيقات قائمة على التكنولوجيا لدعم عملية إدارة علاقات الزبائن. وهي قدرات قاعدة البيانات لجمع وتحليل معلومات الزبائن باستخدام التقنيات الإحصائية مثل استغلال البيانات.	CRM كأداة تكنولوجية
Campbell (2003, p.375)	إدارة علاقات الزبائن تعني الاستفادة من التكنولوجيا لإشراك الزبائن الأفراد في حوار مفيد حتى تتمكن المؤسسات من تخصيص منتجاتها وخدماتها لجذب الزبائن وتطويرهم والاحتفاظ بهم.	CRM كأداة تكنولوجية
Peppers & Rogers (2004, p. 5)	بالنسبة إلى بعض المدراء التنفيذيين، تعد إدارة علاقات الزبائن حل تكنولوجي أو برمجيائي والذي يسمح بتتبع البيانات والمعلومات حول الزبائن لتمكين المؤسسة من تقديم خدمة أفضل للزبائن.	CRM كأداة تكنولوجية
Kumar & Reinartz (2012, p.22)	إدارة علاقات الزبائن هي ممارسة التحليل واستخدام قواعد بيانات التسويق والاستفادة من تكنولوجيا الاتصال لتحديد الممارسات والأساليب التي تعظم من قيمة حياة كل زبون إلى أقصى حد للمؤسسة.	CRM كقيمة الزبون

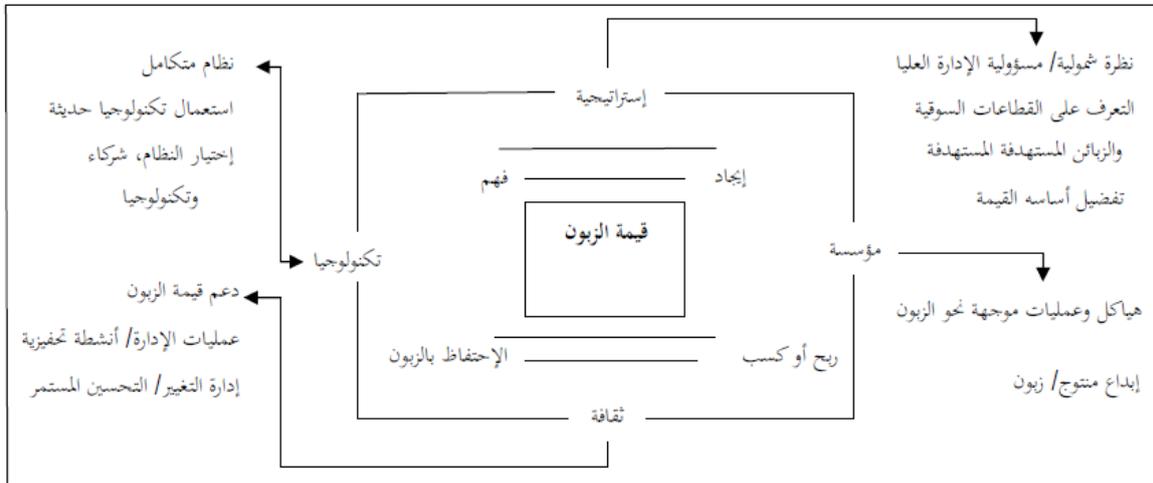
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات المذكورة في الجدول.

من المنظور التكنولوجي، تتكون إدارة علاقات الزبائن من مجموعة من التطبيقات التي تلبي احتياجات الوظائف التي تواجه الزبائن والتي بدورها تغذي قاعدة بيانات مشتركة مدعومة بأدوات تحليل الأعمال ومع ذلك، فإن جلب التكنولوجيا الحديثة لا يكفي لجني الثمار المتوقعة من تبني إدارة علاقات الزبائن. لذلك،

يشير الطائي والعبادي (2009) نقلا عن Ronald إلى وجود أربعة ركائز رئيسية تساند وتدعم تبني إدارة علاقات الزبائن وتتمثل في¹:

(1) الإستراتيجية ، وتشير إلى وجود نظرة شاملة وواسعة نحو توليد أعلى قيمة للزبون من خلال التعرف على الزبائن و الأسواق معا ؛ (2) التكنولوجيا، وتشير إلى ضرورة تبني أفضل وأنسب التكنولوجيا المتوفرة شرط أن تكون مفهومة من قبل الزبائن والموظفين؛(3) ثقافة المؤسسة، وتشير إلى القيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بها المؤسسة وتسعى لتجسيدها؛و(4) الهياكل والعمليات، وتشير إلى مرونة الهيكل التنظيمي وجميع العمليات الموجهة نحو خدمة الزبائن. والشكل التالي يوضح ذلك.

شكل رقم (02): ركائز إدارة علاقات الزبائن



المصدر: الطائي يوسف حجيم، العبادي هاشم فوزي، (2009)، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص157.

بناء على ما سبق يتضح أن إدارة علاقات الزبائن لم تعد خيارا يمكن للمؤسسات الاستغناء عنه، وإنما يمكن اعتبارها إحدى المقاربات التسويقية الحديثة التي يتطلب من المؤسسات المعاصرة توفير الشروط اللازمة لتبنيها بشكل صحيح لكي لا تكون مجرد شعار فقط.

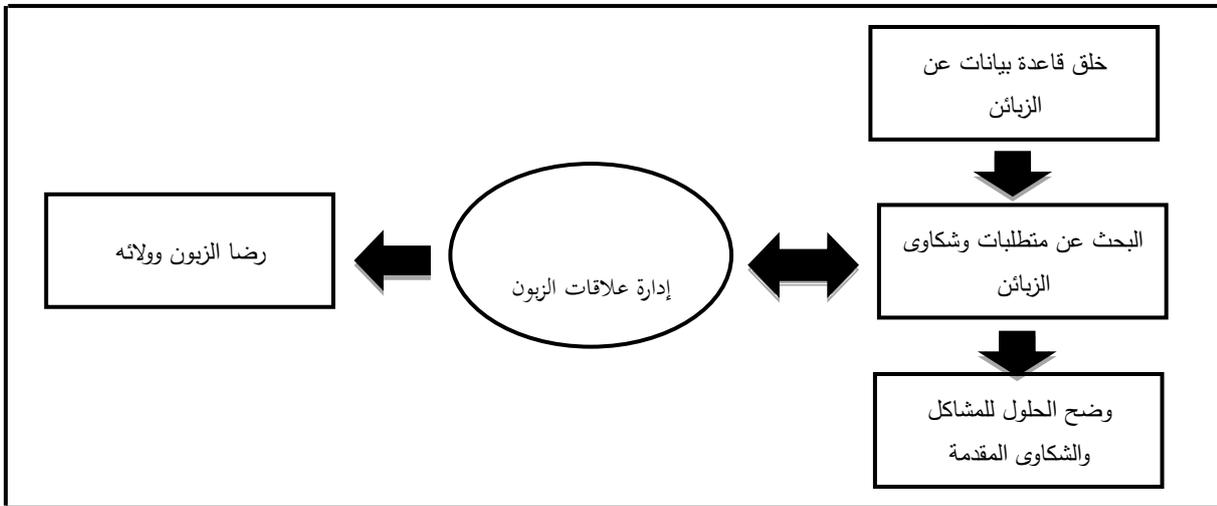
¹ - الطائي يوسف حجيم، العبادي هاشم فوزي، (2009)، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص.ص. 156-157.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تبني إدارة علاقات الزبائن

أولاً- أهمية تبني إدارة علاقات الزبائن:

أجرى (2001) Swift مسح على 508 مستشفى في تايبوان، وقد توصل إلى وجود خمسة عناصر رئيسية لها تأثير حاسم على تبني إدارة علاقات الزبائن، وهذه العناصر هي: حجم المستشفى، قدرات الموظفين فيما يتعلق بأنظمة المعلومات، الابتكار لدى كبار المدراء التنفيذيين، قدرات إدارة المعرفة، والميزة النسبية التي يتمتع بها المستشفى. وعليه، فقد أدركت مؤسسات الأعمال، مثل الفنادق، المستشفيات ومقدمي الخدمات الآخرين أهمية إدارة علاقات الزبائن وإمكاناتها في مساعدتهم على جذب زبائن جدد والاحتفاظ بالزبائن الحاليين وزيادة قيمة حياتهم إلى أقصى حد¹. ومن ثمة يمكن للمؤسسة أن تجني من تبنيها وتطبيقها لبرامج إدارة علاقات الزبائن العديد من الثمار منها كسب رضا الزبائن وولائهم، كنتيجة لتوفر قاعدة بيانات ومعلومات عن الزبائن تساعد على فهم وتحقيق متطلباتهم وحل المشكلات التي تعترضهم ومعالجة الشكاوي المقدمة من طرفهم، كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (03): المنافع المتحققة من ممارسات إدارة علاقات الزبون



Source: Parthasarathy, A., and Ramasamy, T., (2015). A study on customer relationship management practices in Canara bank branches in Tamilandu. Proceedings of The International Conference on Interdisciplinary Research in Engineering and Technology, 29th - 30th April, 2015, New Delhi, India, p.3.

¹ -Saeed .A .Bin- Nashwan,Haslinda .H ,(2017), Impact of customer relationship management (CRM) on customer satisfaction on loyat: Asystematic review , journal of advanced research in business and management studies,6(1),P86

كما تلعب إدارة علاقات الزبائن دورا في زيادة مستوى رضا الزبائن، كما أنها تزيد من الربحية من خلال تقليل تكلفة الاقتراب من الزبائن، وفي الوقت نفسه، زيادة حجم الزبائن وزيادة الأرباح وسوف تساعد أيضا في تحقيق الميزة التنافسية¹. علاوة على ذلك، صنف (Shanks, Jagielska, & Jayaganesh (2009) مزايا تبني نظام إدارة علاقات الزبائن حسب المستويات الإدارية إلى ثلاث مستويات (التشغيلي، التكتيكي، والاستراتيجي) كما هو موضح في الجدول رقم (02).

الجدول رقم (02): منافع تبني نظام إدارة علاقات الزبائن حسب المستويات الإدارية.

المزايا	المستويات
<p>إدارة أفضل لبيانات الزبائن (كجودة معلومات الزبون، اكتمال المعلومات، وأنية المعلومات).</p> <p>إدارة أفضل للعمليات (كتقليل العمليات الزائدة، زيادة الكفاءة في إدارة الزبون وإسناد المهام).</p> <p>خدمات أفضل للزبائن (كتقليل وقت التعامل مع الاستفسارات).</p> <p>وضع أفضل للموظفين (كزيادة مستوى رضا الموظفين، سرعة التفاوض وإغلاق الصفقات).</p> <p>زيادة الإنتاجية (تخفيض تكاليف الفرص الضائعة، وتجنب الإنفاق الزائد).</p> <p>الاستجابة الفورية لاحتياجات الزبائن (سرعة الرد، انخفاض مستويات تذمر الزبائن).</p>	منافع المستوى التشغيلي للإدارة
<p>تسهيل تجزئة السوق (كزيادة معدلات الاستجابة للحملات، وزيادة ربحية القطاع السوقي).</p> <p>تسهيل إدارة حساب الزبائن المريحين (كزيادة متوسط قيمة عمر الزبون).</p> <p>تحسين إدارة القناة (كزيادة عدد المعاملات من خلال قنوات فعالة من حيث التكلفة).</p> <p>تحسين التحليل وإعداد التقارير والتنبؤ (كتحسين مراقبة مؤشرات الأداء الرئيسية).</p>	منافع المستوى التكتيكي للإدارة
<p>تحسين رضا الزبائن (كتحسين معدل تكرار الشراء، طول فترة الولاء، تخفيض عدد الشكاوي).</p> <p>تحسين أداء الأعمال (كزيادة الربحية، الاحتفاظ بالزبائن، زيادة المبيعات، زيادة عدد الزبائن).</p> <p>تحسين الشراكات ذات القيمة المضافة (كزيادة القيمة المضافة في إدارة المخزون واللوجستيك).</p> <p>تحسين الاستخدام المبتكر لأنظمة إدارة علاقات الزبائن (كزيادة عدد الابتكارات).</p>	منافع المستوى الاستراتيجي للإدارة

Source: Shanks, G., Jagielska, I., and Jayaganesh, M. (2009). A framework for understanding customer relationship management systems benefits. Communications of the Association for Information Systems, 25, p.268.

¹ - Hassana, R.S., Nawazb, A., Lashari, M.N., & Zafar, F. (2015). Effect of customer relationship management on customer satisfaction. Procedia Economics and Finance, 23,P.567

بالإضافة إلى ذلك، يؤدي تبني إدارة علاقات الزبائن إلى تحسين القدرة على اختيار الزبائن المرشحين؛ دمج العرض للزبائن من خلال القنوات؛ تحسين كفاءة وفعالية المبيعات؛ تخصيص الرسائل التسويقية؛ تخصيص المنتجات والخدمات للزبائن؛ وتحسين سياسة التسعير¹.

كما حدد (Chen & Popovich (2003) منافع إدارة علاقات الزبائن في الآتي²: زيادة مشاركة البيانات عبر نقاط البيع، تحسين خدمة الزبائن، تحسين حجم المبيعات، تحسين استهداف الزبائن، تمكين تخصيص أفضل للرسائل التسويقية، يوفر خيارات أفضل للخدمة الذاتية للزبائن، وتحسين تكامل البائع والمشتري. ومن جهتها ميزت دراسة (Chen & Ching (2004) بين الفوائد الملموسة والفوائد غير الملموسة لتبني إدارة علاقات الزبائن، والجدول الموالي يوضح تلك الفوائد.

الجدول رقم (03): الفوائد الملموسة وغير الملموسة لتبني إدارة علاقات الزبائن.

الفوائد (المنافع) الملموسة	الفوائد (المنافع) غير الملموسة
زيادة الدخل والربحية	زيادة رضا الزبائن
زيادة سرعة وقت الاستجابة للزبائن.	كلمة الفم المنطوقة الإيجابية
انخفاض التكاليف الداخلية	تحسين خدمة الزبائن
تحسين إنتاجية الموظفين	تبسيط العمليات التجارية
انخفاض تكاليف التسويق	إدارة الاتصالات عن قرب
ارتفاع معدلات الاحتفاظ بالزبائن	زيادة عمق وفعالية تجزئة شرائح الزبائن
حماية الاستثمارات التسويقية وتعظيم العائد.	الاستهداف الذكي للزبائن
	فهم ومعالجة أفضل لمتطلبات الزبائن

Source: Chen, J., & Ching, R. (2004). An empirical study of the relationship of IT intensity and organizational absorptive capacity on CRM performance. *Journal of Global Information Management*, 12(1), 1-17.

¹ – Richards, K., and Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37(2), P. 121

² - Chen, I. J., and Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process, and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), P.675.

ثانياً - أهداف تبني إدارة علاقات الزبائن:

تسعى المؤسسات من خلال تبني مقاربة إدارة علاقات الزبائن إلى تحقيق العديد من الأهداف الكمية والكيفية، حيث تعتمد الصياغة الجيدة للأهداف على مدى فاعلية التشخيص الداخلي لقدرات المؤسسة وعلى التشخيص الخارجي لتحديد الفرص والتحديات. وغالبا ما تسعى المؤسسات الناجحة إلى تحقيق مزايا تنافسية من خلال علاقاتها مع زبائنهم¹ وعلى العموم تتمثل الأهداف العامة لإدارة علاقات الزبائن في إنشاء رضا، ثقة وولاء الزبائن والاحتفاظ بهم². وفي نفس السياق أشار (Becker, Greve & Albers (2009) أن لعملية إدارة علاقات الزبائن ثلاثة أهداف رئيسية تتمثل في³: (1) اكتساب الزبائن؛ (2) صيانة العلاقات مع الزبائن؛ و(3) الاحتفاظ بالزبائن.

ووفقا لـ (Greenberg (2001) لإدارة علاقات الزبائن عدة أهداف منها: (1) زيادة الإيرادات؛ (2)؛ تخفيض تكلفة المبيعات (3)؛ زيادة إنتاجية مندوب المبيعات؛ و(4) تعزيز الاحتفاظ بمندوب المبيعات. ومن جهتهما ذكر الطائي والعبادي أن إدارة علاقات الزبائن تهدف إلى تحسين رضا الزبائن وزيادة ولائهم؛ تعظيم قيمة الزبون مدى الحياة؛ الاستغلال الأمثل لمختلف شرائح الزبائن؛ استهداف الزبائن المرشحين من مجموع محفظة زبائن المؤسسة؛ زيادة كفاءة وفاعلية إدارة الزبائن؛ مشاركة الزبائن في طرح الأفكار الإبداعية والمبتكرة؛ تقديم منتجات وخدمات تلبي حاجات الزبائن بشكل فردي؛ تقليل التكاليف المتعلقة بالتوزيع، معالجة الطلبات، وإدارة المخزون لتخفيض تكلفة خدمة الزبون.⁴

عمليا، تتبنى إدارة علاقات الزبون مبدأ الاحتفاظ بالزبائن، وتهتم بهذا المبدأ أكثر من مبدأ البحث عن زبون جديد، استنادا إلى الحقائق التالية⁵:

¹ -Jafari N.N., Rahmani, A.M., Habibizad N.A., and Hosseinzadeh, M. (2015). Expert Cloud: a Cloud-based framework to share the knowledge and skills of human resources. Computers in Human Behavior, 46,P.59

² - Siriprasoetsin, P. Tuamsuk, K. and Vongprasert, C. (2011). Factors affecting customer relationship management practices in Thai academic libraries. International Information & Library Review, 43(4),P.222

³ - Becker, J. U., Greve, G., and Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. International Journal of Research in Marketing, 26(3),P.209

⁴ - الطائي يوسف حجيم، العبادي هاشم فوزي، (2009)، إدارة علاقات الزبون، مرجع سابق، ص206.

⁵- Gray, P., & Byun, J. (2001). Customer Relationship Management. UC Irvine: Center for Research on Information Technology and Organizations, University of California, p. 10

- 1- وفقا لمبدأ باريتو (Pareto's Principle)، يولد 20% من زبائن المؤسسة الحاليين 80% من أرباحها.
- 2- تبذل المؤسسة جهودا بيعية أكبر للزبون الجديد مقارنة مع الزبون الحالي.
- 3- يؤدي الزبون الأصلي دورا ايجابيا في عملية الحصول على زبائن جدد وبدون كلفة تذكر.
- 4- الاحتفاظ بنسبة 05% من الزبائن الحاليين يسهمون في 25% من أرباح المؤسسة.

أما وفقا لـ (Hassana et al. (2015) فيوجد أربعة دوافع منطقية على الأقل لتبني المؤسسات لإدارة علاقات الزبائن هي: (1) كثافة المنافسة على جذب الزبائن، فمن وجهة النظر الاقتصادية البحتة تعلمت المؤسسات أن الاحتفاظ بالزبون الحالي أقل تكلفة من جذب زبون جديد؛ (2) البيع للزبون جديد واحد تحتاج المؤسسة إلى إجراء ما بين 8 إلى 10 مكالمات في المتوسط، في حين يحتاج البيع للزبون الحالي من 2 إلى 3 مكالمات؛ (3) يعد الحصول على زبون جديد أكثر تكلفة من 5 إلى 10 أضعاف من الحصول على أعمال مكررة من الزبون الحالي؛ (4) زيادة قدرها 5% في الاحتفاظ بالزبائن الحاليين تترجم إلى زيادة بنسبة 25% أو أكثر في الربحية¹.

في المقابل يجادل (Kim et al. (2003 أن إدارة علاقات الزبائن يجب أن تركز بشكل أكبر على الأهداف الموجهة نحو الزبائن، وذلك من خلال التركيز على: (1) معرفة الزبون، مما يعني أن المؤسسات يجب أن تقوم بجمع معلومات مناسبة عن الزبائن، تحليل بيانات الزبائن، تدريب الموظفين وغير ذلك، من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة؛ (2) تفاعل الزبائن، مما يعني أن المؤسسات تركز على التفاعلات مع الزبائن. على سبيل المثال، توفير استجابة سريعة ومناسبة لطلب الزبون، وتخصيص المنتجات والخدمات؛ (3) قيمة الزبون، على سبيل المثال، تحسين الاحتفاظ بالزبون وزيادة ربحية الزبون؛ (4) رضا الزبائن، ترغب المؤسسات في بناء علاقات طويلة الأمد مع الزبائن من خلال تحسين جودة الخدمة.

في نفس السياق يشير (Peppers, Rogers & Dorf (1999) إلى أن تحقيق أهداف إدارة علاقات الزبائن يتطلب توفر أربعة مهام يمكن اختصارها كالآتي²:

¹ - Hassana & al. (2015). Op cit P.564

² - Peppers, D., Rogers, M., and Dorf, B. (1999). Is Your Company Ready for One-to-One Marketing? Harvard Business Review, Harvard business review 77(1),P. 156

1. **التعرف على الزبون:** حيث تلعب جودة معلومات الزبائن دورا هاما في قدرة المؤسسة على الاستجابة بشكل متميز لاحتياجاته وأذواقه، فبدون معلومات تفصيلية ودقيقة وصحيحة لا يمكن مطابقة جودة الخدمة المقدمة مع توقعات الزبون. فكلما تعرفت المؤسسة أكثر على الزبون كلما زادت قدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة. وبالتالي، يتوجب على المؤسسة القيام بتحديث بيانات ومعلومات زبائنها بشكل مستمر ومنتظم.
2. **تمايز الزبائن:** يجب أن تعترف إدارة المؤسسة ككل وإدارة علاقات الزبائن على وجه الخصوص أن كل زبون مختلف تماما عن الزبون الأخر، وهذا الاختلاف يشمل اختلاف الحاجات، الدوافع، الأذواق، التفضيلات، الإدراك، الاتجاهات وغيرها. وبالتالي، فإدراك هذه الفروقات سوف تساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف المنشودة فيما يتعلق بشخصنة الخدمة.
3. **التفاعل مع الزبائن:** من المعروف أن مطالب الزبائن تتغير بمرور الوقت لأسباب عديدة منها تقادم الخدمة وتصرف الموظفين بطريقة غير لائقة، كما يمكن أن يشعر الزبون بالملل فيرغب في تغيير مقدم الخدمة. لذلك، تحتاج المؤسسة إلى التعرف على الزبون باستمرار، حيث يعتبر تتبع سلوك الزبائن واحتياجاتهم من أهم مهمات برنامج إدارة علاقات الزبائن.
4. **الشخصنة (التخصيص):** أصبح شعار "معاملة كل زبون بشكل فريد" هو شعار عملية إدارة علاقات الزبائن بالكامل. كما أصبح الزبون المعاصر أكثر تعلما وإصرارا من الزبون التقليدي، فهو يطالب بشدة للحصول على خدمة على المقاس تشعره بالتفرد، فالبدائل عديدة ومتنوعة ويمكنه أن يترك المؤسسة، وهذا المطلب أرهق الكثير من المؤسسات وكلفها الكثير من الجهد، أولا لفهم خصوصيات كل زبون ثم لتصميم خدمة تتلاءم والمقاييس المطلوبة من الزبون.

المطلب الثالث: عمليات إدارة علاقات الزبائن

وفقا لـ (Akhmedov (2017) نقلا عن (Zolotova, 2009) تتكون إدارة علاقات الزبائن من خمس عمليات تشمل¹: اختيار الزبائن، جذب الزبائن، الحفاظ على قاعدة الزبائن، تطوير العلاقات مع الزبائن، والاحتفاظ بالزبائن، وفيما يلي شرح مختصر لتلك العمليات.

أولا- اختيار الزبائن:

1- تنظيم قاعدة بيانات الزبائن: إن جمع المعلومات المفقودة ومراقبة قاعدة الزبائن هي نقطة البداية لعمل التكنولوجيا، حيث يجب تحليل بيانات سمات وخصائص سلوك الزبون التي تتلقاها المؤسسة بفعالية. كما يجب تنظيم تلك البيانات في كتل رئيسية للمعلومات، مثل:

- معلومات الاتصال (المعلومات الشخصية)، وتشمل معرفة السمات الشخصية والضرورية عن الزبون الضرورية (مثل جنس الزبون وعمره ومستواه التعليمي... الخ)، حيث تساعد تحديد هذه المعلومات في تنظيم التفاعل بين المؤسسة والزبون؛

- المعلومات التجارية وتشمل تحديد سمات الزبون التي تعكس ملامح أعماله التجارية، وكذلك نتائج تعاونه مع المؤسسة. حيث يستخدم هذا النوع من المعلومات لتجزئة الزبائن والتنبؤ بسلوكهم؛

- التسلسل الزمني للمعاملات والمبيعات، ويشمل ذلك تحديد قائمة لجميع المعاملات الفاشلة مع الزبون، والتي تمثل معلومات مفصلة عن احتياجات الزبون وتغييرات تفضيلاته، وخصائص الزبائن الذين تم الاستحواذ عليهم.

- تاريخ التفاعلات مع الزبائن، ويشمل تحديد قائمة جهات اتصال المؤسسة مع الزبائن في عملية التعاون معهم، حيث يسمح ذلك بتقدير الموارد التي يتم إنفاقها للعمل مع الزبون، وتحديد أكثر الوسائل المفضلة للتفاعل مع الزبون، وتحديد احتياجاته ومتطلباته، وتخطيط النشاط المستقبلي وتقدير المستوى التقديري للتكاليف.

¹ - Akhmedov, R. (2017). Implementation of CRM strategies to increase customer loyalty, case of Kazakhstan companies. Nile Journal of Business and Economics, 6, P.P.35-39.

2- تحديد مجموعة الأشخاص الأكثر ربحية للمؤسسة: يتم استخدام البيانات المتحصل عليها من طلبات الزبائن لإجراء تقسيم الزبائن. ونظرا لكون المؤسسات -عموما- تهتم بمجموعات الزبائن الأكثر ربحية، فمن المستحسن استخدام نموذج تجزئة ثنائي الأبعاد، وتصنيف الزبائن وفقا لمعيارين هما: (1) الربحية (مقدار المعاملات المبرمة مع الزبون)، و(2) التكلفة (نتيجة الولاء على المدى الطويل). وباستخدام مصفوفة التجزئة، يمكن للمؤسسة أن تختار لكل شريحة الإستراتيجية الأكثر ملاءمة لتحقيق المزيد من العمل مع هؤلاء الزبائن.

3 تطوير عروض قيمة لهؤلاء الزبائن: يجب على المؤسسة أن تعرف خصوصيات وتفاصيل سلوك زبائنها الرئيسيين، وبناءا على التقسيم الذي تم إجراؤه تقوم بتصميم حزم منتجاتها وخدماتها لكل قطاع لتقدم لهم أفضل قيمة، كما يجب عليها أن تسعى لإنشاء صورة جيدة لعلامتها التجارية لكي تتمكن من جذب زبائن جدد وتحافظ على الزبائن الحاليين. حيث يعتمد عنصر المنتج في العروض الفردية على كل من تعديل المنتجات الحالية وتطوير حلول جديدة.

ثانيا - جذب الزبائن:

لزيادة القدرة على جذب الزبائن يتوجب على المؤسسة إنشاء وصيانة اتصالات دائمة بالسوق من أجل تنشيط بيع الخدمة وتشكيل صورة إيجابية، كم يجب أن تهدف العروض الترويجية في هذه المرحلة إلى ضمان وعي الزبائن المحتملين بالمزايا والفوائد التي يحصلون عليها عند استخدام الخدمة، مع مراعاة جميع عناصر المزيج التسويقي (الأسعار، شروط البيع، الخصومات ... إلخ).

ثالثا - الحفاظ على قاعدة الزبائن:

1- تطوير العروض الفردية: يتضمن عنصر الخدمة للعروض الفردية التمايز وفقا للمبادئ التالية: (1) تحسين مستوى جودة الخدمة وتأهيل الموظفين ووسائل التفاعل والاستجابة وسرعة حل المشكلات؛ (2) التركيز على الفردية، توفير مجموعة متنوعة من حزم الخدمات، عروض المعاملات الخاصة للزبائن، وتبني المقاربة الشخصية في التعامل، وتوفير العديد من الخيارات؛ (3) شمولية الخدمة، لفت انتباه الزبائن، وتوفير خدمات خاصة للزبائن المهمين.

2- تحويل الزبائن إلى داعمين وشركاء للمؤسسة وخدماتها (إعادة هندسة العمليات التجارية التي تستهدف الزبائن): لنجاح إعادة هندسة العمليات التجارية يجب تحديد التعديلات والتغييرات التي سيتم إعادة تصميمها، كما يجب أن تؤدي إعادة تصميم إلى قفزة نوعية في تنفيذ العمليات، وأن تكون أقل تكلفة، وأن تلبى متطلبات الزبائن. وهذا يتطلب من إدارة علاقات الزبائن أن تحدد لكل شريحة من الزبائن المستوى المطلوب من الخدمة ومؤهلات الموظفين، تقييم فعالية العمليات، قياس جودة العمل مع الزبائن، وإنشاء مؤشرات ومعايير لتقييم العلاقات.

في هذا الإطار تشير الباحثة التميمي إلى وجود سبع خطوات لإعادة هيكلة العمليات لتصبح موجهة نحو الزبون¹: (1) تدقيق ووضع خارطة لكل نقاط الالتقاء والعمليات التي تؤثر على الزبائن؛ (2) تحديد العمليات الأساسية من وجهة نظر الزبون والتركيز على العمليات غير المرضية؛ (3) قياس وتحديد أهمية العمليات بناء على تأثيراتها في تحقيق أهداف الإدارة الإستراتيجية للعلاقة مع الزبون؛ (4) قياس العمليات الرئيسية بناء على مساهمتها في خلق القيمة للزبون؛ (5) تنفيذ التغييرات الضرورية في عمليات المكاتب الأمامية والمكاتب الخلفية؛ (6) اختبار فعالية هذه التغييرات وتأثيرها على مقدم الخدمة؛ و(7) استخدام مدخلات الزبائن، وضع أهداف واضحة يمكن قياسها وتقسيم قاعدة الزبائن إلى شرائح.

رابعاً- تطوير العلاقات مع الزبائن:

1- تطوير إستراتيجية الاتصال: بعد أن تشكل المؤسسة العروض الفردية وتحدد شروط تنفيذها، تقوم بتطوير أنظمة للتفاعل مع الزبائن. فبعد جدولة سياسة المنتج والخدمة، وضبط الجدول الزمني المخطط لإجراء التغييرات اللازمة، تقوم المؤسسة بتطوير خطة زمنية لإجراء الاتصالات مع مختلف شرائح الزبائن من خلال وضع مصفوفة جهات الاتصال والتي تشمل قائمة بأشخاص الاتصال، قائمة المعلومات، ووسائل الاتصال المفضلة، بالإضافة إلى وقتها وتكرارها، مضمون ومحتوى الرسائل. بعدها يتم تشكيل إستراتيجية الاتصالات مع مراعاة ميزات عروض المنتجات والخدمات لمختلف القطاعات. حيث يمكن للمؤسسة استخدام طرق مختلفة للتفاعل مع مجموعات مختلفة من الزبائن (كالإتصال الشخصي، رسالة إلكترونية وغيرها)، مما يضمن الاستخدام الرشيد لموارد المؤسسة. ولتقدير التكاليف الإجمالية لكل نوع من أنواع

¹ - التميمي شيرين عبد الحليم، (2010). أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال في الضفة

الغربية، رسالة ماجستير ، جامعة الخليل، فلسطين، ص 46

الاتصال، يتم تحديد تكلفة الاتصال بالزبون الواحد مضروب في عدد جهات الاتصال، مع إضافة التكلفة المرتبطة بإعداد هذا الحدث (وهو الاتصال بالزبائن) إلى القيمة التي تم الحصول عليها. وبذلك تصبح التكلفة الإجمالية لجميع الأنشطة هي ميزانية جميع إجراءات إدارة علاقات الزبائن، ويسمح وجود مصفوفة من جهات الاتصال بإجراء التعديلات اللازمة عليها.

2- إدارة العلاقات: تعكس إدارة علاقات الزبائن مختلف برامج التعاون الطويل الأمد للمؤسسة مع الزبائن. ولتحقيق ذلك يجب أن تطور المؤسسة برامج الولاء وترويج المبيعات. في إطار برنامج الولاء، من الضروري فهم "مشروع الزبون على المدى الطويل" والذي يهدف إلى زيادة ارتباط الزبون بالمؤسسة من أجل حساب القيم المادية والعاطفية للمؤسسة، وكذلك لزيادة ربحية المؤسسة. وهنا يجب التمييز بين مجموعتين من برامج الولاء: (1) برامج المكافآت: وتعني مكافأة الزبائن على السلوك المريح للمؤسسة (مثل كثافة المعاملات، التوصيات بشراء المنتج ... إلخ)؛ (2) منح خدمات إضافية مجانية: وتعني تقديم مجموعة من الخدمات تركز على الزبائن الأفراد أو شرائح محددة لاعتبارات معينة.

خامسا- الاحتفاظ بالزبائن:

1- فهم الدافع لعلاقات متبادلة المنفعة: في البداية يجب على المؤسسة أن تحاول فهم دوافع تعامل الزبون معها (فمثلا قد يكون دافعه للاستمرار في التعامل معها هو الأسعار العادلة)، ثم تقوم هي بإبلاغه عن منافع التعامل الطويل معها لجعله يدرك الفرق بين كونه زبون تربطه علاقات جيدة مع المؤسسة وزبون آخر عادي. ومن المفيد للمؤسسة ترك انطباع جيد لدى الزبون وجعله يشعر بالثقة، وأن لا تجعله يشعر بأن المؤسسة تسلك سلوكا انتهازيا، لأن هذا مدمر للثقة بين الطرفين.

2- تحفيز العلاقات ذات المنفعة المتبادلة: على المؤسسة تشجيع زبائنها بقوة للحصول على خدماتها من خلال جذب اهتمامهم، كسب إعجابهم، وتوليد نوايا الشراء لديهم. كما يمكن تحفيزهم من خلال تزويدهم بأنواع مختلفة من الخدمات الإضافية، أو تقديم عروض للحصول على الخدمة بسعر مخفض، أو منح امتيازات أخرى.

من خلال ما سبق يتبين أن إدارة علاقات الزبائن لا تقتصر على جلب التكنولوجيا فقط، كما يتضح جليا أهمية ودور التبنّي الصحيح لإدارة علاقات الزبائن في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، ومنحها القدرة

على جني العديد من الثمار على غرار الاحتفاظ بالزبون وزيادة الربحية مما ينعكس ايجابيا على تحسن أدائها مقارنة بمنافسيها.

المبحث الثاني: أبعاد إدارة علاقات الزبائن

تكشف مراجعة الأدبيات السابقة عن وجود اختلاف بين الباحثين في تصنيف أبعاد إدارة علاقات الزبائن، لذلك سنتناول في هذا الجزء الأبعاد الأربعة لإدارة علاقات الزبائن الأكثر شيوعا واستخداما في الدراسات السابقة، وهي التركيز على الزبائن الرئيسيين، إدارة المعرفة، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا.

المطلب الأول: التركيز على الزبائن الرئيسيين

يطلق على الزبون لقب الملك والسيد، ويعني ذلك ضرورة أن تتمحور وتتمركز حوله كل وظائف المؤسسة، وليس فقط وظيفة التسويق. أما بخصوص دور إدارة علاقات الزبائن في ذلك، فقد ذكر (2002) Hansotia أن "قلب إدارة علاقات الزبائن هو قدرة المؤسسة على الاستفادة من بيانات الزبائن بشكل إبداعي وفعال وكفاء لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تركز على الزبائن"¹. حيث يؤدي تبني إدارة علاقات الزبائن إلى تحسين فعالية التسويق، وتحسين تخصيص المنتجات والخدمات وتخصيص الجهود التسويقية للزبائن الأفراد².

وصف بعض الباحثين إدارة علاقات الزبائن بأنها مقارنة إستراتيجية لتحديد الزبائن الرئيسيين من أجل تطوير علاقة مربحة وإيجابية معهم. فعندما ينظر إلى إدارة علاقات الزبائن من منظور استراتيجي، يتم توجيه المزيد من العناية للزبائن من خلال التركيز على إشباع احتياجاتهم إلى أقصى ما يمكن. وفي ظل هذا المنظور، يؤكد الباحثين على أن العلاقات ليست كلها جيدة، وأن الزبائن الذين يساهمون بأعلى قيمة للمؤسسة يستحقون اهتمام أكبر من الاهتمام بالمدراء³. وكننتيجة لزيادة شدة المنافسة وانخفاض ولاء الزبائن ظهرت مفاهيم تركز على رعاية العلاقات مع الزبائن. حيث يشير (2011) Akroush et al. إلى ضرورة

¹ - Hansotia, B. (2002). Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation. Journal of Database Marketing, 10(2), p.121

² - Thomas, J.S., Reinartz, W., and Kumar, V. (2004). Getting the most out of all of your customers. Harvard Business Review, p.118

³ - Ryals, L. (2005). Making customer relationship management work: the measurement and profitable management of customer relationships. Journal of Marketing, 69(4), P.P.252-261.

تميز الزبائن الرئيسيين من خلال تقديم منتجات وخدمات تلبي توقعات واحتياجات هؤلاء الزبائن¹. وعلى ضوء خبرة المؤسسات فإن تكلفة تطوير زبائن جدد أكبر من تكلفة الاحتفاظ بالزبائن القدامى بست مرات. وهذا ما يبرر ضرورة تركيز المؤسسة على فهم الزبائن وتلبية احتياجاتهم بشكل متفوق على باقي المنافسين في نفس السوق.

وعلى هذا الأساس، أصبحت إدارة علاقات الزبائن إستراتيجية رئيسية لإضفاء الطابع الشخصي على تجربة الزبائن وتحسين رضاهم والاحتفاظ بهم، لا سيما في الفنادق. حيث تقوم المؤسسات بتكوين علاقات جيدة مع الزبائن، وتسعى للاحتفاظ بالزبائن المريحين من خلال تحديد الزبائن المهمين وضمان اتصالات أفضل معهم وتخصيص المنتجات والخدمات لتلبية احتياجاتهم. وفي المقابل، من المحتمل أن يظل الزبائن المهمين لفترة أطول في علاقتهم بهذه المؤسسات، وأن يشتروا عددا أكبر من المرات، ويظهروا ميلا أقلًا للتحويل إلى المنافسين. فقد تبين أن المؤسسات التي تربطها علاقات قوية مع زبائنها تتمتع بربحية أعلى مقارنة مع المؤسسات التي ليس لها علاقات قوية.

وفقا لـ Hooley et al. (2005) يعكس التوجه نحو الزبون سبعة أبعاد تتمثل في²: (1) مستوى الالتزام بخدمة الزبائن ومتابعتهم عن كثب؛ (2) قيادة رضا الزبائن لأهداف واستراتيجيات المؤسسة؛ (3) مدى اعتماد الاستراتيجيات التنافسية على فهم احتياجات الزبائن؛ (4) مدى تكامل وظائف المؤسسة لتلبية احتياجات الزبائن (السوق)؛ (5) زيادة القيمة للزبائن هو من يقود استراتيجيات المؤسسة؛ (6) التقييم المنتظم والمتكرر لرضا الزبائن؛ و(7) فهم المدراء لكيفية مساهمة الموظفين في القيمة الزبائن. ومن ثم ينبغي على المؤسسة أن تتبنى فلسفة التوجه نحو الزبون كإستراتيجية عمل تتطوي على محاولات جادة لتقديم قيمة للزبون تجعله راض ووفي لها. وبالتالي، لا يجب أن يكون التوجه نحو الزبون مجرد شعار رنان خال في مضمونه من ثقافة إسعاد الزبون وتقديم أقصى قيمة له.

¹ – Akroush, M.N., Dahiyat, S.E., Gharaibeh, H.S., and Abu-Lail, B.N. (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*, 21(2), P160.

² – Hooley, G.J., Greenley, G.E., Cadogan, J.W., and Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), P.18–27.

بلغت الأرقام يستعرض (1996) Bhote في كتابه (Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty) الدور الحاسم لرضا الزبائن بالنسبة للمؤسسة، حيث يؤكد أن: (1) 15 إلى 40% من الزبائن الراضين يغادرون المؤسسة كل عام؛ (2) البحث عن زبون جديد يكلف من خمس إلى سبع مرات أكثر من الاحتفاظ بزبون واحد؛ (3) 98% من الزبائن غير الراضين لم يبلغوا إطلاقاً عن عدم رضاهم على المؤسسة، وقد غادروا لمنافس آخر؛ (4) من المرجح أن يشتري الزبون الراضي تماماً المنتج ست مرات أكثر مقارنة بالزبون الراضي فقط خلال فترة تتراوح من عام إلى عامين؛ (5) يمكن أن يؤدي انخفاض انشغال الزبائن - أي عدم مغادرتهم أو تركهم للمؤسسة- بنسبة 5% إلى زيادة في الأرباح تتراوح بين 30 إلى 85%؛ و(6) زيادة قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالعملاء بنسبة 2% تعادل تخفيض تكاليف المعاملات بنسبة 10%.

تم تقوية العلاقة الإيجابية بين التركيز على زبائن المؤسسة وأدائها من خلال الدراسات التي توضح أن الطبيعة غير الانتهازية والمرنة للتوجه نحو الزبائن تساعد في بناء ثقة الزبون والتزامه، وأيضاً في خلق ميزة تنافسية (Williams, 1998). ومن جهته يؤكد (Singh & Ranchhod, 2004) على أن التوجه نحو الزبون له تأثير إيجابي على ادراك الزبون، وفي النهاية يؤثر على أداء المؤسسة. كما قدمت دراسة (Pekovic et Rolland, 2012) دليلاً تجريبياً على التأثير الإيجابي للتوجه نحو الزبائن على أداء المؤسسة (مقاساً من خلال الربح)، وأن هذا التأثير يكون أكبر في الأسواق التي تعرف نمواً، والتي تشهد منافسة شديدة، وفي تلك الأسواق التي تتميز بعدم التأكد (أي التي تتطوي على مخاطرة أكبر)، وقد تبين أن التوجه نحو الزبائن يضمن أن إستراتيجية التركيز على الزبائن تساعد في نجاح المؤسسة على المدى الطويل. وهذا يشير إلى أن التوجه نحو الزبائن يعتبر بمثابة نشاط استراتيجي - وليس نشاط تكتيكي- يحقق للمؤسسة العديد من الثمار في الأجل الطويل¹.

في نفس السياق، كشفت العديد من الدراسات السابقة عن وجود علاقات ارتباط بين التوجه نحو الزبون ومختلف جوانب الأداء. فعلى سبيل المثال توصل (EIKordy, 2014) إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية بين التوجه نحو الزبائن وأداء المؤسسة. وهذا يشير ضمناً إلى أن المزيد من التركيز على الزبائن يؤدي إلى تحسن أداء المؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، عثرت دراسة الربيعي والشرابعة (2010) على وجود أثر دال

¹ Pekovic, S., & Rolland, S. (2012). L'impact de l'orientation client sur la performance des entreprises françaises : étude empirique des effets directs et modérateurs. Recherche et Applications En Marketing, 27(4), P14.

معنويا للتوجه نحو بناء علاقات مع الزبائن على أداء الفنادق (مقاسا بالحصة السوقية، الربحية، معدل الاحتفاظ بالزبائن ومعدل إشغال الغرف). أثبتت دراسة (Mohammad et al. (2013) أن للتوجه نحو الزبون تأثير دال على أداء الفنادق. ووجدت دراسة بوعبد الله وكباب (2019) أن لتركيز الفنادق على الزبائن الرئيسيين تأثير هام في ولاء الزبائن. ومن جهتها توصلت دراسة كباب (2020) إلى وجود أثر دال إحصائيا للتركيز على الزبائن الرئيسيين في زيادة وتفوق المؤسسات الفندقية. ورغم ذلك، تظهر بعض الأبحاث السابقة أن الفنادق لم تستفد من المنافع الكاملة لإدارة علاقات الزبائن وأن معظمهم يكافحون من أجل النجاح في تنفيذها. فمعظم الفنادق لم تتمكن من ترجمة المعرفة المتولدة من الزبائن في عمليات تخصيص خدماتها، ووجد أن عدد قليل من المؤسسات الفندقية نفذت بنجاح مبادرات إدارة علاقات الزبائن (Lo, Stalcup, & (Lee, 2010; Sigala, 2011). كما تشير مراجعة الأدبيات التي نشرها (Zhu & Nakata (2007) إلى وجود علاقة سلبية بين التركيز على زبائن المؤسسة وأدائها في بعض السياقات مثل القطاع غير الهادف للربح، رغم أن غالبية النتائج تظهر أن هناك تأثير إيجابي على أداء المؤسسة¹. وقد يعني ذلك، أن تبنى مقارنة التركيز على الزبائن لا يكفي لوحده إذا لم تتمكن المؤسسة من تجسيد تلك المقاربة في برامج عمل قابلة للتطبيق في أرض الواقع من طرف موظفين مؤهلين يمتلكون ما يكفي من المهارات لتنفيذ تلك البرامج بشكل صحيح.

المطلب الثاني: تنظيم إدارة علاقات الزبائن

لا شك أن للجانب الإداري والتنظيمي دور هام في نجاح أو فشل أي مشروع. لكون العنصر البشري هو من يخطط وهو من ينفذ وهو من يراقب في الأخير. وعلى هذا الأساس تم توجيه المزيد من الاهتمام إلى إدارة علاقات الزبائن كقدرة تنظيمية تساهم في إنشاء ميزة تنافسية (Campbell, 2003). وقد عرف (2014) ElKordy إدارة علاقات الزبائن من وجهة النظر التنظيمية بأنها "قدرة تنظيمية تمكن المؤسسة من إدارة علاقات مريحة طويلة الأمد مع زبائنها وتعزيز وضعها التنافسي، وتستند هذه القدرة على تكامل أربعة موارد

¹ Zhen Zhu & Cheryl Nakata (2007) Reexamining the Link Between Customer Orientation and Business Performance: The Role of Information Systems, Journal of Marketing Theory and Practice, 15:3, P189

هي تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن، عمليات إدارة علاقات الزبائن، التوجه نحو الزبائن، وتنظيم إدارة علاقات الزبائن" ¹.

ووفقاً للمحاميد وآخرون ، يشير مفهوم تنظيم إدارة علاقات الزبون إلى "الكيفية التي يتم بها تنظيم إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة لخلق وتقديم قيمة مضافة للزبائن (كفرق العمل المبنية على الزبائن)، ومدى امتلاك العاملين في إدارة علاقات الزبائن للمهارات والقدرات التي تمكنهم من بناء علاقات مميزة مع الزبائن والمحافظة عليها"². كما ذكر Day (1994) أن للقدرات التنظيمية أربعة مصادر تتمثل في معارف ومهارات الموظفين، الأنظمة التقنية (وتشمل نظم المعلومات والإجراءات الرسمية للتعامل مع المشاكل)، نظام الإدارة، والقيم والمعايير الموحدة.

وحسب Sin et al. (2005) تعتمد الطرق الملائمة لتحقيق أهداف إدارة علاقات الزبائن على الرضا الوظيفي، ويعتمد الأداء الوظيفي على تمكين الموظف ومشاركة الموظف ونظام المكافآت وفعالية الاتصالات الداخلية. كما تعتبر إدارة المعرفة عنصر أساسي لتقليل نية الموظف في مغادرة المؤسسة وفي تعزيز الرضا الوظيفي (Watkins & Marsick, 2003). ومن ثم يمكن القول أن توفر المؤسسة على تنظيم فعال سوف يعزز القدرة على التنفيذ الناجح لبرامج إدارة علاقات الزبائن، ويمكن من تحقيق الأهداف المسطرة.

في هذا السياق هدفت دراسة (Padilla-Meléndez & Garrido-Moreno, 2014) لتحليل العوامل الرئيسية لنجاح تنفيذ إدارة علاقات الزبائن في الفنادق الصغيرة والمتوسطة الحجم في اسبانيا، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على عينة مشكلة من 128 فندق، أظهرت النتائج الدور الحاسم الذي تلعبه العوامل التنظيمية متمثلة في: دعم الإدارة العليا، تدريب الموظفين وتحفيزهم جنباً إلى جنب مع الهيكل / العمليات التنظيمية، كما كشفت النتائج أن الاستثمار في التكنولوجيا شرط ضروري ولكنه غير كاف لتحقيق إدارة علاقات الزبائن لنتائج إيجابية. في حين بحث (Suntornpithug, Gokhan & Khamalah (2010) دور الالتزام التنظيمي، تمكين الموظفين وذكاء الزبائن في أداء علاقات الزبائن لدى المؤسسات الصغيرة في قطاع الخدمات، وأكدت نتائجهم أن العامل البشري هو عنصر أساسي في نجاح برامج إدارة علاقات الزبائن.

¹ - ElKordy, M. (2014). The impact of CRM capability dimensions on organizational performance. European Journal of Business and Social Sciences, 2(10),P.130

² - الربيعي ليث سلمان؛ المحاميد، أسعود محمد؛ أليخلى، أسامة سمير، سامي العدوان، (2014)، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، (2)42، ص. 584.

كما تناولت دراسة (Chang, Park & Chaiy (2010) العملية المتعلقة بكيفية ترجمة تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن إلى نتائج أعمال باستخدام بيانات مستخرجة من بعض المؤسسات الكورية، وقد لوحظ أن كل من الثقافة التنظيمية المتمركزة على الزبون ونظام الإدارة المرن يسهلان استخدام تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن. كما توصلت دراسة المدان وموسى (2010) إلى وجود أثر دال إحصائيا لعوامل الثقافة التنظيمية المتمثلة في نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات، العاملين والقيادة في التنفيذ الفعال لإدارة المعرفة (توليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها).

وعليه، يساعد وجود ثقافة تنظيمية متميزة في المؤسسة على تحقيق العديد من الأهداف ومنها¹: تحقيق الهوية التنظيمية، تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة، تحقيق الاستقرار التنظيمي، تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة، تحديد مجالات الاهتمام المشترك، التعرف على الأولويات الإدارية، التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات، تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة، ترشيح أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية، تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية، وتوفير معايير لما يجب أن يقوله و/أو يفعله الموظفين. وعلى هذا الأساس تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في غرس القيم وروح المبادرة والتعاون بين الموظفين مما يؤدي إلى نجاح تنفيذ الأنشطة المخطط لها (كتنفيذ مشروع لإدارة شكاوي الزبائن) وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوبة.

بالإضافة إلى ذلك، تناولت بعض الدراسات الحديثة نسبيا أثر تنظيم إدارة علاقات الزبائن على جوانب سلوكية وتنظيمية مختلفة. فمثلا كشفت دراسة (EIKordy (2014 عن وجود علاقة ارتباط ذات دلالة بين تنظيم إدارة علاقات الزبائن وأداء المؤسسة. في سياق الفنادق، توصلت دراسة (Mohammad et al. (2013 إلى وجود تأثير إيجابي ودال معنويا لتنظيم إدارة علاقات الزبائن في أداء الفنادق مقاسا ببطاقة الأداء المتوازن (الجانب المالي، الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو). أما دراسة بوعبد الله وكباب (2019) فوجدت أن لتنظيم إدارة علاقات الزبائن تأثير معنوي في ولاء زبائن الفنادق. كما أثبتت دراسة كباب (2020) أن لبعث تنظيم إدارة علاقات الزبائن أثر دال إحصائيا في تحقيق الريادة في المؤسسات الفندقية بالجزائر.

¹ - السبعراوي محمد يونس محمد، (2015). إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي دائرتي صحة وكهرباء نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11(33)، ص. 166

المطلب الثالث: إدارة المعرفة

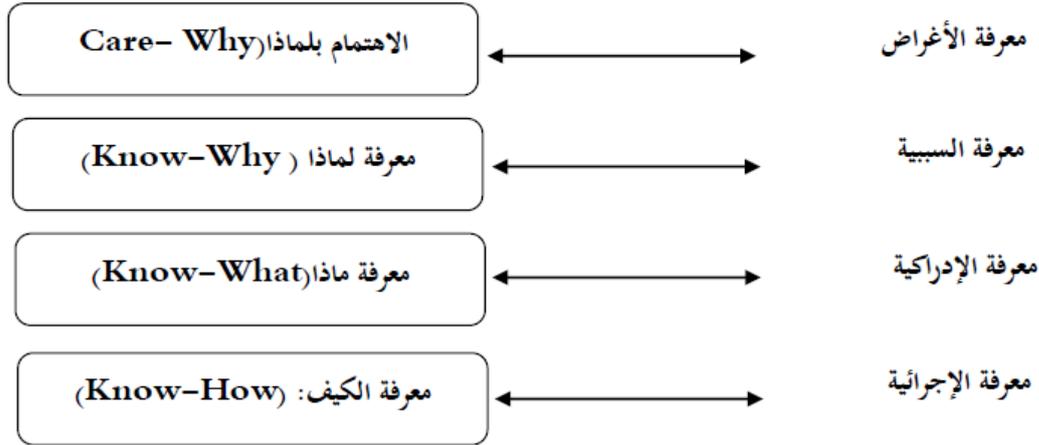
أولاً- مفهوم المعرفة:

تشكل المعرفة مصدراً مهماً لربحية المؤسسات، وهي إحدى أهم الوسائل لتحقيق مستويات عالية من الأداء. حيث تعتبر بمثابة مورد استراتيجي رئيسي، وقد أصبحت أساس التنافس في الاقتصاد المعاصر بدلاً من الموارد المادية والملموسة (Wong & Aspinwall, 2005). كما أصبح ينظر إلى المعرفة باعتبارها واحدة من الأصول التنظيمية الهامة وذات القيمة المرتفعة لإدارة علاقات الزبائن (Wang et al., 2010). وقد صنفت أوعية الفكر المعرفة بطرق مختلفة، فمنهم من صنفها إلى معرفة صريحة (شائعة كالمعرفة المخزنة في الكتب) وأخرى ضمنية (المخزنة في عقول الناس)، وصنفها البعض إلى معرفة جوهرية (أساسية)، معرفة متقدمة ومعرفة إبداعية (مبتكرة). ومن جهته يشير نجم إلى إمكانية تصنيف المعرفة كالآتي¹:

- 1- المعرفة الإجرائية (معرفة كيف؟)، وتشير إلى المعرفة العملية المرتبطة بمعرفة كيفية أداء العمل، وهي المعرفة الشائعة والمتداولة، كالمهارات المتوفرة لدى موظف الاستقبال.
 - 2- المعرفة الإدراكية (معرفة ماذا؟)، وتشير إلى معرفة المبادئ والقوانين العامة والنظرية والقواعد الأساسية في مجال معين، كمعرفة قواعد التعامل مع شكاوي زبائن الفندق.
 - 3- المعرفة السببية (معرفة لماذا؟)، وتشير إلى معرفة العلاقات بين المدخلات والنتائج، كما يقصد بها معرفة العلة أو الأسباب، كمعرفة موظف الفندق للأسباب التي تجعل الزبون يشتكي.
 - 4- معرفة الأغراض (الاهتمام بلماذا؟)، وتشير إلى المعرفة المتقدمة (العميقة) المرتبطة بمعرفة ما وراء الأسباب، مثلاً معرفة موظف الفندق للآثار السلبية لتذمر الزبائن على أداء الفندق الذي يعمل به.
- والشكل التالي يوضح تلك الأصناف.

شكل رقم (04): تصنيف المعرفة

¹ - نجم عبود نجم، (2005). إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ص 47



المصدر: نجم عبود نجم، (2005)، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ص 48.

ثانيا - مفهوم، أهداف وعمليات إدارة المعرفة:

تم تعريف إدارة المعرفة بأنها "عملية اكتساب المعرفة، تخزينها، نقلها وتطبيقها داخل المؤسسة بحيث يمكن للموظفين استخدامها لتحقيق النجاح التنظيمي" ¹ (Zack, McKeen & Singh, 2009). كما عرفت بأنها جميع العمليات التي تساعد المؤسسة على توليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة، والتي تعتبر ضرورية وهامة لمختلف الأنشطة الإدارية كصنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي من خلال تفاعل أربعة عوامل هي الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا المعلومات والقيادة التنظيمية ². ووفقا لـ Yang & Wan (2004) يمكن وصف إدارة المعرفة بأنها "عملية جمع وتحديد المعلومات المفيدة، ونقل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتخزين المعرفة في مستودع، ونشرها في جميع أنحاء المؤسسة بأكملها، وتمكين الموظفين من استعادتها بسهولة واستغلال المعرفة وتطبيقها بشكل مفيد" ³.

¹ - Zack, M., McKeen, J., and Singh, S., (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. Journal of Knowledge Management, 13(6), P. 394.

² - مدوري نور الدين، (2017). أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر. ص 38

³ - Yang, J.-T., and Wan, C.-S. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. Tourism Management, 25(5), P.595

ومن جهته أورد بدير مصطلح هندسة المعرفة والذي يقصد به "العمليات النظامية لإيجاد المعلومات وتحصيلها وتنظيمها وتنقيتها وعرضها بطريقة تحسن قدرات الموظف في مجال عمله"¹. وعليه ترتبط إدارة المعرفة بقدره المؤسسة على التقاط وإدارة وتقديم المعلومات في الوقت الأنّي (Alavi & Leidner, 2001). كما تضمن إدارة المعرفة الفعالة للموظف حرية الوصول إلى المعلومات المتوفرة (بالكمية والجودة المطلوبة) في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الصائبة وحل المشكلات المستجدة خاصة المشكلات المرتبطة بتذمر الزبائن من عملية تقديم الخدمة وشكاويهم بخصوص جودتها، لأنها تؤدي إلى انشقاق الزبائن وتحولهم إلى المنافسين.

عملياً، إدارة المعرفة مهمة لأنها تعزز كفاءة وقدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات الصحيحة بشكل سريع ومستتير، كما تتبع أهميتها من النقاط التالية²: (1) ارتفاع شدة المنافسة في الأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة؛ (2) تتطلب تعقيدات السلع والخدمات المزيد من المعرفة المتعلقة بكل من الزبون، السوق، والمنافسة، ومن ثم تبرز الحاجة الملحة لإدارة معرفة؛ (3) زيادة المنافسة قلصت أعداد الموظفين في المؤسسات ذات المعرفة المتميزة، وهنا كان لابد من المنافسة على كيفية استقطاب هذه الكفاءات؛ (4) جذب المزيد من الزبائن الجدد؛ (5) المحافظة على الزبائن ذوي الولاء المرتفع؛ (6) تخفيض التكاليف وتجويد أساليب وطرق العمل؛ (7) تحسين القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل؛ و(8) تقليص حجم الوقت الذي يتطلبه حصول الموظفين على المعارف الجديدة.

كما تتعدد أهداف إدارة المعرفة وتختلف باختلاف حجم ونوع ومجال عمل المؤسسات، وعلى العموم تسعى المؤسسات المتبنية لإدارة المعرفة لتحقيق الأهداف التالية³: (1) تسهيل وتبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة أو غير ضرورية والحد من الروتين، (2) الارتقاء وتحسين خدمة الزبائن عن طريق الاختزال من الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة، (3) تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية والتخلص من الكبت والضغط النفسية، (4) زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر، (5) تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق

¹ - بدير جمال يوسف، (2010)، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، ص 48

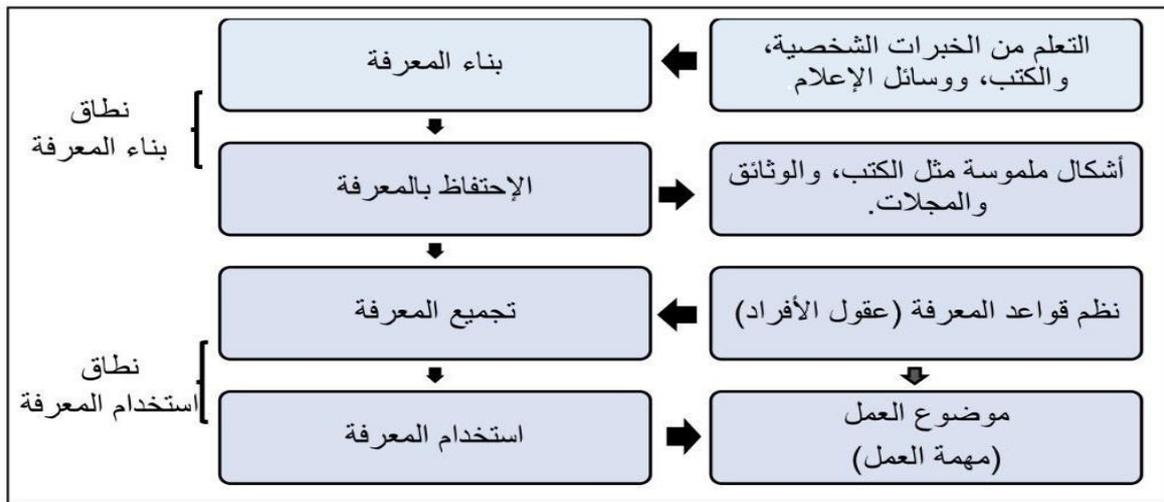
² - نجم عبود نجم، (2005). إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مرجع سابق، ص 43

³ - بدير جمال يوسف، نفس المرجع، ص 52

إيصال الخدمات، (5) تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها، (6) تكوين مصدر موحد للمعرفة ومن ثم تعميمه على أفراد المؤسسة، و(7) إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.

قدم الباحثين في حقل الإدارة العديد من نماذج إدارة المعرفة، ومن أهم تلك النماذج النموذج الذي قدمه "ويج" (Wiig) سنة 1993، والذي بين من خلاله أن الخطوة الأولى في إدارة المعرفة تتمثل في بناء المعرفة بالاعتماد على عدة مصادر (كوسائل الإعلام والتجارب الشخصية)، ثم الاحتفاظ بالمعرفة وتخزينها في أماكن مختلفة (كالكتب وقواعد البيانات)، وفي الخطوة الثالثة القيام بتجميع المعرفة من خلال عدة أطر كالحوارات الجانبية بين الموظفين وشبكات الأنظمة الخبيرة، وأخيراً استخدامها لصالح المؤسسة. والشكل التالي يوضح تلك العمليات.

شكل رقم (05) : نموذج إدارة المعرفة لـ Wiig



Source: Dalkir, K. (2005). Knowledge Management in Theory and Practice. Burlington, MA, USA: Elsevier Butterworth-Heinemann, p.39.

ومن جهته ذكر المدان وموسى أن لإدارة المعرفة ثلاث عمليات تتمثل في¹:

1- **توليد المعرفة:** وتعني عملية ابتكار المؤسسة للمعرفة الجديدة عن طريق اشتقاق الأفكار الجديدة، وذلك ممكن من خلال عدة طرق منها تفعيل نشاط البحث والتطوير داخل المؤسسة.

¹ - المدان سامي عبد الله، وموسى صباح محمد، (2010)، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج): دراسة حالة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، ص 113-114.

2- مشاركة المعرفة: ويقصد بها عملية تحويل المعرفة ونقلها إلى الموظفين، من خلال العمل المشترك، التواصل، التعلم، التدريب، الاجتماعات، الجلسات غير الرسمية، ومن خلال تبادل الوثائق.

3- تطبيق المعرفة: وتعني الاستخدام الفعلي للمعرفة من خلال توظيفها في مختلف أنشطة المؤسسة كالخطيط، التنظيم، التسويق، وإدارة علاقات الزبائن.

ومن جهتها تناولت بعض الدراسات العوامل الحاسمة لنجاح إدارة المعرفة، والتي يمكن للمؤسسات الاستفادة منها في تصميم وتنفيذ برامج فعالة لإدارة المعرفة، والجدول الموالي يلخص تلك العوامل.

جدول رقم (04): العوامل الحاسمة لنجاح إدارة المعرفة

الدراسات	العوامل الحاسمة
Davenport, De Long, & Beers (1998)	(1) توفر الأموال اللازمة؛ (2) توفر البنية التحتية للتكنولوجيا والبنية التحتية التنظيمية؛ (3) توفر هيكل تنظيمي متوازن يتسم بالمرونة والتطور ويسهل الوصول إلى المعرفة؛ (4) تحفيز الأفراد على توليد المعرفة ومشاركتها (على سبيل المثال منح جوائز لأفضل مشاركي المعرفة في المؤسسة)؛ (5) الثقافة الصديقة للمعرفة، كوضوح الغرض من المشروع؛ (6) شعور الموظفون بالإيجابية حول إنشاء، استخدام وتشارك المعرفة؛ (7) تنوع وسائل نقل وتوزيع المعرفة (كالانترنت، أنظمة الاتصالات، والتواصل وجها لوجه)؛ و (8) دعم والتزام كبار المدراء.
Choy (2006)	(1) تدريب الموظفين؛ (2) انخراط ومشاركة الموظفين؛ (3) العمل بروح فريق العمل الواحد (العمل الجماعي)؛ (4) تمكين الموظفين؛ (5) التزام قيادة الإدارة العليا؛ (6) القضاء على القيود التنظيمية؛ (7) البنية التحتية لنظم المعلومات؛ قياس الأداء القائم على المعرفة؛ (8) الثقافة الصديقة للمعرفة؛ (9) المقارنة المرجعية لإدارة المعرفة في أفضل المؤسسات؛ و (10) هيكل المعرفة.
Akhavan, Jafari, & Mohammad (2006)	(1) البرامج التدريبية؛ (2) هندسة المعرفة؛ (3) شبكة الخبراء؛ (4) مشاركة المعرفة؛ (5) الشفافية؛ (6) إستراتيجية المعرفة؛ (7) الثقة؛ (8) الهيكل التنظيمي؛ (9) إعادة هندسة العمليات التجارية؛ (10) القيادة؛ (11) تخزين المعرفة؛ (12) التقاط المعرفة؛ (13) تحديد المعرفة؛ (14) تدقيق المعرفة؛ (15) الثقافة التنظيمية؛ و (16) دعم والتزام المدراء التنفيذيين.
Zeidi & Babaheidari (2015)	(1) إدارة القيادة والدعم؛ (2) الثقافة التنظيمية؛ (3) تكنولوجيا المعلومات؛ (4) إستراتيجية إدارة المعرفة؛ (5) قياس الأداء، البنية التحتية التنظيمية؛ (6) العمليات والنشاطات؛ (7) التحفيز والمكافآت؛ (8) الموارد؛ (9) التعليم والتدريب؛ (10) إدارة الموارد البشرية؛ و (11) القياس المقارن.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات المذكورة في الجدول.

ومن جهتها أظهرت نتائج دراسة (Kunthi, Sensuse, & Tobing (2017) أن العوامل التي تؤثر على تنفيذ إدارة المعرفة تتضمن دعم الإدارة العليا، البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، والموارد البشرية. وعليه، مما لا شك فيه أن هذه العوامل وعوامل أخرى تشكل الأرضية الصلبة لأي مؤسسة تستهدف إدراج إدارة المعرفة ضمن نشاطاتها الأساسية، كما تشكل خارطة طريق لنجاح برامج إدارة المعرفة.

ووفقا لـ (Malhorta (2000) لإدارة المعرفة ثلاثة مداخل رئيسية هي¹: (أ) المدخل المعلوماتي، ويشمل أنشطة معالجة البيانات وإدارة تدفقات المعلومات وتطوير قواعد البيانات وتوثيق أنشطة الأعمال في المؤسسة؛ (ب) المدخل التكنولوجي، ويهتم ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، النظم الخبيرة، نظم المعالجة التحليلية الفورية، نظم المعلومات المستندة على الويب وغيرها؛ و(ج) المدخل الثقافي، ويهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة من خلال تناول حقول التعلم الجماعي، التعلم المتواصل، وبناء المنظمات الساعية للتعلم .

ثالثا - إدارة معرفة الزبون:

تتطوي إدارة علاقات الزبائن على إرشادات وإجراءات وعمليات واستراتيجيات توفر للمؤسسات القدرة على دمج تفاعلات الزبائن وأيضا تتبع جميع المعلومات المتعلقة بالزبائن (Khan, Ehsan, Mirza, & Sarwar, 2012). كما يعتمد نجاح إدارة علاقات الزبائن بشكل كبير على تحليل معلومات الزبون والمعرفة الناتجة عند استخدام هذه المعلومات لتطوير عروض مشخصة (شخصية) للغاية (Sigala, 2005). فقد قام (Fan & Ku (2010) بفحص المتغيرات التي تحدد ربحية إدارة علاقات الزبائن باستخدام عينة مشكلة من 337 وكيل سفر، ولاحظا أن إدارة معرفة الزبون هي العامل الأكثر أهمية لنجاح إدارة علاقات الزبائن. في حين توصلت دراسة الربيعي وآخرون (2014) إلى وجود أثر دال معنويا لإدارة معرفة الزبون في كل من تطوير الخدمات الجديدة والأداء التسويقي بأبعاده الثلاثة (الربحية؛ معدل نمو الحصة السوقية؛ والاحتفاظ بالزبائن)، وتبين وجود أثر مشترك لإدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي للمصارف.

عمليا، تحتل صناعة الضيافة، والتي تعتمد بشكل كبير على المعلومات صدارة ثورة الأعمال الإلكترونية، حيث تقوم الفنادق في جميع أنحاء العالم بتنفيذ إدارة علاقات الزبائن بهدف الحصول على

¹ - Malhotra, Y. (2000). Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation. In Y. Malhotra (Ed.), Knowledge Management and Virtual Organizations, Hershey, PA: Idea Group Publishing, P.83

المعرفة المتعلقة بالزبائن ونشرها وتطبيقها لخلق تجارب فريدة للضيوف لتعزيز الربحية (Sigala, 2005). فمن أجل البقاء والاستمرار تقوم الفنادق باستغلال معرفة الزبائن لإنشاء علاقات معهم لتحسين رضاهم وولائهم وبالتالي تحقيق أداء أفضل للأعمال¹. ومن ثم تعتبر معرفة الزبائن بمثابة سلاح استراتيجي يمكن المؤسسة من غزو السوق المستهدف بشكل أفضل من منافسيها.

في الأخير يمكن القول أن المؤسسات تسعى من خلال تبني إدارة المعرفة إلى الحصول على المعرفة المتعلقة بالزبائن، وتحسينها ومشاركتها باستمرار مع مختلف أقسام المؤسسة التي تحتاج لاستخدام تلك المعرفة لتحصل على قيمة مضافة في عملها (Sulaiman et al., 2011). وعليه، فإدارة المعرفة عامل رئيسي لتعزيز إدارة العلاقات مع الزبائن بشكل فعال من خلال إنشاء وتوزيع وتطبيق معرفة الزبائن (Lei & Tang, 2005). وهي العامل الرئيسي الذي يؤثر بشكل إيجابي على اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم، وفي النهاية يؤثر على إنتاجية نظام إدارة علاقات الزبائن (Hasanian, Chong & Gan, 2015). كما وجد أن لإدارة المعرفة تأثير دال معنويا على رضا الزبائن (Wang et al., 2010)، ولاء زبائن الفنادق (بوعبد الله وكباب، 2019)، ريادة المؤسسات الفندقية (كباب، 2020)، أداء الفنادق (Mohammad et al., 2013).

المطلب الرابع: إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا

اكتسب إدارة علاقات الزبائن أهمية بارزة في السنوات الأخيرة، فقد قدرت مؤسسة الاستشارات غارتنر (Consultancy Firm Gartner) أن أكثر من 13 مليار دولار أمريكي تم إنفاقها على برامج إدارة علاقات الزبائن في عام 2012 من قبل الشركات من جميع القطاعات (Gartner, 2012)، كما تمت الإشارة إلى اعتبار نظم وبرامج إدارة علاقات الزبائن واحدة من بين الخمس تكنولوجيات الأكثر تأثيرا في العالم (Luftman et al., 2012). فمن وجهة نظر التكنولوجيا، تعرف إدارة علاقات الزبائن بأنها مبادرة إستراتيجية تعتمد على تكنولوجيا المعلومات وتطالب بإعادة تشكيل أنشطة المؤسسة حول الزبون لتقديم خدمة متسقة وشخصية للغاية في كل نقطة اتصال مع الزبائن (Crick & Spencer, 2011). وعادة ما ينظر إلى إدارة علاقات الزبائن على أنها عبارة عن الحلول المقدمة من خلال توظيف مختلف برامج تكنولوجيا المعلومات،

¹ - Srivastava, S.K., Chandra, B., and Sinha, A.P. (2018). Effectiveness of knowledge management on customer relationship management in hotel business performance. Journal of Environmental Management and Tourism, 9(6), P.1277.

كما ينظر إليها أحيانا على أنها حزمة من الأنظمة أو التطبيقات (Applications) التي تدعم المؤسسة في عملية بناء علاقات مريحة مع الزبائن (Torggler, 2009).

تشير تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن إلى تكنولوجيا المعلومات التي يتم نشرها وتطبيقها لتحسين إدارة علاقات الزبائن (Reinartz et al., 2004). وتشمل تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن كل من: (1) **تطبيقات المكتب الأمامي**: وتعمل على تسهيل تدفق المعلومات بكفاءة بين المؤسسة وزبائنها من خلال الاتصالات المتبادلة، كما تعمل على تمكين المؤسسة من توجيه المعلومات للموظفين المناسبين في المبيعات والتسويق والخدمة. وبالتالي، فإن تطبيقات إدارة علاقات الزبائن تحاول تسهيل النشر السلس لمعرفة الزبائن في المؤسسة لتحسين جودة صنع القرار¹؛ (2) **تطبيقات المكتب الخلفي**: وتشمل كل من قاعدة البيانات والتنقيب عن البيانات التي تساعد على تحديد وتتبع احتياجات الزبائن بشكل أفضل وأسرع، حيث يعد إنشاء قاعدة بيانات مركزية لمعلومات الزبائن جانبا مهما من أنشطة إدارة علاقات الزبائن في المؤسسة، كما تعمل أدوات التنقيب عن البيانات على تحسين فهم المؤسسات لسلوك الزبائن وتمكينها من تخصيص أكثر ملاءمة لمنتجاتها وخدماتها، وتعمل أيضا على تسهيل تكامل معلومات الزبون التي تنشأ من مصادر متعددة، لأن الزبائن يتفاعلون مع المؤسسة من خلال نقاط متعددة مثل المبيعات والتسويق والخدمة². بالإضافة إلى ذلك تساعد على دمج وتحليل البيانات حسب Jayachandran et al. 2005.

وعليه قد تعمل تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن على تحسين قدرة المؤسسة على الحفاظ على علاقات الزبائن المريحة من خلال جمع وتحليل المعلومات حول الزبائن المريحين، وتسهيل تفاعلات المؤسسة مع الزبائن بشكل أكثر كفاءة وفاعلية، وتبسيط تخصيص المنتج أو الخدمة (Wang & Feng, 2012). في بيئة الأعمال الحالية، يستثمر كبار المدراء في أنظمة إدارة علاقات الزبائن كأداة إستراتيجية لمعالجة معلومات الزبائن بهدف تطوير علاقات الزبائن (Chuang & Lin, 2013). وعليه أصبحت أنظمة إدارة علاقات الزبائن

¹ Ryals, L. (2005). Making customer relationship management work: the measurement and profitable management of customer relationships. *Journal of Marketing*, 69(4), P259.

² Krasnikov, A., Jayachandran, S., and Kumar, V., (2009). The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiency: evidence from the u.s. commercial banking industry. *Journal of Marketing*, 73(6), P65.

العمود الفقري لتطوير علاقات قوية من خلال تطوير قدرات معالجة معلومات الزبائن (Chuang & Lin, 2013). وقد أثبت العديد من الباحثين أن أنظمة وتكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن قد حسنت بشكل كبير من أداء علاقات الزبائن (Kim & Choi, 2010).

في الواقع، وفي الوقت الحالي يبحث زبائن الفنادق المحتملين عن التعليقات عبر الإنترنت قبل السفر وبينون قراراتهم الشرائية على المعلومات التي يتحصلون عليها من خلال المراجعات عبر الإنترنت (Mauri & Minazzi, 2013). وقد طور (Ye et al., 2009) نموذجا رياضيا يشرح تأثير التعليقات التي ينشئها المستخدم على مبيعات الفنادق والربحية، ووفقا للنموذج، أدى التحسن بنسبة 10% في المراجعات إلى زيادة المبيعات بنسبة 4.4%. لذلك، تقوم الكثير من المؤسسات بتنفيذ إدارة علاقات الزبائن لتعزيز قدرتها على التواصل مع الزبائن، ومعرفة تعليقاتهم في الوقت المناسب، وتحليل معلومات الزبائن، وتخصيص العروض (Day, 2003). في الفنادق أيضا، ونظرا لكم الهائل من المعلومات التي يجب إدارتها، تتطلب إدارة علاقات الزبائن الناجحة استثمارات كبيرة في التكنولوجيا التي تتيح جمع معلومات الزبائن ودمجها بشكل موحد وغير مسبوق (جديد ومبدع) (O'zgener & Iraz, 2006).

وعلى هذا الأساس، ووفقا لـ (Chetioui et al., 2017) من الضروري أن تتبنى الفنادق إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا لمساعدة مدراء الفنادق على تحسين أداء مؤسساتهم، ومع ذلك لا تزال العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا وأداء الفنادق غامضة ولم تحسم بعد. علاوة على ذلك، تزداد أهمية إدارة علاقات الزبائن للمؤسسات كونها تسعى إلى تحسين أرباحها من خلال علاقات طويلة الأجل مع الزبائن¹. ففي السنوات الأخيرة، استثمرت الكثير من المؤسسات بكثافة في تكنولوجيا المعلومات لإدارة تفاعلاتهم مع الزبائن بشكل أفضل قبل، أثناء وبعد عملية الشراء (Bohling et al., 2006).

في نفس السياق، درس (Chen & Ching, 2004) العلاقة بين كثافة تكنولوجيا المعلومات، والقدرة الاستيعابية، وخدمة الزبائن، وتوجيه الزبائن وأداء إدارة علاقات الزبائن في سياق صناعة الخدمات المالية في تايوان، وخلصا إلى أن الاستثمارات في تكنولوجيا المعلومات والقدرة الاستيعابية تشكل حجر الأساس في

¹ - Coltman, T., Devinney, T., and Midgley, D. (2011). Customer relationship management and firm performance. Journal of Information Technology, 26(3), P. 206.

نجاح إدارة علاقات الزبائن. كما قام (Jayachandran, Sharma, Kaufman & Raman (2005) بتحليل الدوافع الرئيسية ونتائج عمليات المعلومات الترابطية ودور التكنولوجيا في تنفيذ إدارة علاقات الزبائن باستخدام البيانات التي تم جمعها من عينة مشكلة من 172 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية، ولاحظوا أنه من المحتمل أن تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا داعما في تعزيز أداء علاقات الزبائن. ومن جانبه أشار (2000) Butler إلى أن إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا تساعد المؤسسات على تعزيز رضا الزبائن، وزيادة الاحتفاظ بالزبائن، وبناء علاقات مربحة مع الزبائن على المدى الطويل.

كما كشفت دراسات أخرى أن لإدارة علاقات الزبائن المستندة على التكنولوجيا تأثير دال معنويا على ولاء زبائن الفنادق (بوعبد الله وكباب، 2020)، ريادة المؤسسات الفندقية الجزائرية (كباب، 2020)، أداء الفنادق (الجانب المالي، الزبائن، العمليات الداخلية) (Mohammad et al., 2013). كما توصل بن حمو (2016) إلى وجود أثر دال معنويا لاستخدام التكنولوجيا ضمن إدارة علاقات الزبائن في تمييز المؤسسة، وأن تطبيق التكنولوجيا يساهم في تسيير شكاوي الزبائن بشكل أفضل.

عمليا، قامت الكثير من المؤسسات بتطبيق تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن على أمل أن تمكنهم من استهداف القطاعات المربحة بشكل أفضل، ومن تحسين خدمة الزبائن، وتعزيز الاحتفاظ بالزبائن، وفي النهاية طبعا زيادة الأداء المالي للمؤسسة (Josiassen, Assaf, & Cvelbar, 2014). ومع ذلك، فإن التكنولوجيا المستخدمة في إدارة علاقات الزبائن عادة ما تنتهي بالفشل إذا لم يتم استخدامها بشكل صحيح، لذلك يعتبر الاستخدام المناسب للتكنولوجيا في مجال التسويق من أكبر الفرص المتاحة للمؤسسات الخدمية (Chetioui et al., 2017). كما كشفت الدراسات المتوفرة حول إدارة علاقات الزبائن أن العديد من المؤسسات فشلت في استخدام وإدارة برمجيات إدارة علاقات الزبائن الخاصة بها. فعلى سبيل المثال، تتفق المؤسسات في جميع أنحاء العالم مليارات الدولارات على إدارة علاقات الزبائن، لكن حوالي سبعين في المائة من مشروعات إدارة علاقات الزبائن تفشل في تحقيق التحسن المتوقع في أداء الأعمال (Reinartz et al., 2004).

ونتيجة لذلك، لا يزال هناك قدر كبير من الشكوك حول برمجيات إدارة علاقات الزبائن من جانب الخبراء والأكاديميين فيما يتعلق بقيمتها النهائية للمؤسسة والزبائن (Coltman et al., 2011). فقد زعم بعض

الأكاديميين أن إدارة علاقات الزبائن تتجاهل حقيقة مفادها أن العديد من الزبائن لا يرغبون في الدخول في علاقات مع المؤسسات التي يتعاملون معها (Danaher et al. 2008). بالإضافة إلى ذلك، نادرا ما تتشأ عوائد قابلة للقياس من برامج الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات بسبب التركيز الضيق على تكنولوجيا المعلومات وحدها، كما أن أنجح البرامج هي البرامج التي تجمع التكنولوجيا مع التنظيم الفعال للأشخاص ومهاراتهم (Piccoli & Ives 2005). ويترتب على ذلك، أنه كلما زادت المعرفة حول كيفية بناء المؤسسات بنجاح والجمع بين قدراتها التكنولوجية والتنظيمية، كلما زاد فهمنا لكيفية تأثير إدارة علاقات الزبائن على الأداء¹

من منظور التكاليف، تصف كفاءة التكلفة مدى جودة استخدام المؤسسة لمواردها بغية إنتاج مزيج معين من المخرجات، ويعتمد ذلك على مدى قدرتها على الحد من هدر الموارد. حيث يتم تعريف كفاءة التكلفة على أنها نسبة التكاليف الفعلية التي يتم إنفاقها إلى الحد الأدنى من التكاليف التي كان من الممكن إنفاقها في إنتاج مزيج الإنتاج (Greene, 1993). وبالنسبة إلى قطاع الخدمات، تتطلب شخصية الخدمة (لكي توافق تطلعات الزبائن) توفر موظفين مؤهلين ومدربين جيدا. وعليه، فمن المحتمل أن يكون توظيف الموظفين المهرة وتدريبهم إلى المستوى الذي يمكنهم من تخصيص الخدمات لتلبية متطلبات الزبائن الفرديين أقل كفاءة من حيث التكلفة مقارنة مع تقديم خدمات نمطية (موحدة) لا تراعي اختلاف أذواق الزبائن وتفضيلاتهم. ومن ثم، فمن المرجح أن يكون متوسط تكاليف الإنتاج أعلى لدى المؤسسات التي تمارس إدارة علاقات الزبائن مقارنة بالمؤسسات التي تركز على تسويق المعاملات (Krasnikov et al., 2009).

من جهة أخرى، قد تزداد تكلفة إدارة معلومات الزبائن أيضا لدى المؤسسات التي تنفذ إدارة علاقات الزبائن، لأن عمليات إدارة المعلومات في ظل تبني إدارة علاقات الزبائن أكثر تعقيدا وأكبر تكلفة من إدارة المعلومات في ظل تسويق المعاملات التقليدي (Jayachandran et al., 2005). ففي إدارة علاقات الزبائن تركز المؤسسة على شرائح ضيقة من الزبائن بدلا من استهداف جمهور واسع من الزبائن، ونتيجة لذلك من المتوقع ارتفاع حجم معلومات الزبائن التي يجب إدارتها (Krasnikov et al., 2009). ويعني ارتفاع حجم معلومات الزبون زيادة تكاليف إدارة الزبون وانخفاض كفاءة التكلفة. وبالتالي، يمكن القول أن إدارة علاقات الزبائن مطالبة بالتعامل مع حجم كبير من المعلومات بكفاءة، ومحاولة استغلال قدراتها على تخزين وتحليل

¹ -Ibid, P.206

ونشر كميات كبيرة من البيانات (Clemons, Reddi & Row, 1993)، وإلا سوف تصبح إدارة علاقات الزبائن مكلفة للمؤسسة وتؤثر على قدراتها التنافسية.

مما سبق يتضح أن نجاح إدارة علاقات الزبائن يتطلب ضرورة تناسق وتكامل أبعادها الأربعة مع بعضها البعض، وهذا يعني أن التركيز على أحد أبعادها وإهمال باقي الأبعاد لن يحقق النتائج المرجوة من تبنيتها. ومن ثم وجب بذل العناية اللازمة لتحقيق التناسق والتناغم بين مكونات إدارة علاقات الزبائن من جهة، وبين إدارة علاقات الزبائن وباقي الأنشطة التسويقية الأخرى من جهة أخرى.

المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن

تهتم إدارة علاقات الزبائن بالتعرف على عادات الزبائن واحتياجاتهم، وتوقع أنماط الشراء المستقبلية وإيجاد فرص جديدة لكسب المزيد من الزبائن الأوفياء، ولتحقيق ذلك بكفاءة وفاعلية يتوجب على المؤسسة تحضير إستراتيجية فعالة لإدارة علاقات زبائنهم، ومن ثم تنفيذها بطريقة صحيحة لتجنب الفشل الذي يحيط بمعظم برامج إدارة علاقات الزبائن.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن

شهد عقد التسعينات الكثير من الاهتمام المكرس لموضوع إستراتيجية إدارة العلاقات (Osarenkhoe & Bennani, 2007). ومن ثم اعتبرت إدارة علاقات الزبائن إستراتيجية ضرورية لا تعمل فقط على تحسين قدرة المؤسسة على الابتكار ولكنها أيضا تعزز ميزتها التنافسية. حيث ينظر (Osarenkhoe & Bennani, 2007)

إلى إدارة علاقات الزبائن على أنها الإستراتيجية المستخدمة للتعرف على احتياجات الزبائن وسلوكياتهم لبناء علاقات معهم. من المنظور الاستراتيجي، تعرف إدارة علاقات الزبائن بأنها عبارة عن إستراتيجية لتحديد، جذب، اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم، ورعاية علاقات مريحة معهم مع مرور الوقت . كما وصفها (2001) Parvatiyar & Sheth إدارة علاقات الزبائن بأنها "إستراتيجية وعملية شاملة لاكتساب زبائن انتقائيين والاحتفاظ بهم وإقامة شراكة معهم لخلق قيمة أعلى للمؤسسة والزبون"¹. في حين عرفها (2018) Kumar & Reinartz بأنها "العملية الإستراتيجية لاختيار الزبائن الذين يمكن للشركة أن تخدمهم بشكل مربح وتؤسس للتفاعل معهم، والهدف النهائي هو تحسين القيمة الحالية والمستقبلية لزبائن الشركة"². وعليه يمكننا تعريف إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن بأنها "خطة شاملة وطويلة الأجل لبناء علاقات مريحة مع الزبائن الرئيسيين".

إن إدارة علاقات الزبائن هي إستراتيجية مطبقة على نطاق واسع لإدارة التفاعلات التنظيمية مع الزبائن، وهي تتضمن عمليات البحث عن زبائن جدد وجذبهم والاحتفاظ بهم؛ رعاية الزبائن والمحافظة عليهم، إغراء الزبائن السابقين بالعودة إلى الحظيرة؛ تخفيض تكاليف التسويق؛ وخدمة الزبائن (Soltani & Navimipour, 2016). كما يشير (2000) Zeithaml & Bitner إلى أن التسويق بالعلاقات هو توجه استراتيجي يركز على الحفاظ على الزبائن الحاليين بدلا من الحصول على زبائن جدد. ومن ثم فإن بناء علاقات طويلة مع الزبائن هو نشاط استراتيجي وليس تكتيكي، ويتطلب إعداد خطط إستراتيجية وليس مجرد برامج عشوائية.

التركيز الأساسي لأي إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن هو تمكين المؤسسة من تكوين زبائن مربحين والاحتفاظ بهم (Ngai, 2005)، حيث تقدم معظم الاستراتيجيات ثلاث ميزات تتمثل في اكتساب الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن، وربحية الزبائن، وذلك بسبب انخفاض التكاليف المرتبطة بالاحتفاظ بالزبائن مقابل الحصول على زبائن جدد (Waskito, 2018). وعليه يتعين على المؤسسات التي ترغب في تصميم وتنفيذ إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن أن تطرح على نفسها ثلاثة أسئلة رئيسية³ :

¹ - Parvatiyar A , Jagdish N . Sheth, 2001. Customer Relationship Management : Emerging practice, Process and Discipline, Journal of Economic and Social research , 3(2), p. 05

² - Kumar, V., and Reinartz, W. (2018). Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools, 3rd Edition. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, P.35

³ - Renart, L.G., and Cabré, C. (2008). Paths to continuous improvement of a CRM strategy. Trziste, 20(1), P.65.

1- هل لدى المؤسسة الإمكانيات والقدرات اللازمة لبناء العلاقة؟، بمعنى آخر، هل برنامج إدارة علاقات الزبائن مجدي وجدير بالاهتمام؟

2- هل من المحتمل أن يرغب الزبائن في إقامة علاقات مع المؤسسة؟، فقد يفضل بعض الزبائن الاستمرار في شراء منتجات/خدمات المؤسسة على أساس معاملات بحتة، أي دون تحديد هويتهم أو الكشف عن أي معلومات عن أنفسهم.

3- هل إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن منخفضة الكثافة مناسبة، أي الإستراتيجية التي لا تهدف إلى تغطية كل مرحلة من مراحل إدارة علاقات الزبائن؟

في الواقع، يتطلب نجاح إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن ضرورة التكامل والتنسيق والتعاون بين أنشطة إدارة علاقات الزبائن فيما بينها، وبين إدارة علاقات الزبائن وباقي الوظائف الأخرى في المؤسسة. حيث يعرف التعاون على أنه "العملية التي يلتزم من خلالها المهنيين بتوحيد طريقة العمل، وتطوير وتحسين أسلوب ونمط عملهم عن طريق زيادة الاتصالات أو تبسيط الإجراءات"¹. في هذا السياق يشير (2017) Akhmedov إلى أنه يجب أن تضمن إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن تنسيق أنشطة جميع الأقسام الهيكلية للمؤسسة من أجل توفير الجودة المضمونة (المتوقعة) للزبائن، وتحديد المؤشرات التي يجب مراقبتها وما هو نطاق القيم المقبولة لكل مجموعة من الزبائن².

كما تؤكد التميمي من جهتها على أنه من المهم تطبيق إدارة علاقات الزبائن في مستوياتها الثلاثة (الاستراتيجي، العملياتي والتحليلي)، فعلى المستوى الاستراتيجي لإدارة علاقات الزبائن لا بد من تغيير رؤية المؤسسة وتطوير ثقافتها التنظيمية، بحيث يصبح السلوك القيادي للمؤسسة موجها نحو رضا الزبائن، وعلى المستوى العملياتي لإدارة علاقات الزبائن لا بد أن يؤدي مدراء وموظفي كل من دائرة التسويق ودائرة المبيعات ودائرة الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات دورا مركزيا ومباشرا في نجاح بناء علاقات طويلة الأجل

¹ - Rodriguez, M., and Trainor, K. (2016). A conceptual model of the drivers and outcomes of mobile CRM application adoption. Journal of Research in Interactive Marketing, 10(1), P.76.

² - Akhmedov, R, Op cit ,P.35

مع الزبائن، أما الإدارة التحليلية لعلاقات الزبائن فتعتمد على دقة أداء الموظفين في الحصول على المعلومات والبيانات وتحليلها بهدف استخدامها في تصميم الحملات التسويقية وبرامج الولاء.¹

عملياً، تنطوي إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن على المهام التالية²:

1- تحليل وجمع المعلومات المتعلقة بكفاية الاستراتيجيات الحالية، البيئة الداخلية، العمليات التجارية، معرفة الموظفين، وبيئة الأعمال غير المباشرة.

2- تطوير إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن والتي تتضمن تحديد الأهداف الإستراتيجية.

3- تنفيذ إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن، والتي تتضمن التخطيط، تنفيذ جميع تقنيات الاتصالات التجارية، ومراقبة الأنشطة لتحقيق الأهداف المحددة لبناء العلاقات مع الزبائن وتحسينها.

بالإضافة إلى ذلك، يتكون مضمون إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن حسب (Donaldson & O'Toole, 2002) من ستة معايير تعتمد على بعضها البعض وهي³:

1- **التأكيد على الجودة:** إن الخدمة السيئة هي السبب الرئيسي لفقدان وخسارة الأعمال، حيث لم يعد المنتج الأساسي كافياً لوحده، وقد تم التأكيد على جودة الخدمة كمفتاح لنجاح الأعمال. وعليه تشكل جودة الخدمة المقدمة الأرضية الصلبة لحدوث النجاح، وبدونها لا يمكن لأي برنامج إدارة علاقات الزبائن تحقيق النجاح.

2- **قياس رضا الزبائن وإدارة خدمة الزبائن:** وهذا يعني فهم وتحديد مختلف الفوائد أو المنافع التي يتوقعها الزبون المحتمل قبل الشراء، ومن ثم إدارة الفجوة بين التوقعات والأداء بعد عملية الشراء. ويشير ذلك، إلى ضرورة قياس رضا الزبائن بشكل دوري ومنتظم لتحديد أي خلل في تحقيق مستويات الرضا المرغوب.

3- **الاستثمار في الأفراد الموظفين:** العلاقات الداخلية لا تقل أهمية عن العلاقات الخارجية، ومن ثم فإن التنفيذ الصحيح لسياسة التوجه نحو بناء علاقات وطيدة مع الزبائن لا يتحقق إلا من خلال فهم واقتناع وقدرة الأشخاص الموجودين داخل المؤسسة، واستجابتهم للمعايير المطلوبة.

¹ - التميمي شيرين عبد الحليم، (2010). أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، مرجع سابق، ص

² - Dyche, J. (2002). The CRM handbook: A business guide to customer relationship management. Boston: Addison-Wesley Professional, P 154

³ - Osarenkhoe, A., and Bennani, A. Op cit ,P.149.

4- الحفاظ على الحوار مع الزبائن: تتمثل القضية الأساسية في إدارة علاقات الزبائن في بناء علاقات طويلة الأمد، لذلك فالمؤسسات التي تستمع لصوت زبائنهم وتتكيف مع تفضيلاتهم لديها فرصة أعلى للاحتفاظ بهم وجعلهم أوفياء. ومن ثم يجب الحفاظ على التواصل والحوار الفعال بين المؤسسة وزبائنهم.

5- تحديد أهداف واقعية وتقييم الأداء: يجب أن يكون لدى المؤسسة فهم لادراكات الزبائن لمختلف العناصر أو الأبعاد التي يتشكل منها عرض الخدمة (الخدمة الجوهر، الخدمات التكميلية، الأسعار وغيرها)، والأهمية النسبية لكل عنصر أو بعد من هذه العناصر بالنسبة لكل زبون على حدى.

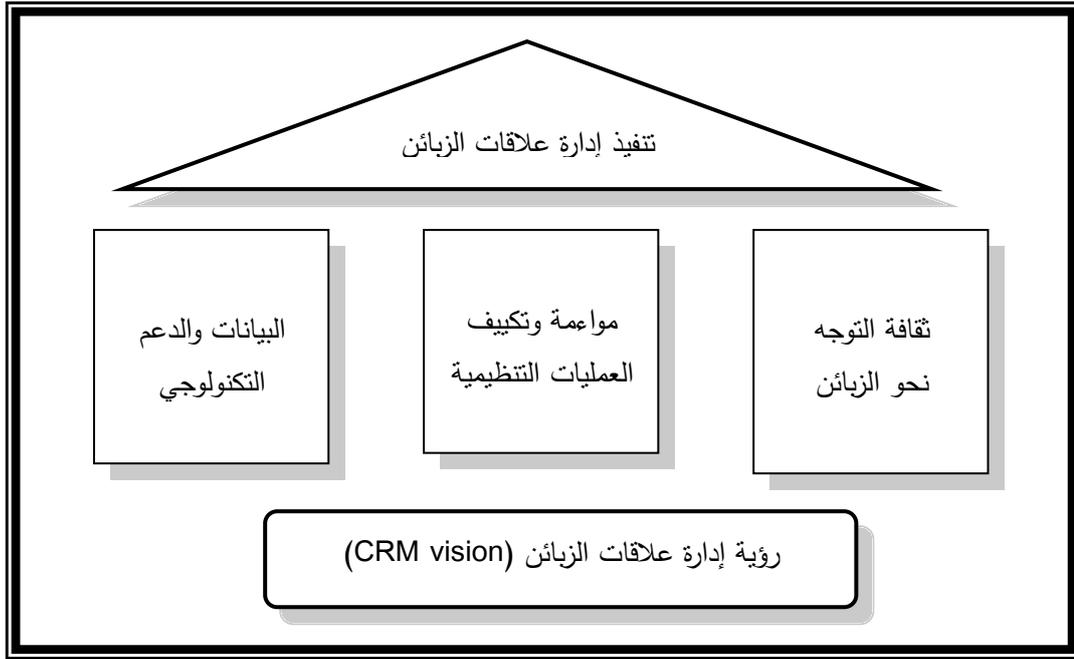
6- علاقات قائمة على التفاعل: هذا يعني أنه يجب أن تكون المؤسسة على اتصال مع الزبائن الداخليين والخارجيين، وأن تستجيب لمطالبهم بطريقة سريعة ومرنة. فمن الناحية العملية، هناك فجوة بين ما تفعله المؤسسات، وما ينبغي عليها فعله، وبين ما هو أكثر رغبة في القيام به. لذلك يجب أن تتكيف وسائل الاتصال مع احتياجات الزبون الفردي لمعرفة ما الذي يجب فعله.

المطلب الثاني: عناصر إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن ومراحل تطويرها

أولاً- عناصر إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن:

قبل التطرق لمراحل تطوير إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن ينبغي علينا التعرف على عناصرها، لأن معرفة العناصر المكونة لها يساعد معديها على تطويرها بشكل جيد. وفي هذا الصدد يشير (Kumar 2018) Reinartz & إلى أن إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن تضمن خمسة عناصر هي: رؤية إدارة علاقات الزبائن؛ ثقافة التوجه نحو الزبائن؛ موازنة وتكييف العمليات التنظيمية؛ البيانات والدعم التكنولوجي؛ وتنفيذ إدارة علاقات الزبائن كما هو موضح في الشكل رقم (06).

الشكل رقم (06): عناصر إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن



Source: Kumar, V., and Reinartz, W. (2018). Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, p.36.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه العناصر¹ :

1- **رؤية إدارة علاقات الزبائن (CRM vision):** يجب أن تستند أي مبادرة حول إدارة علاقات الزبائن إلى رؤية واضحة لما تهدف المؤسسة إلى تحقيقه من خلال جهود إدارة علاقات الزبائن. لذلك، يجب أن يكون التركيز الأساسي في رؤية إدارة علاقات الزبائن على قيمة الزبون، وعليه من الأفضل أن يركز الجزء الرئيسي من الرؤية على موضوع القيمة. في الواقع، بناء على مفهوم قيمة الزبون، يمكننا أن نستنتج أن رؤية إدارة علاقات الزبائن هي بناء مؤسسة بطريقة يتم فيها توجيه جميع الإجراءات نحو تعظيم القيمة الدائمة لكل زبون للمؤسسة. حيث يتضمن ذلك اكتساب الزبائن المهمين من الناحية الإستراتيجية والاحتفاظ بهم وتطوير عروض القيمة والتواصل معهم، وتقديمها بشكل يلبي توقعات الزبائن أو يتجاوزها. ومن خلال هذه الرؤية، يمكن للمؤسسة التركيز على تطوير الأصول الرئيسية للمؤسسة التي تهتم على المدى الطويل، وتؤسس لعلاقات أعمق بشكل تدريجي مع الزبائن المريحين.

¹ – Kumar, V., and Reinartz, W, Op cit, P.P.36-40

2- **ثقافة التوجه نحو الزبائن:** التوجه نحو الزبون هو مجموعة القيم التنظيمية والمعتقدات والإجراءات الإستراتيجية التي تمكن من تنفيذ مبادئ إدارة الزبائن. وبعبارة أخرى، يتجسد التوجه نحو الزبون بإيمان والتزام الإدارة العليا بأن يكون الزبون هو مركز كل الأنشطة، حيث تبدأ إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن الناجحة من الأعلى وليس من الأسفل. وهنا يشير (Chen & Popovich (2003) إلى أن السبب الرئيسي وراء فشل العديد من جهود إدارة علاقات الزبائن يرجع إلى عدم التزام الإدارة العليا، فإذا فشلت الإدارة العليا في إنشاء ثقافة موجهة نحو الزبائن، وهيكلة تنظيمي مناسب، ونظام مكافآت قوي، فقد يؤدي ذلك إلى نتائج غير كافية أو حتى سلبية لإدارة علاقات الزبائن. ومن ثم يجب أن تبنى فلسفة التوجه نحو الزبائن على فكرة أن الزبائن غير متجانسين في احتياجاتهم وقيمتهم، وبالتالي فإن المؤسسة مستعدة للتعامل مع الزبائن المختلفين بشكل مختلف. حيث يمكن للأسئلة التالية أن تساعد في تقييم ما إذا كانت المؤسسة قد أنشأت فعلاً إستراتيجية موجهة للزبائن¹:

- هل تلتزم الإدارة العليا بفلسفة تتمحور حول الزبون، وهل تعمل كنموذج يحتذى به؟

- هل تشارك المنظمة بأكملها في تنفيذ هذه الفلسفة؟

- هل تحاول المؤسسة إقامة علاقات رابحة مع الزبائن؟

- هل تدرك المؤسسة أن الزبائن مختلفون في حاجاتهم وقيمتهم؟ وما انعكاس ذلك على تفاعلها معهم؟

3- **مواعاة وتكيف العمليات التنظيمية:** في سياق إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن، يتضمن تكامل ومواعاة العمليات التنظيمية إنشاء العمليات والإجراءات وأنظمة المكافآت التي تمكن من تنفيذ مبادئ إدارة الزبائن (Reinartz et al., 2004). غالباً ما تسود فكرة أن إدارة علاقات الزبائن تؤثر فقط على الأنشطة والعمليات في المبيعات وخدمات الزبائن. ومع ذلك، فإن تجارب الزبون أثناء التفاعل مع موظفي المبيعات أو الخدمة بالمؤسسة تعتمد أيضاً على الأنشطة الداخلية، مثل تطوير المنتجات ودعم تكنولوجيا المعلومات وإدارة الموارد البشرية، لذلك يجب أن تشارك معظم إدارات ووظائف المؤسسة في مبادرة إدارة علاقات الزبائن الإستراتيجية.

¹ - Kumar, V., and Reinartz, W. (2018). Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools, Op cit, P 37

في الواقع، يتطلب تكامل ومواءمة العمليات التنظيمية الاعتراف بأن القيمة المقدمة للزبائن المستهدفين تشكل المحرك لجميع العمليات (Kumar & Reinartz, 2016). لذلك يجب أن يجعل تصميم العمليات التغذية المرتدة تلقائية، مما يشجع على التعلم من نتائج إدارة الزبائن لتحسين الوظائف وصقل العملية. كما يمكن أن تساعد الأسئلة التالية المؤسسات على تقييم مدى تكامل ومواءمة مركزية الزبائن في عملياتها التنظيمية:

- هل لدى المؤسسة فهم واضح للقيمة المرجوة لزبائنها؟ وهل تنتج عملياتها هذه القيمة؟

- هل عملياتها المختلفة في سلسلة القيمة متزامنة لتعظيم قيمة الزبون؟

- هل تم إنشاء وهندسة العمليات بحيث تضمن التحسين المستمر؟

4- **البيانات والدعم التكنولوجي:** تتضمن إدارة علاقات الزبائن الناجحة أيضا جمع وتحليل معلومات الزبائن المعقدة. وبالتالي، يلعب دعم البيانات والتكنولوجيا دورا مركزيا كعامل تمكين لإدارة علاقات الزبائن الفعالة (Jayachandran et al., 2005). فقد جعلت تكنولوجيا المعلومات العمليات أكثر كفاءة، وحولت طبيعة الكثير من العمليات والخدمات، ودعمت عمليات جديدة تماما، لا سيما فيما يتعلق بالأنشطة عبر الإنترنت. ومع ذلك، فإن توافر البيانات والتكنولوجيا في حد ذاته ليس سوى الخطوة الأولى. فمن أجل دعم أنشطة إدارة علاقات الزبائن، تحتاج المؤسسات إلى قدرات متخصصة للاستفادة من البيانات وتحويلها إلى معلومات قابلة للتنفيذ، وهي عملية قد تبدو للوهلة الأولى أنها روتينية لكن في الميدان يصعب تنفيذها، فالمؤسسات التي تولد المعلومات وتعرف كيف توظفها بإمكانها أن تخلق مزايا تنافسية. ومن ثمة فإن الاعتراف بأن التكنولوجيا مبنية على الإستراتيجية والعمليات والأشخاص (وليس العكس) هو أمر مهم للغاية. فالبيانات والتكنولوجيا لا تجعل عمليات إدارة الزبائن أكثر كفاءة فقط، بل يمكنها أيضا أن تجعلها أكثر فاعلية.

وفيما يلي ثلاثة أسئلة يمكن أن تساعد في الكشف عن مدى تحكم المؤسسة في مدى توظيف البيانات والتكنولوجيا لدعم أنشطة إدارة علاقات الزبائن:

- هل تسخر المؤسسة القدرات التمكينية لأنظمة تكنولوجيا المعلومات فيما يتعلق بإدارة الزبائن؟

- ما مدى توفر معلومات الزبائن في الوقت المناسب وما مدى ملاءمتها؟

- هل المؤسسة قادرة على تحويل بيانات الزبائن إلى معلومات يمكن التصرف/العمل بناء عليها؟

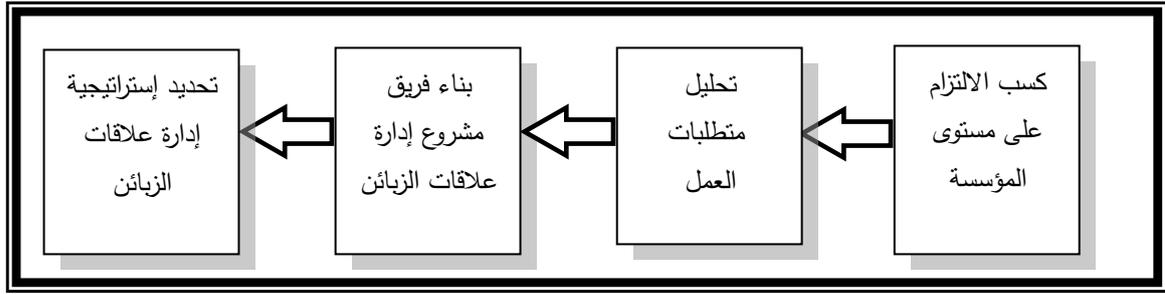
5- تنفيذ إدارة علاقات الزبائن (CRM implementation): على الرغم من تحديات صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن، لكن إظهار القدرة على تنفيذ الإستراتيجية أكثر أهمية وقيمة للمؤسسة. في هذا المجال يشير (Niven 2008) إلى أن التحسن بنسبة 35% في جودة تنفيذ الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة يؤدي إلى التحسن في قيمة المساهمين بنسبة 30% في المتوسط، كما يؤكد أنه ولسوء الحظ، تفشل الغالبية العظمى من المؤسسات فشلا ذريعا عند محاولة تنفيذ استراتيجياتها، فقد أشارت مجلة فورتشن (Fortune magazine) سنة 1999 إلى أن 70% من حالات فشل الرؤساء التنفيذيين لم تكن نتيجة لوجود إستراتيجية سيئة، بل كانت نتيجة لسوء التنفيذ¹، وبالتالي وجب إيلاء اهتمام خاص بعملية تنفيذ إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن (سوف نتطرق لذلك بالتفصيل في المطلب الموالي).

ثانيا- مراحل تطوير إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن:

يشير (Kumar & Reinartz 2018) إلى أن تطوير إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن ينطوي على أربعة مراحل/ خطوات تتمثل أولا في كسب الالتزام على مستوى المؤسسة، ثم تحليل متطلبات العمل، وبعدها بناء فريق مشروع إدارة علاقات الزبائن، وخيرا تحديد وضبط إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن. والشكل رقم (07) يوضح مراحل تطوير إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن.

شكل رقم (07) : مراحل تطوير إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن

¹ Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., & Varadarajan, R. (2006). CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights. Journal of Service Research, 9(2), P187.



Source: Kumar, V., and Reinartz, W. (2018). op.cit, p.41.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه المراحل¹:

1- **كسب الالتزام على مستوى المؤسسة:** يتطلب تصميم إستراتيجية ناجحة لإدارة علاقات الزبائن تنسيق الجهود لضمان الالتزام. لذلك، من المهم الحصول على دعم كاف من جميع الإدارات المعنية (مثل المبيعات والتسويق والتمويل والتصنيع والخدمات اللوجستية)، حيث يعزز إشراك مختلف الإدارات كلا من التعاون والقبول الواسع لنظام إدارة علاقات الزبائن الجديد من قبل جميع القطاعات. وبصفة عامة، يشمل الالتزام كل من: (1) التزام الإدارة من الأعلى إلى الأسفل؛ (2) إشراك فرق العمل من الأسفل إلى الأعلى؛ (3) تخصيص فريق خاص لمشروع إدارة علاقات الزبائن؛ و(4) تخصيص الميزانية لكل المشروع. وللحصول على الدعم من جميع الإدارات ذات الصلة، يجب على مطوري إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن إبقاء الإدارات على اطلاع بكل التقدم المحرز خلال مرحلتي التطوير والتنفيذ والتأكيد على النتائج الإيجابية لإستراتيجية إدارة علاقات الزبائن.

2- **إنشاء فريق مشروع إدارة علاقات الزبائن:** بمجرد ضمان الالتزام على مستوى المؤسسة ككل، يجب أن تكون الخطوة التالية هي اختيار فريق مشروع إدارة علاقات الزبائن، والذي سيتولى أعضاؤه مسؤولية اتخاذ القرارات والتوصيات الرئيسية، وإبلاغ تفاصيل وفوائد إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن إلى المؤسسة بأكملها. وعليه يجب أن يحتوي فريق مشروع إدارة علاقات الزبائن الفعال على ممثلين نشطين من المجالات التالية على الأقل: ممثلي الإدارة، متخصصي تكنولوجيا المعلومات/التقنيين، فريق المبيعات والتسويق والخدمات، الطاقم المالي، وخبراء خارجيين في إدارة علاقات الزبائن. والجدول رقم (05) يوضح تشكيلة ومهام أعضاء فريق مشروع إدارة علاقات الزبائن.

¹ – Kumar, V., and Reinartz, W. (2018). Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools, PP 40-

الجدول رقم (05) : تشكيلة ومهام فريق مشروع إدارة علاقات الزبائن.

المهام	المجالات
يجب أن توفر الإدارة القيادة والتحفيز والإشراف على كل خطوة من خطوات تطوير إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن، خاصة إذا كانت تنطوي على تغييرات كبيرة في العمليات التجارية أو الهياكل التنظيمية أو الأدوار والمسؤوليات.	الإدارة
يتطلب تطوير إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن تحليلاً شاملاً لنظام المعلومات الحالي، لذلك يلعب قسم تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً. علاوة على ذلك، يجب أن تشارك المجموعة التقنية بنشاط أيضاً، لأنها يمكن أن توفر مدخلات قيمة فيما يتعلق بالقرارات التي يمكنها أتمتة عمليات إدارة علاقات الزبائن. كما يجب عليهم التأكد من أن نظام إدارة علاقات الزبائن متوافق مع تطبيقات البرامج الحالية.	متخصصي تكنولوجيا المعلومات/ التقنيين
بعد تطوير الإستراتيجية غالباً ما تكون هذه الأقسام هي المستخدم النهائي لنظام إدارة علاقات الزبائن. حيث تتجج إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن فقط إذا كان المستخدمون راضين عن نظام إدارة علاقات الزبائن ومرتاحين له. كما يساعد إشراك مندوبي المبيعات والخدمات والتسويق في تطوير الإستراتيجية على تقييم إمكانية استخدام النظام المحتمل من منظور المستخدم (معايير التقييم هي: الفعالية، الكفاءة، رضا المستخدمين عن سهولة الاستخدام وعدم مقاومتهم).	فريق المبيعات، التسويق والخدمات
يجب أيضاً تقييم إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن من وجهة النظر المالية. حيث يمكن لأعضاء قسم المالية في فريق مشروع إدارة علاقات الزبائن تقديم تحليلات مهمة للإستراتيجية المقترحة فيما يتعلق بـ (1) زيادة إنتاجية المبيعات، (2) تكاليف التشغيل، (3) تكاليف توسيع النظام، و(4) توقعات العائد على الاستثمار.	الطاقم المالي
في كثير من الحالات، يمكن أن يكون الخبراء الخارجيين (كمستشارو الأعمال والبائعون) مفيدون جداً في تطوير إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن، خاصة إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الخبرة الكافية في إدارة الزبائن أو التجارب السابقة أو التكنولوجيا، حينها يمكن أن توفر خبرة الاستشاري مصدراً مهماً للمعلومات الموضوعية والتغذية العكسية. وعلى وجه الخصوص، يمكن للمراقب الخارجي المساعدة في تحليل احتياجات العمل الحقيقية للمؤسسة، والمساعدة في تشكيل فريق المشروع، والعمل مع الفريق لمراجعة المواصفات الوظيفية وتعديلها والموافقة عليها.	الخبراء الخارجيين في إدارة علاقات الزبائن

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: Kumar, V., and Reinartz, W. (2018). op.cit, pp.41-42.

تجدر الإشارة إلى أن فريق مشروع إدارة علاقات الزبائن قد يتوسع ليشمل أعضاء من أطراف داخلية أو خارجية أخرى (على سبيل المثال، الموظفين المسؤولين عن إدارة العلاقات مع الموردين والشركاء الاستراتيجيين والمستثمرين) إذا لزم الأمر، لضمان أن إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن تشمل العلاقات مع جميع الأطراف المهمة.

3- تحليل متطلبات العمل: يجب أن تستند إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن الفعالة إلى متطلبات أعمال المؤسسة. حيث يهدف تحليل متطلبات العمل لجمع المعلومات على مستوى المؤسسة ككل، وتقييم حالة العمل الحالية وتحديد المشكلات. وعليه، يجب أن تشمل هذه الخطوة على سلسلة من الجلسات

والاستطلاعات لاستقصاء وسبر آراء مدراء المبيعات والتسويق وخدمة الزبائن لجمع توقعاتهم؛ ومن ثم يجب الخروج بتوافق في الآراء نتيجة لذلك. بالإضافة إلى ذلك، يجب تحديد الأهداف على مستوى المؤسسة، جنباً إلى جنب مع أهداف كل قسم ومجموعة عمل، كما يجب الاعتراف بجميع الأفكار وتقييمها حتى يشعر المشاركون أنهم جزء من العملية، وقد يتم استبعاد الأفكار التي تبدو غير ضرورية أو غير واقعية لاحقاً أثناء تطوير إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن.

بعد جمع المعلومات، يجب أن تكون المؤسسة قادرة على اتخاذ الخطوات العشر التالية: تحديد الخدمات والمنتجات التي سيتم دعمها؛ رسم خريطة مهام سير العمل؛ تحديد طبيعة التفاعلات بين المهام؛ الروابط والتقاطعات بين الوظائف؛ مراجعة التكنولوجيا وخصائص الوظائف والقدرات الموجودة؛ مناقشة رؤية المؤسسة والخطة التشغيلية؛ تحديد متطلبات واحتياجات العمل؛ تطوير إجراءات سير العمل والعمليات المحسنة؛ تحديد الثغرات والفجوات في وظائف التكنولوجيا؛ وضع خريطة الوظائف للعمليات التجارية؛ تطوير التكنولوجيا الجديدة وإطار العمل الوظيفي؛ وفي الأخير تطوير الإطار التصوري وخطة النموذج الأولي.

4- **تحديد إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن:** تمثل متطلبات العمل المتحصل عليها في المرحلة (الخطوة) السابقة المكونات الرئيسية لصياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن. في هذه الخطوة، من الضروري تكيف إدارة علاقات الزبائن مع المتطلبات المحددة للمؤسسة المعنية. وهذا يعني أن الظروف الداخلية المختلفة (مثل القدرات) والخارجية (مثل قطاعات الزبائن أو القوة التنافسية للصناعة) تتطلب مقاربات مختلفة لإدارة علاقات الزبائن، وهذا يجعل كل إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن فريدة وخاصة بالمؤسسة. ومع ذلك، هناك بعض الجوانب العامة التي يجب مراعاتها عند صياغة إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن، مثل ضرورة اشتقاق أهداف إدارة علاقات الزبائن من أهداف العامة للمؤسسة، تشخيص البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، بالإضافة إلى تطوير عدة بدائل إستراتيجية وجعل الإستراتيجية المعدة مرنة لإجراء أي تعديلات قد تصاحب عمليات تنفيذها.

المطلب الثالث: تنفيذ إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن

بعد أن تقوم المؤسسة بإعداد وتصميم إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن تبدأ عملية تنفيذ هذه الإستراتيجية، إلا أن عملية التنفيذ تحتاج إلى توفر بعض المتطلبات. فالإستراتيجية لا تعني شيئاً بدون

عمليات التنفيذ، لذلك، يجب أن تكون جوانب التنفيذ جزءاً من إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن من بداية عملية التخطيط. وقال (Finnegan & Currie (2010) يقصد بتنفيذ إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن "إشراك مجموعة متنوعة من الأشخاص بما فيهم المكلفين بالبيع في الخطوط الأمامية (رجال الصف الأول)، موردي الخدمات والتسويق، محلي الأعمال التجارية، المتخصصين في تكنولوجيا المعلومات، مجموعة واسعة من المدراء، وجميعهم يجب أن يتعاونوا للتأكد من أن إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن قد تم تحديدها، تحضيرها وتفعيلها بشكل جيد"¹. وفي هذا الصدد توصل (Osarenkhoe & Bennani (2007) إلى أن تنفيذ إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن يتطلب موافقة والتزام الإدارة العليا، التواصل الفعال بين الإدارات المختلفة للمؤسسة، وإجبارية برامج التدريب لجميع الموظفين حول كيفية بناء ولاء الزبائن. ومن ثم نستنتج أن أول مرحلة في عملية التنفيذ هي التحضير الجيد والاستعداد لأي تغيرات طارئة في البيئة التسويقية.

عملياً، يتضمن تنفيذ إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن العديد من العمليات والأنشطة، كما هو موضح في مصفوفة تنفيذ إدارة علاقات الزبائن. حيث تشمل هذه المصفوفة على نطاق واسع للأنشطة المحتملة، وهي منظمة على أساس بعدين رئيسيين كما هو موضح في الجدول رقم (06)، وهما:

1- **بعد الزبون:** يتعلق بالمرحل المتغيرة للعلاقة بين الزبون والمؤسسة (اكتساب الزبون، النمو، الاحتفاظ، إنهاء العلاقة).

2- **البعد الإداري:** الأنشطة والعمليات التي تشكل إدارة علاقات الزبائن التحليلية (أي للحصول على فهم جيد لاحتياجات الزبائن وسلوكياتهم وتوقعاتهم) وإدارة علاقات الزبائن التشغيلية (النشر وإدارة التفاعلات مع الزبائن عبر جميع طلبات الزبائن).

الجدول رقم (06) : مصفوفة تنفيذ إدارة علاقات الزبائن.

بعد الزبون			الأبعاد
مرحلة الانحدار والخروج	مرحلة النمو والاحتفاظ	مرحلة الاكتساب	

¹ Finnegan, D. J., and Currie, W. L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. European Management Journal, 28(2), P157

			إدارة علاقات الزبائن التحليلية	البعد الإداري
			إدارة علاقات الزبائن التشغيلية	

Source: Kumar, V., and Reinartz, W. (2018). Op.cit, p.39.

وعليه تحدد مصفوفة التنفيذ مجموعة من الأنشطة والعمليات الإدارية على مراحل مختلفة من العلاقة بين المؤسسة والزبون، حيث تتوافق كل خلية في المصفوفة مع نشاط أو عملية تنفيذ محددة، وبالتالي فإن تنفيذ إدارة علاقات الزبائن يتطلب ما يلي¹: (1) الأنشطة والعمليات التي تشكل إدارة علاقات الزبائن التحليلية والتشغيلية. وقد تشمل جمع بيانات الزبائن، مقاييس الرضا والولاء، تحليل احتياجات الزبائن، اقتصاديات العلاقات، أو التجزئة على سبيل المثال؛ (2) الأنشطة والعمليات التي تشكل إدارة علاقات الزبائن التشغيلية، مثل إدارة عروض القيمة، إدارة الحملات، إدارة القنوات، إدارة الشكاوي، وإدارة الولاء؛ (3) قدرة المؤسسة على فهم قيمة الزبون للمؤسسة والاحتياجات المتنوعة لمختلف الزبائن؛ (4) قدرة عملية الاكتساب والاحتفاظ على موازنة العرض باستمرار مع احتياجات الزبائن وقيمهم؛ (5) القدرة على تحسين عروض المؤسسة باستمرار من خلال التعرف على زبائنها.

وعلى هذا الأساس يجب إيلاء المزيد من الاهتمام لعملية تنفيذ الإستراتيجية، لأن الإستراتيجية المعدة بطريقة جيدة والمنفذة بطريقة صحيحة يمكنها أن تحقق الأهداف المسطرة.

فقد توصل Jayachandran Kumar, Krasnikov, & (2009) إلى أن تنفيذ حلول إدارة علاقات الزبائن بشكل صحيح يؤثر على أداء المؤسسة من خلال بعدين هما تخفيض التكلفة وزيادة الأرباح. كما يساعد التنفيذ الناجح لإدارة علاقات الزبائن المؤسسات على الحصول على مزايا تنافسية مقارنة بالآخرين من خلال تحسين رضا الزبائن وولائهم وزيادة الإيرادات وتقليل تكاليف العمليات (Nguyen et al., 2007).

ومع ذلك، تشير معظم الدراسات السابقة إلى أن معدل فشل تنفيذ إدارة علاقات الزبائن يتراوح ما بين 60 إلى 70% (Dyche, 2002)، بينما يقول Kale (2004) أن تقديرات مشاريع إدارة علاقات الزبائن التي فشلت في تحقيق أهدافها تتراوح من 60% إلى 80%. ومن المتوقع استمرار فشل عدد كبير من مشاريع إدارة علاقات الزبائن في السوق. فالعديد من المؤسسات التي تبنت هذه المشاريع لم تحصل على العائد الذي

¹ Kumar & Reinartz, 2018, Op cit, pp.39-40

كانت تأمله، حيث يوضح (Payne, 2006) أن¹: (1) 69% من مشاريع إدارة علاقات الزبائن لها تأثير ضئيل على أداء المبيعات؛ (2) تعتقد المؤسسات أن مشاريع إدارة علاقات الزبائن الخاصة بها أقل نجاحا بشكل ملحوظ؛ (3) 70% من مبادرات إدارة علاقات الزبائن ستفشل خلال الـ 18 شهرا القادمة؛ (4) 60% من مشاريع إدارة علاقات الزبائن تنتهي بالفشل.

عمليا، من بين مشاكل تنفيذ برامج إدارة علاقات الزبائن التي توصل إليها Ramsey (2003) هي: (1) عدم وجود مفهوم محدد لإدارة علاقات الزبائن، لكون مفهومها غالبا ما يكون محاط بمفاهيم متجددة، وتكنولوجيا جديدة وأساليب مبتكرة. لذلك، فالعديد من المؤسسات لا تعرف من أين تبدأ وماذا تشتري من التكنولوجيا الجديدة، فأحد أكثر الأخطاء شيوعا هو أن المؤسسات تتبع اتجاه السوق الحالي للحصول على أحدث التكنولوجيا دون تنفيذ التغييرات اللازمة للتنفيذ الصحيح لإدارة علاقات الزبائن؛ (2) نقص خبرة القادة، بحيث غالبا ما يكون قادة مشاريع إدارة علاقات الزبائن رؤساء وظيفيين لا يتمتعون بخبرة واسعة في إدارة علاقات الزبائن؛ (3) الدعم غير الكافي من موردي أنظمة إدارة علاقات الزبائن، حيث أن موردي تلك الأنظمة هم أولئك الذين يوفرون أو يقدمون أدوات وحلول جديدة للمؤسسات، وغالبا ما يركزون على جوانب معينة فقط لإدارة علاقات الزبائن (كمنتج) دون التعرض للعوامل المهمة لنجاح تنفيذها.

علاوة على ذلك، يشير (Kale (2004) إلى أنه يجب على المؤسسات أن تبتعد بمبادرات إدارة علاقات الزبائن الناجحة عن الخطايا السبع المميتة في تنفيذ إدارة علاقات الزبائن، حيث تتمثل هذه الأخطاء السبع في: (1) النظر لإدارة علاقات الزبائن باعتبارها مبادرة تكنولوجية؛ (2) عدم وجود رؤية محددة حول التركيز على الزبون؛ (3) التقدير غير الكافي لقيمة عمر الزبون؛ (4) عدم كفاية الدعم من قبل الإدارة العليا؛ (5) التقليل من أهمية إدارة التغيير؛ (6) الفشل في إعادة هندسة العمليات التجارية؛ و(7) التقليل من الصعوبات التي ينطوي عليها التنقيب عن البيانات وتكامل البيانات². ومن جهته يضيف (King & Burgess (2008) أسباب ثلاثة لفشل برامج إدارة علاقات الزبائن هو: (1) عدم وجود دعم إداري؛ (2) نقص التعاون بين مختلف إدارات المؤسسة؛ و(3) الافتقار إلى التواصل وتبادل المعلومات بين الموظفين داخل المؤسسة. كما أدرج (Piskar & Faganel (2009) أسباب تتمثل في: (1) عدم وضوح الرؤية والإستراتيجية؛ (2) ضعف

¹ Payne, A. (2006). Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management. Burlington, USA, Massachusetts: Elsevier Butterworth-Heinemann, P20

² Kale, S. H. (2004). CRM failure and the seven deadly sins. Marketing Management, 13(5), P44.

البرامج التدريبية؛ (3) ارتفاع تكاليف البدء الأولية؛ و(4) مشكلات الحماية والأمان في نظام إدارة علاقات الزبائن.

في المقابل، تم إجراء بعض الدراسات لتحديد عوامل النجاح الحاسمة لتنفيذ إدارة علاقات الزبائن. ويقصد بعوامل النجاح الحاسمة لإدارة علاقات الزبائن مجموعة العوامل التي تساعد في نجاح عمليات تنفيذ استراتيجيات وبرامج إدارة علاقات الزبائن بكفاءة وفاعلية.

حيث تؤكد دراسة Arab et al. (2010) أن مشروع إدارة علاقات الزبائن سيحظى بفرصة ضئيلة للنجاح إذا لم يراعي عوامل النجاح الحاسمة¹. هناك طرق عديدة لتحديد تلك العوامل ومنها تحليل المقارنة المعيارية/المرجعية (Benchmark analysis)، كبار الخبراء (Senior expert)، الاستشاريين الخارجيين (External consultants)، تحليل أفضل الممارسات (Best practice analysis)، وبيانات المنافسين (Data of competitors)، والبيانات الداخلية للشركات (Internal data of companies)، واستراتيجية التسويق (marketing strategy) (Tsao, Lin, & Hsin, 2004). والجدول رقم (07) يلخص أهم تلك العوامل كما وردت في الدراسات السابقة.

يستعرض الجدول رقم (07) أهم عوامل النجاح وفق ما توصلت إليه بعض الدراسات السابقة حسب تسلسلها الزمني، ويبدو أن دعم الإدارة العليا، كفاءة الموظفين، التكنولوجيا المعتمدة، وفعالية إدارة المعرفة من بين أهم العوامل المشتركة التي أكدت عليها أغلب الدراسات. وعليه يمكن أن تشكل هذه العوامل خارطة طريق للمؤسسات الساعية إلى التبني والتنفيذ الصحيح لمشروع إدارة علاقات الزبائن. وفقا لذلك، يمكن أن يؤدي التنفيذ الناجح لاستراتيجيات إدارة علاقات الزبائن إلى زيادة المبيعات من خلال تقسيم السوق بشكل أفضل، وتخصيص المنتجات والخدمات بشكل أمثل، والحصول على منتجات عالية الجودة، والحصول على معلومات حول رضا الزبائن، وإدراك المنتجات والخدمات المسوقة بشكل أحسن .

الجدول رقم (07): العوامل الحاسمة لنجاح تنفيذ إدارة علاقات الزبائن.

¹ -Arab, F., Selamat, H., Ibrahim, S., and Zamani, M. (2010). A survey of success factors for CRM. Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science (Vol.2). 20-22 October, 2010, San Francisco, USA, pp. 1121-1125.

العوامل الحاسمة	الدراسات
دعم الإدارة العليا؛ كفاءة فريق المشروع؛ التعاون بين الإدارات؛ وضوح الأهداف والغايات؛ إدارة مشروع؛ التواصل بين الإدارات؛ إدارة التوقعات؛ فعالية خطط مشروع إدارة علاقات الزبائن؛ دعم البائعين؛ واختيار حزمة الخدمات بعناية.	King & Burgess (2008)
تحليل العمليات (التسويق، المبيعات، الخدمات، تحديد إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن، مشاركة الزبائن، عملية التخصيص، إدارة الوقت والميزانية)؛ جوانب الزبون (القيمة، الرضا، الاحتفاظ والولاء)؛ الجوانب التنظيمية (الثقافة، الدور الذي يلعبه الموظف، المستوى الإداري)؛ التكنولوجيا (أنظمة أتمتة قوى البيع، برمجيات إدارة علاقات الزبائن، مستودع البيانات واستخراج البيانات، مكتب المساعدة، مراكز الاتصال، وتأثير الإنترنت).	Arab et al (2010).
قدرات إدارة المعرفة؛ اكتساب المعرفة وتطبيقها؛ نشر المعرفة؛ المتغيرات التنظيمية؛ الموظفين؛ القيادة؛ الهيكل التنظيمي؛ تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن؛ والتوجه نحو الزبائن.	Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez (2011)
التدريب الكافي؛ دعم الإدارة العليا؛ وتحديد أهداف وغايات إدارة علاقات الزبائن في بداية أو قبل تنفيذ المشروع، الاتصالات الجيدة.	Kavosh et al. (2012)
الإستراتيجية المعتمدة؛ العمليات؛ الثقافة؛ إدارة الموارد البشرية؛ الهياكل؛ إدارة المعرفة؛ وإدارة التغيير.	Kamalian, Ya'ghoubi, & Baharvand (2013)
إستراتيجية التواصل الفعال مع الزبائن؛ البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات؛ الإستراتيجية التنظيمية المناسبة؛ والموقف الإيجابي لإدارة المؤسسة نحو فلسفة التوجه المتمركز حول الزبون.	Sarmaniotis, Assimakopoulos, & Papaioannou (2013)
دعم الإدارة العليا؛ الرئيس التنفيذي؛ الثقافة؛ البنية التحتية التنظيمية؛ إدارة الموارد البشرية؛ إدارة المعرفة؛ إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن؛ عمليات إدارة علاقات الزبائن؛ جودة المعلومات؛ جودة النظام؛ جودة الخدمة؛ الاندماج والتكامل؛ التوجه نحو الزبائن؛ توفر موظفين مؤهلين وذوي خبرة؛ والاستعداد التكنولوجي.	Shabani (2015)
دعم والتزام الإدارة العليا؛ إدارة أنظمة تكنولوجيا المعلومات؛ مهارة وتدريب وحماس فريق العمل؛ تغيير الثقافة/التركيز على الزبائن؛ بيانات الزبون (الجودة/المشاركة)؛ إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن (التطوير/التواصل)؛ التزام ومشاركة الموظفين؛ المراقبة والقياس والتغذية العكسية؛ قدرات إدارة المعرفة؛ التحديد الواضح للأهداف؛ الهيكل التنظيمي؛ اختيار برمجيات إدارة علاقات الزبائن؛ التكامل بين الأقسام؛ إدارة اتصالات الزبائن؛ أتمتة الخدمات والمبيعات؛ مشاركة الزبائن والاستشاريين.	Farhan, Abed, & Abd Ellatif (2018)

المصدر: من إعداد طالبة بناء على الدراسات المذكورة في الجدول.

عمليا يعترض تنفيذ إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن العديد من الحواجز بعضها داخلي وبعضها خارجي، وبصفة عامة من أهم الحواجز التي تعترض تنفيذ الإستراتيجية ما يلي¹:

¹ – Niven, P.R. (2008). Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies. 2nd Edition, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc , P.P.9-12

1- حاجز الرؤية (يفهم 5% فقط من الموظفين الإستراتيجية): تمكين الموظف، والاتصال ثنائي الاتجاه، ومشاركة المعلومات هي مصطلحات يتبناها المدراء التنفيذيون بشكل متكرر ولكنها غير مجسدة في الواقع. حقيقة الأمر هي أن الغالبية العظمى من المؤسسات لديها طريق طويل لتقطعه عندما يتعلق الأمر بإيصال أهم رسائلها "الرؤية والإستراتيجية" إلى أهم مكوناتها "الموظفين". لذلك، يجب أن يعرف جميع من في المؤسسة إلى أين تتجه المؤسسة وما هي إستراتيجية الوصول إلى هناك؟.

2- حاجز الأفراد (25% فقط من المدراء لديهم حوافز مرتبطة بالإستراتيجية): على مدى عقود، احتدم الجدل حول ما إذا كانت خطط التعويضات التحفيزية تؤدي بالفعل إلى تحسين الأداء. ومع ذلك، ربما يكون من الآمن الإشارة إلى أن أي حافز من أي نوع يميل إلى زيادة التركيز على الأقل مؤقتاً. يتمثل الخطر في خطط الحوافز في احتمال أن يضحى المدراء بأنشطة ومبادرات توليد القيمة طويلة الأجل من أجل الوصول إلى هدف مالي قصير الأجل والحصول على مكافأة مالية. حيث لا يمكن تنفيذ الإستراتيجية إذا كان التركيز مستمرا على المدى القصير. وعليه تتطلب الإستراتيجية بحكم طبيعتها رؤية بعيدة المدى. وبالتالي، يمكن للحوافز المالية أن تشوه الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة أو تمنعها تماماً.

3- حاجز الموارد (60% من المؤسسات لا تربط الميزانيات بالإستراتيجية): إذا كان الأمر كذلك، فما الذي تربط المؤسسات ميزانياتها به؟ بالنسبة للعديد من المؤسسات، يكون الأمر بسيطاً مثل النظر في ميزانية العام الماضي وإضافة أو طرح نسبة مئوية حسب الاقتضاء، وهذه ضربة مدمرة بشكل خاص لآمال تنفيذ الإستراتيجية. وعليه، يجب ربط ميزانية السنة المالية الموالية بالخطة الإستراتيجية والأهداف المراد تحقيقها، وإلا سيصبح تنفيذ الإستراتيجية مجرد إدارة للعجلة وإهدار للموارد.

4- حواجز الإدارة (85% من الفرق التنفيذية تقضي أقل من ساعة واحدة شهريا في مناقشة الإستراتيجية): يشير مفهوم "الإدارة بالتجول" (Management by Walking Around) إلى انتقال المدير إلى مواقع العمل وترك مكتبه، فهي مقارنة تقترح بقاء القائد بالقرب من موظفيه والتحدث معهم بشكل متكرر وغير رسمي، مما يضمن أن يكون الاتصال ذو اتجاهين ومفيد للجميع. وعلى النقيض من ذلك، يشير مفهوم "الإدارة مكافحة الحرائق" (management by firefighting) إلى انتقال المدير من أزمة إلى أزمة أخرى. وعليه، لا يجب على المؤسسة أن تجلس وتفحص ما تعتبره "عيوبا" عندما لا تلبى النتائج توقعات الميزانية،

ولكن بدلا من ذلك يجب عليها استخدام الاجتماعات واللقاءات لتوضيح الإستراتيجية والتعرف عليها ومناقشتها.

بناء على ما سبق، تجدر الإشارة إلى ضرورة وجود نظام فعال للرقابة والتقييم في المؤسسة تكون مهمته متابعة مختلف مراحل عمليات التنفيذ، والقيام بالتصحيات اللازمة في الوقت المناسب. حيث تعتبر الرقابة على أداء إدارة علاقات الزبائن بمثابة الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن، والتي من خلالها يتم الكشف عن مدى التقدم في إنجاز الأهداف المسطرة سابقا، وبالتالي الحكم على مدى كفاءة وفعالية سياسات وبرامج إدارة علاقات الزبائن، والاستفادة من الأخطاء والهفوات المرتكبة أثناء مختلف مراحل تطوير وتنفيذ الإستراتيجية.

خلاصة الفصل:

خلصنا من خلال هذا الفصل الى التتجه الذي اصبحت تتبناه المؤسسات في بيئة تتميز بحدة المنافسة وانفتاح السوق وتزايد متطلبات الزبائن ، حيث أدركت أن عليها هيكله نموذج أعمالها وبناء استراتيجية تتمحور حول الزبون والتركيز على كيفية بناء علاقة دائمة معه وزيادة ولائه . ولعل ما يفسر ذلك هو تبني

مفهوم إدارة العلاقة مع الزبون لتوطيد العلاقات مع الزبائن والمحافظة عليهم . إن إدارة علاقات الزبائن ليست مصطلح يستخدم لوصف مجموعة من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال ، بل إن نجاح برامج إدارة علاقات الزبائن يستدعي بالإضافة إلى توفر الدعم التكنولوجي وجود ثقافة تركز بشدة على الزبون و اعتباره جزء هام من الاستراتيجية العامة للمؤسسة جنبا إلى جنب مع توفر الدعم التنظيمي اللازم ووجود إدارة فعالة للمعرفة. وبالتالي فهو مزيج بين الاستراتيجية وتكنولوجيا المعلومات والعمليات التي تعمل معا لفهم الزبائن وإدارة دورة حياتهم.

الدراسة الحالية تدعم فكرة أن إدارة علاقات الزبائن مفهوم متعدد الابعاد يشمل عملية تنمية استراتيجية تتمحور على الزبائن وتهدف الى الفوز والحفاظ على الزبائن المربحين من خلال الاستفادة من معرفة الزبائن وخلق قيمة مضافة للزبائن المستهدفين ويمكن للتقدم في تكنولوجيا المعلومات ان تساعد في تطوير وتحسين هاته العلاقات من خلال وجود تحت تصرفها مجموعة من قواعد البيانات وتقنيات تخزين البيانات وتحليلها الى معلومات قابلة للتنفيذ مما ينتج عنه تقديم الخدمة المناسبة في القناة المناسبة وخلق قيمة مشتركة معهم. ومع ذلك، فإن تحقيق الأهداف على المدى الطويل مرتبط بمدى القدرة على صياغة إستراتيجية فعالة لإدارة علاقات الزبائن تضمن تنسيق وتكامل جهود مختلف الأقسام في المؤسسة، وتراعي القدرات والإمكانيات المتوفرة، كما يجب أن تتصف هذه الإستراتيجية بالمرونة اللازمة والتي تسمح لها بالتكيف مع الظروف الخارجية. ونظرا لفشل الكثير من عمليات تنفيذ برامج إدارة علاقات الزبائن وعدم تحقيقها لنتائج ايجابية، فقد ارتبط تحقيق الأهداف الطويلة الأجل أيضا بمدى قدرة المؤسسة على القيام بعملية تنفيذ خطط وبرامج إدارة علاقات الزبائن بشكل صحيح، ومدى وجود نظام فعال للرقابة ولمتابعة عمليات التنفيذ الاستراتيجي.

الفصل الثاني

تقييم أداء المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار العام لأداء المؤسسة

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة

المطلب الثاني: مقاييس الأداء من وجهة نظر أصحاب المصلحة

المطلب الثالث: قياس الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثاني: القياس المالي لأداء المؤسسة

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقياس المالي للأداء

المطلب الثاني: المقاييس المالية التقليدية للأداء

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء المالي

المبحث الثالث: الأداء التسويقي وسمعة المؤسسة

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي

المطلب الثاني: المقاييس غير المالية للأداء التسويقي

المطلب الثالث: سمعة المؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر تقييم أداء المؤسسة بمثابة الحلقة الأخيرة التي تكتمل بها العملية الإدارية، والتي من خلالها يتم الكشف عن مدى التقدم في تحقيق الأهداف المسطرة، وبالتالي الحكم على مدى كفاءة وفعالية الأنشطة المراد تقييمها. حيث تتضمن عملية تقييم الأداء العديد من المراحل بدءا بضرورة تحديد المعايير أو المؤشرات (المالية وغير المالية) التي يجب الاعتماد عليها لمقارنة وتقييم ما هو مطلوب قياسه وتحليله وتقييمه، والتي يلزم أن تتصف بالدقة والموضوعية والشمولية، ثم القيام بعملية القياس والتحليل ومعرفة الانحرافات وأسبابها، ومن ثم اتخاذ الموقف الصحيح كاتخاذ قرارات تصحيحية إذا كان الوقت مناسباً، أو اتخاذ إجراء آخر كتغيير الخطة أو الإستراتيجية. وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: الإطار العام لأداء المؤسسة

المبحث الثاني: القياس المالي لأداء المؤسسة

المبحث الثالث: الأداء التسويقي وسمعة المؤسسة

المبحث الأول: الإطار العام لأداء المؤسسة

يمكن قياس الأداء المؤسسة من تقييم أنشطتها وبرامجها ومعرفة مدى تحقيقها لأهدافها، وعندما يتم القياس بأسلوب علمي ومنهجي سوف يساعدها في تدارك النفاثص والأخطاء، مما يمنحها فرصة لتحسين أدائها من جديد وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، لذلك يتوجب على المؤسسة إيلاء اهتمام خاص لعملية قياس وتقييم أدائها.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة

عرف (2001) David الأداء بأنه "مجموع النتائج المترتبة على الأنشطة والممارسات التي تقوم بها المنظمة والتي يتوقع منها أن تقابل الأهداف المخططة والموضوعة"¹. كما يعرف بأنه "المخرجات أو الأهداف التي تسعى الإدارات إلى تحقيقها خلال فترة محددة، ويعكس الأداء مدى تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إليها سواء تلك المرتبطة بالربحية، أو بنمو المبيعات، أو بالحصة السوقية، أو تلك التي ترتبط بالانطباعات الذهنية التي تتعلق بالرضا والولاء والوعي بالعلامة التجارية"². ووفقا لـ (2003) Agarwal, Erramilli & Chekitan فإن الأداء يمثل منظور متعدد الأبعاد، والذي يتضمن مؤشرات الأداء الحكمية (Judgmental) والتي يطلق عليها أيضا مؤشرات الأداء الشخصية/الذاتية (Subjective) مثل خدمة الزبائن وولائهم، ومؤشرات الأداء الموضوعية/الهدفية (Objective) مثل العائد على الاستثمار³.

يعرف Robert & Vijay قياس الأداء بأنه "عملية اكتشاف وتحسين الأنشطة التي تؤثر على ربحية المؤسسة، من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بالأداء الماضي والمستقبلي بهدف تقييم مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة في الوقت الحالي"⁴. ومن الشائع أن قياس الأداء يستلزم استخدام المقاييس

¹ - David, F. R. (2001). Strategic Management: Concepts & Cases, 8th Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc, P.308

² - محمد كايد محمد المجالي، (2012). أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الاداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الاردن، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص، 27

³ - ناصر شافي الدوسري، (2010). أثر استراتيجية النمو على الاداء التسويقي لدى شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط "دراسة ميدانية"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص، 26

⁴ - David, F. R. (2001). Op cit, P. 461

المالية وغير المالية¹. ففي التسعينيات من القرن الماضي، لوحظ أن المؤشرات غير المالية اكتسبت اهتماماً متزايداً، في حين مقاييس مثل رضا الزبائن، رضا القناة، ولاء الزبائن، القيمة الاقتصادية المضافة، قيمة العلامة التجارية، قيمة عمر الزبون، قيمة الزبون، قيمة العلاقة، ونجاح تطوير منتجات جديدة أصبحت حالياً تستخدم بشكل متكرر².

وعادة ما تكون المقاييس غير المالية، مثل الجودة، رضا الزبائن، والابتكار، عوامل تنبؤ أفضل للأداء المستقبلي للمؤسسات وإمكانيات نموها، مقارنة بالتقارير المحاسبية، والتي قد تعطي مؤشرات عن الأداء السابق فقط.

ويخصوص التوقيت المناسب لإجراء القياس فإنه يتوقف على الهدف من عملية القياس، فإذا كان الغرض من القياس هو القيام بالرقابة التوجيهية، أي اكتشاف الانحرافات في كل مرحلة من مراحل تنفيذ النشاط/البرنامج فمن الأجدر أن يتم قياس الأداء بشكل مرحلي عند الانتهاء من كل مرحلة، أما إذا كان الهدف هو تقييم نشاط أو برنامج معين بشكله النهائي بمراحله المختلفة فيكون من الأنسب إجراء القياس بعد اكتمال عمليات تنفيذ ذلك النشاط أو البرنامج. ووفقاً لـ (Meyer 2004) يجب أن لا يزيد عدد المقاييس عن الحد اللازم، وحسبه يكفي ثلاثة مقاييس مالية وثلاثة مقاييس غير مالية³.

وحتى تكون عملية القياس فعالة يجب الاعتماد على مقاييس موثوقة ومعرفة مختلف جوانب الأداء التي سيتم قياسها. فمن جهته أشار (Parmenter 2015) إلى وجود أربعة أنواع من مقاييس الأداء هي (1) مؤشرات النتائج الرئيسية، تعطي مجلس الإدارة ملخصاً شاملاً لكيفية أداء المؤسسة؛ (2) مؤشرات النتائج، تخبر الإدارة عن كيفية دمج فرق العمل لتحقيق النتائج وتعكس ما تم إنجازه أو ما تم تحقيقه؛ (3) مؤشرات الأداء، تخبر الإدارة بما تقدمه فرق العمل، وتعكس ما يجب القيام به؛ و(4) مؤشرات الأداء الرئيسية، تخبر الإدارة كيف تعمل المؤسسة في ظل عوامل النجاح الحاسمة، ومن خلال رصدها تكون الإدارة قادرة على زيادة الأداء بشكل كبير، وهي بذلك تشير إلى ما يجب القيام به من أجل زيادة الأداء

¹ - Clark, B. H. (1999). Marketing performance measures: history and interrelationships. Journal of Marketing Management, 15(8), P. 712.

² - Hacıoğlu, G., and Gök, O. (2013). Marketing performance measurement: Marketing metrics in Turkish firms. Journal of Business Economics and Management, 14(Supplement 1), P.414

³ - Meyer, M. W. (2004). Finding performance: the new discipline in management, in A. Neely (Ed.). Business Performance Measurement. Cambridge: Cambridge University Press, P.53.

بشكل كبير¹. وبالتالي، على المؤسسة أن تعرف ما تصبو إليه، حتى تتمكن من اختيار المقاييس المناسبة لأغراض وأهداف القياس المراد إجراؤه.

من جهة أخرى، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أداء جيد يجب عليها أن تأخذ بأسباب النجاح وأن تبتعد عن أسباب الفشل، وقد يكون التخطيط الجيد للأنشطة والمهام أحد شروط النجاح في تحقيق الأهداف المرسومة ومن ثم تحقيق الأداء المنتظر. فمما لا شك فيه أن الفشل في تطوير إدارة فعالة للعلاقات مع الزبائن قد يؤثر سلباً على أداء الأعمال، ومن هذا المنطلق يتوجب على المؤسسات الحرص على صياغة وإعداد برامج فعالة لإدارة علاقات الزبائن، كون نجاح الأداء يرتبط بجودة عملية التخطيط ومدى تشخيص بيئة العمل بشكل جيد، كما يرتبط بصياغة أهداف قابلة للقياس، بالإضافة إلى التنفيذ الفعال لما تم التخطيط له.

المطلب الثاني: مقاييس الأداء من وجهة نظر أصحاب المصلحة

مع زيادة الضغوط الاجتماعية والبيئية زادت مسؤوليات المؤسسة المعاصرة، وأصبح من الواجب عليها تنفيذ العديد من الأنشطة التي تصب في صالح مختلف الأطراف الذين يتأثرون ويؤثرون على نشاطاتها. ومن ثم بات من الضروري تطوير مقاييس جديدة تساعد في معرفة وتقييم مختلف الأنشطة التي تقوم بها. فلكل صاحب مصلحة مجموعة من المعايير الخاصة به لتحديد مدى نجاح أو فشل أداء المؤسسة، حيث تتركز هذه المعايير عادة حول التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأنشطة المؤسسة على مصالح أصحاب المصلحة. ويجب على الإدارة العليا وضع مقياس واحد أو أكثر من مقاييس أصحاب المصلحة لكل فئة من فئات أصحاب المصلحة (الزبائن، الموردين، المقرضين، الموظفين، المجالس التشريعية، والجمعيات)، حتى تتمكن من متابعة مخاوف أصحاب المصلحة. والجدول الموالي يعرض بعض المقاييس المعتمدة لقياس الأداء من وجهة نظر أصحاب المصلحة.

¹ - Parmenter, D. (2015). Key performance indicators developing, implementing, and using winning KPIs. 3rd Edition, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc,P.04.

جدول رقم (08) : عينة من المقاييس المعتمدة لقياس الأداء من وجهة نظر أصحاب المصلحة.

فئة أصحاب المصلحة	المقاييس الممكنة على المدى القريب	المقاييس الممكنة على المدى البعيد
الزبائن	- المبيعات (القيمة أو الوحدات). - الزبائن الجدد. - تلبية احتياجات العملاء الجدد.	- نمو المبيعات. - دوران قاعدة الزبائن. - القدرة على التحكم في السعر.
الموردين	- تكلفة المواد الخام. - موعد التسليم. - المخزون. - توافر المواد الخام.	- معدلات نمو: - تكاليف المواد الخام. - موعد التسليم. - المخزون. - أفكار جديدة من الموردين.
المجتمع المالي	- ربحية السهم. - سعر السهم. - عدد قوائم "الشراء". - العائد على حقوق المساهمين.	القدرة على الإقناع بالنمو الاستراتيجي في العائد على حقوق المساهمين.
الموظفين	- عدد الاقتراحات. - الإنتاجية. - عدد الشكاوي والاحتجاجات.	- عدد الترقيات الداخلية. - معدلات التسرب الوظيفي.
المجالس التشريعية	عدد التشريعات الجديدة التي تؤثر على الشركة الوصول إلى الأعضاء الرئيسيين والموظفين	- عدد اللوائح الجديدة التي تؤثر على الصناعة. - نسبة اللقاءات "التعاونية" مقابل "التنافسية".
جمعيات الدفاع عن المستهلك	- عدد الاجتماعات. - عدد اللقاءات "العدائية". - عدد مرات تشكيل التحالفات. - عدد الإجراءات القانونية.	- عدد التغييرات في السياسة بسبب جمعيات الدفاع عن المستهلك. - عدد "نداءات طلب المساعدة" التي قدمتها جمعيات الدفاع عن المستهلك.
مناصري القضايا البيئية.	- عدد الاجتماعات. - عدد اللقاءات العدائية. - عدد مرات تشكيل التحالفات. - عدد شكاوي جمعيات حماية البيئة. - عدد الإجراءات القانونية.	- عدد التغييرات في السياسة بسبب البيئة. - عدد "نداءات طلب المساعدة" التي قدمها مناصري حماية البيئة.

Source: Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach, Ballinger Publishing Company, Boston, p. 179.

يتوقع أصحاب المصلحة من المؤسسة النجاح في تحقيق مهامها، وبالتالي، تصبح مقاييس الأداء غير المالية حاسمة في تقييم جهودها. ومع ذلك، فإن متابعة أهداف المؤسسة بغض النظر عن التداعيات المالية لقراراتها سيؤدي في النهاية إلى إلحاق الضرر بالجميع، وستكون المؤسسة ضحية انخفاض التمويل، حيث تظهر أنها غير قادرة على إدارة مواردها بحكمة، وحينها ستفقد مصداقية مموليها، وربما لن يكونوا راغبين في دعمها مستقبلاً، والأهم من ذلك أن جمهورها المستهدف لن يتلقى الخدمات التي يحتاجونها نتيجة لعدم قدرتها على الوصول إليهم بطريقة فعالة¹.

مما سبق يمكن القول أن مفهوم أداء المؤسسة قد توسع ليشمل الأداء الاجتماعي والأداء البيئي، ومن ثم يجب تضمين هذه الأبعاد الجديدة في قياس الأداء العام للمؤسسة، حيث لم تعد تكفي مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات الأداء التسويقي لوحدهما للحكم على جودة وكفاءة أداء المؤسسة. مما يشير إلى أن المؤسسات المعاصرة مطالبة بتنفيذ العديد من الأنشطة الاجتماعية والبيئية، كما أنها ملزمة بإيجاد مقاييس ومؤشرات تساعد في تقييم أداء تلك الأنشطة.

المطلب الثالث: قياس الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن

نتيجة قصور المقاييس المالية التقليدية في قياس أداء المؤسسات، قدم كابلان ونورتون (Kaplan & Norton) سنة 1992 مقاربة جديدة سميت بـ "بطاقة الأداء المتوازن"، والتي تشمل مقاييس مالية ومقاييس غير مالية، حيث أدى تعرض بيئة الأعمال داخل وخارج المؤسسات إلى مجموعة من التغيرات (منها زيادة حدة المنافسة) أثرت على مختلف نواحي الأداء بها، وهو ما جعل المؤسسات تفكر وتتوجه نحو تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن².

وفي هذا الإطار عرف (Kaplan & Norton (1992) بطاقة الأداء المتوازن بأنها "نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية منظمة الأعمال إلى أهداف إستراتيجية ومقاييس وقيم مستهدفة وخطوات إجرائية تمهيدية واضحة"³. كما عرفت بأنها "مفهوم يساعد على ترجمة

¹ - Niven, P.R. (2008). Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies. 2nd Edition, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc,P.08

²- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston: Harvard Business School Press,P.P.3-7

³ - Kaplan, S. R. & Norton, D. P., (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, Harvard business review, 70(1), P72

الإستراتيجية إلى عمل فعلي، وتبدأ من تحديد رؤية المؤسسة وإستراتيجيتها ومن تحديد العوامل الحرجة للنجاح وتنظيم المقاييس التي تساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات¹.

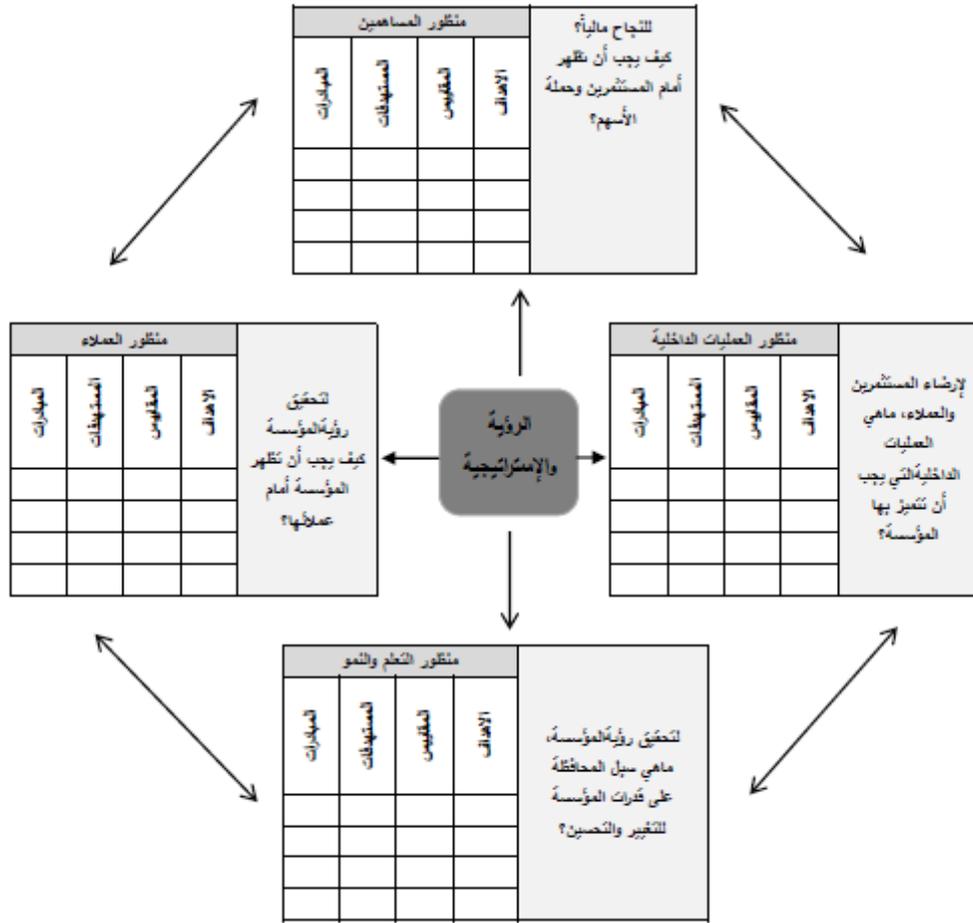
هذه المقاربة مفيدة بشكل خاص بالنظر إلى أن الأبحاث تشير إلى أن الأصول غير المالية تفسر 50% إلى 80% من قيمة المؤسسة. وعلى هذا الأساس تجمع بطاقة الأداء المتوازنة بين المقاييس المالية التي توضح نتائج الإجراءات المتخذة بالفعل مع المقاييس التشغيلية المتعلقة برضا الزبائن، العمليات الداخلية، وأنشطة الابتكار والتحسين، وهي محركات الأداء المالي في المستقبل. ومن ثم توفر بطاقة الأداء المتوازن القدرة على تقديم حكم شامل عن أداء المؤسسة من زوايا مختلفة.

ووفقا لمقاربة بطاقة الأداء المتوازن، تضع الإدارة أهدافا في كل مجال من المجالات الأربعة: (1) المالية، كيف يمكن للمؤسسة تحقيق النجاح المالي وفقا لما يرغبه المساهمون؟؛ (2) الزبائن، كيف ينظر الزبائن إلى المؤسسة؟؛ (3) الأعمال الداخلية، ما الذي يجب على المؤسسة أن نتفوق فيه؟؛ و(4) التعلم والنمو، هل يمكن للمؤسسة مواصلة تحسين وخلق القيمة؟. والشكل رقم (08) يوضح تلك المجالات. وعليه تمكن المنظورات الأربعة المؤسسات من الحصول على نظرة شاملة لقياس الأداء².

¹ - عبد اللطيف عبد اللطيف، وترجمان حنان، (2006). بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 28 (1)، ص 144.

² - Sainaghi, R., Phillips, P., and Corti, V. (2013). Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach. International Journal of Hospitality Management, 34, P 152

شكل رقم (08): محاور قياس الأداء المتوازن



Source: Niven, P.R. (2003). Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies. First Edition, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., p.16.

وفيما يلي شرح مختصر لتلك المحاور (المجالات):

1- المحور المالي:

تشير مقاييس المنظور المالي إلى ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة وتنفيذها يساهم في تحسين النتائج. فعلى الرغم من النقد الذي تعرضت له مقاييس الأداء المالي من الممارسين والأكاديميين وترويجهم للمقاييس غير المالية، إلا أنهم لا ينكرونها ولا يلغون دورها في قياس وتقييم الأداء، بل يرى كثير منهم أنها يجب أن تستخدم جنباً إلى جنب مع المقاييس غير المالية. ومن أهم مقاييس الأداء من المنظور المالي العائد على الاستثمار معدل زيادة الإيرادات، القيمة الاقتصادية المضافة، تكلفة المنتجات، الربحية، التدفق النقدي، تخفيض التكاليف وقياس الأداء المالي يتم استخدام مختلف النسب والمؤشرات المالية.

في الواقع، يختلف استخدام المقاييس المالية باختلاف المراحل التي تمر بها المؤسسة، والتي لخصها Kaplan & Norton, 1996 في ثلاثة مراحل هي¹: (1) مرحلة النمو، حيث تركز المقاييس المالية في المرحلة الأولى من مراحل دورة حياة المؤسسة على قياس زيادة المبيعات، الدخول في أسواق جديدة، اجتذاب زبائن جدد، المحافظة على مستوى مناسب للإنفاق على تطوير المنتجات وعمليات التشغيل، وتنمية قدرات العاملين وإمكانياتهم؛ (2) مرحلة الاستقرار، وفيها تحاول المؤسسة إعادة استثمار أموالها وجذب المزيد من الاستثمارات، وتستخدم في هذه المرحلة المقاييس التقليدية مثل العائد على رأس المال المستثمر، الدخل الناتج من التشغيل، عائد المساهمة والتدفقات النقدية، والقيمة الاقتصادية المضافة؛ و(3) مرحلة النضج، وخلالها ترغب المؤسسة في جني ثمار استثمارات المرحلتين السابقتين، وفيها يتم استخدام مقاييس تعنى بقياس التدفق النقدي الداخل للمؤسسة، فترة الاسترداد ومعدل حجم الإيرادات.

2- محور الزبون:

يوفر منظور الزبون طريقة للمدراء لتحديد قطاعات الزبائن والسوق التي تتنافس فيها وحدة الأعمال ومقاييس أداء وحدة العمل، ومن أهم مقاييس هذا المنظور: رضا الزبائن، حصة السوق، الاحتفاظ بالزبائن القدامى، جذب زبائن جدد، ربحية الزبون، وولاء الزبائن. حيث تبرز أهمية هذا المحور في كون الزبون أصبح هو المحك الأول للنجاح أو الفشل، فبدون تحقيق متطلبات الزبون وإرضائه لن تستطيع أي مؤسسة المكوث طويلاً في السوق. فالمؤسسات لا تبحث عن معاملات لمرة واحدة ولكنها تركز بدلاً من ذلك على بناء علاقات طويلة الأمد من خلال معرفتها العميقة باحتياجات الزبائن².

3- محور العمليات الداخلية:

في منظور الأعمال الداخلية، يحدد المسؤولون التنفيذيون العمليات الداخلية الحيوية (الرئيسية) التي يجب على المؤسسة التفوق فيها. أي التركيز على العمليات الداخلية التي تؤثر على رضا الزبائن ومن خلالها تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة³. ولإرضاء الزبائن، قد تضطر المؤسسة إلى تحديد عمليات داخلية جديدة تماماً بدلاً من تركيز جهودها على التحسين التدريجي للأنشطة الحالية⁴. هذه العمليات

¹ - Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996), Op cit , P 48

² - Niven, P.R. (2008). Op cit . P.17

³ -الشيشيني حاتم محمد عبد الرؤوف،، (2004). نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث

التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، (1)26، ص 112.

⁴ - Niven, P.R. (2008). Op cit . P.18

تمكن المؤسسة من تلبية توقعات المساهمين بعوائد مالية ممتازة . حيث يتم قياس فعالية العمليات الداخلية للمؤسسة من أجل ضمان تنافسيتها، ومن أهم تلك المقاييس: الابتكار (عدد براءات الاختراع، عدد الخدمات الجديدة)، نظام الإنتاج (جودة المنتجات/الخدمات، آجال الإنتاج)، ونظام خدمة ما بعد البيع (كاستقبال الزبون وحل مشكلاته).

4- محور التعلم والنمو:

يحدد التعلم والنمو البنية الأساسية التي يجب على المؤسسة أن تبنيها لإحداث تحسين طويل الأجل، فمن غير المحتمل أن تتمكن المؤسسات من تحقيق أهدافها الطويلة الأجل للزبائن والعمليات الداخلية باستخدام القدرات الحالية. لسد هذه الثغرات، سيتعين على المؤسسات الاستثمار في إعادة رسكلة الموظفين، تعزيز تكنولوجيا المعلومات وأنظمتها، ومواءمة الإجراءات التنظيمية والروتينية. وفي هذا السياق يرى (Kaplan & Norton (1996) أن للتعلم والنمو ثلاثة محددات رئيسية تقيس قدرة المؤسسة على التعلم والنمو وهي: (1) كفاءات الأفراد العاملين، وتتمثل في المهارات الإستراتيجية، مستويات التكوين والطاقات الكامنة لديهم؛ (2) البنية التكنولوجية الأساسية، وتتمثل في التكنولوجيا المستعملة في الإستراتيجية، قاعدة البيانات الإستراتيجية، البرامج وبراءات الاختراع وحقوق النشر؛ و(3) الأعمال المحورية وتشمل دورة القرارات، تحديد المسؤوليات، التحفيز والعمل الجماعي¹.

عملياً، على الرغم من أن بطاقة الأداء المتوازن هي أول عمل نظامي استهدف تصميم نظام شامل لتقييم الأداء من خلال ترجمة إستراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، ورغم تبني العديد من الدراسات لمقاربة بطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء، لم نعلم بتبني هذه المقاربة في قياس أداء الفنادق لعدة أسباب قد يكون في مقدمتها أن بطاقة الأداء المتوازن طورت لقياس الأداء الاستراتيجي للمؤسسات، ودراستنا لم تهدف إلى قياس أثر إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن، بالإضافة إلى ذلك يتطلب تبني هذا المدخل توفر معلومات محاسبية كمية عن المؤسسة محل الدراسة، وهذه المعلومات غير متاحة وترفض معظم الفنادق الإفصاح عنها.

¹ – Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996), Op cit , PP 48- 50

المبحث الثاني: القياس المالي لأداء المؤسسة

يشكل الأداء المالي أحد الأنواع الأساسية للأداء التسويقي في المؤسسة إلى جانب الأداء غير المالي، كونه يساعد في تشخيص الصحة المالية للمؤسسة كماً. لذلك، يعتبر تقييم الأداء من خلال المؤشرات المالية ضروري للحكم على مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في تحقيق بعض أهدافها.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقياس المالي للأداء

يعرف عبد الرحيم جمال (2015) قياس الأداء بأنه "عملية مقارنة مستويات الأداء الفعلية التي قامت إدارة المؤسسة بتحقيقها (الأداء الفعلي) بمستويات الأداء التي قامت بتحديدها مسبقاً (الأداء المستهدف) ليعكس مدى قدرة إدارة هذه المؤسسة على تحقيق أهدافها ويساعدها على اتخاذ القرارات التي تعمل على تحسين هذا الأداء وذلك من خلال الاعتماد على مجموعة من المعايير أو المؤشرات المختلفة"¹. وعليه يمكن القول أن جودة الأداء تتطلب جودة القياس، حيث ترتبط هذه الأخيرة بجودة عملية القياس (طريقة وأسلوب القياس والأشخاص القائمين بالقياس) وجودة المقاييس المستخدمة في عملية القياس. في سياق بحثنا، ومن المنظور التسويقي يمكننا أن نعرف تقييم الأداء المالي بأنه "عملية قياس النتائج المتعلقة بتنفيذ برامج إدارة علاقات الزبائن باستخدام مؤشرات كمية أو كيفية للحكم على مدى كفاءة وفعالية تلك البرامج".

وعلى الرغم من التغييرات التي حدثت في كيفية إنشاء القيمة في الوقت المعاصر، تشير التقديرات إلى أن 60% من المقاييس المستخدمة في اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد وإدارة الأداء في المؤسسة لا تزال مالية بطبيعتها²، مما يعني استمرار مؤشرات الأداء المالي في كسب ثقة الكثير من متخذي القرارات. يتأثر الأداء المالي للمؤسسة بالعديد من العوامل الداخلية التي يمكن التحكم فيها كالأسعار، جودة مرافق الخدمة المقدمة، سلوك مقدم الخدمة، تشكيلة الخدمات المقدمة، ومن العوامل الخارجية والتي لا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها، ومن تلك العوامل: المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، والمسؤولية البيئية³، بالإضافة إلى طبيعة المنافسة، سلوك الزبائن، حالة الاقتصاد، الضرائب والرسوم وغيرها من العوامل.

¹ - عبد الرحيم جمال كامل محمد، (2015). قياس أثر تطبيق المؤشر المصري لمسؤولية الشركات عن التنمية المستدامة في ضبط الأداء المالي مع دراسة ميدانية على الشركات المصرية المقيدة في البورصة، أطروحة دكتوراه، جامعة قناة السويس، جمهورية مصر العربية، ص 114

² - Niven, P.R. (2008). Op cit . P.06

³ - عبد الرحيم جمال كامل محمد، نفس المرجع، ص ص 117-119

في الواقع، تعتبر عملية تقييم أداء إدارة علاقات الزبائن من المنظور المالي ضرورة لعدة اعتبارات منها أن القياس المالي: (1) يعطي للمؤسسة مؤشرات تساعد في مقارنة أدائها مع أداء منافسيها الذين قاموا بتبني نظام إدارة علاقات الزبائن؛ (2) يوفر للمؤسسة معلومات هامة تساعد في تحديد الانحرافات، وبالتالي إجراء التعديلات الضرورية لتحقيق أهداف إدارة علاقات الزبائن المسطرة. ومع ذلك، يشير (2008) Niven إلى أن التركيز الأحادي على النجاح المالي قد يكون من بين أسباب وباء الفضائح التي ابتلي بها عالم الشركات مع مطلع القرن الواحد والعشرين، ويقول أن المقاييس المالية هي شر لا بد منه خاصة في تقييم أداء مؤسسات القطاع العام والقطاع غير الربحي¹.

المطلب الثاني: المقاييس المالية التقليدية للأداء

تفيد مراجعة أدبيات القياس المالي إلى توفر العديد من المقاييس/المؤشرات المالية (الكمية) الكلاسيكية، والتي يمكن للمكلف بعمليات القياس الاعتماد عليها في تقييم الأداء المالي، وهي متوفرة في أدبيات التحليل المالي للمؤسسات. وفيما يلي شرح مختصر لأهم المقاييس المالية التقليدية المستخدمة في قياس أداء المؤسسات مايلي²:

أولاً- العائد على الاستثمار (Return On Investment):

المقياس الأكثر استخداماً لقياس أداء المؤسسات (من حيث الأرباح) هو العائد على الاستثمار (ROI)، وهو عبارة عن نسبة الإيرادات التي يتم الحصول عليها من كل وحدة نقدية تم إنفاقها على مشروع استثماري معين، فمثلاً معرفة العائد على الاستثمار للحملات التسويقية لبعض الخدمات الفندقية يساعد إدارة الفندق على معرفة وتحديد أي هذه الخدمات لديها كفاءة أكبر في تحصيل الأرباح وتحقيقها، ويعتبر تحديد العائد على الاستثمار من الأمور المهمة التي يجب أن تلازم أي عملية استثمارية سواء كان الاستثمار في إدارة علاقات الزبائن، رضا وولاء الزبائن، إضافة خط إنتاج جديد في الفندق، تطبيق نشاط معين كتدريب الموظفين على استخدام برامج إدارة علاقات الزبائن وغيرها، وبحسب كالأتي:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{إجمالي تكاليف الاستثمار}}$$

¹ - Niven, P.R. (2008). Op cit . P.07

² - Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability (13th ed.). London: Pearson, P. P335- 336

ومع ذلك، على الرغم من أن استخدام العائد على الاستثمار له العديد من المزايا، إلا أنه يحتوي أيضا على العديد من القيود، مثل كونه حساس للغاية لسياسة الاهتلاك (ففي حالة الاهتلاك المتزايد ترتفع نسبته والعكس في حالة تطبيق الاهتلاك المتناقص)، يمكنه أن يثبط الاستثمار في المرافق الجديدة (تتمتع المصانع القديمة بميزة الحصول على عائد استثمار أعلى من المصانع الحديثة)، كما أن عائد الاستثمار غير قابل للمقارنة عبر الصناعات التي تعمل في ظل ظروف مختلفة، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتأثر بالاقتصاد العام وسوف يميل إلى أن يكون أعلى في الرخاء وأقل في الركود. بالإضافة إلى ذلك، قد يعطي معدل العائد على الاستثمار انطبعا بالموضوعية والدقة، إلا أنه يمكن التلاعب به بسهولة لإيهام مختلف أطراف أصحاب المصلحة.

ثانيا - ربحية السهم (Earnings Per Share):

تشير ربحية السهم إلى حصة السهم العادي الواحد من صافي أرباح المؤسسة بعد احتساب الضرائب (ويخص المؤسسات ذات الأسهم فقط)، تعتبر ربحية السهم من المقاييس الشائعة الاستخدام لتحليل ربحية المؤسسة وتقييم أدائها، حيث يستخدم هذا المقياس لمقارنة أداء نفس المؤسسة عبر فترات زمنية متعاقبة، كما يستخدمه المحللون لمقارنة ربحية وأداء المؤسسة مع المؤسسات المماثلة والمتنافسة التي تعمل في نفس مجال الصناعة وخلال نفس الفترة. ويحسب كالآتي:

حصة السهم في الأرباح = (صافي الربح بعد الضريبة - توزيعات الأسهم الممتازة) / عدد الأسهم العادية

وفي حالة تغير عدد الأسهم العادية خلال العام سواء بالزيادة أو الانخفاض يتم استخدام العدد الموزون (المتوسط المرجح) لعدد الأسهم خلال العام لاحتساب ربحية السهم. ومع ذلك، لمؤشر ربحية السهم أيضا العديد من أوجه القصور عند الرغبة في تقييم الأداء الماضي والمستقبلي. وذلك لسببين رئيسيين هما: (1) نظرا لوجود مبادئ محاسبية بديلة، يمكن أن يكون لربحية السهم عدة قيم مختلفة ولكنها مقبولة على قدم المساواة، اعتمادًا على المبدأ المحدد لحسابه؛ (2) نظرا لأن ربحية السهم تعتمد على دخل الاستحقاق، يمكن أن يكون تحويل الدخل إلى نقد على المدى القريب أو البعيد، وعليه لا تأخذ ربحية السهم بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود.

ثالثاً- العائد على حقوق الملكية (Return On Equity):

والذي ينطوي على تقسيم صافي الدخل على إجمالي حقوق الملكية، ولديه أيضا قيود لأنه مشتق أيضا من البيانات المستندة إلى المحاسبة. بالإضافة إلى ذلك، لا ترتبط ربحية السهم والعائد على حقوق الملكية في كثير من الأحيان بسعر سهم المؤسسة.

رابعاً- التدفق النقدي التشغيلي (Operating cash flow):

هو مقدار الأموال التي تولدها المؤسسة قبل تكلفة التمويل (الفائدة) والضرائب، و يعتمد المحللين الماليين غالبا على التدفق النقدي التشغيلي كمقياس يقدم صورة أوضح عن العمليات التشغيلية للمؤسسة بعيدا عن آثار بعض الطرق المحاسبية المؤثرة على صافي الأرباح في قائمة الدخل. وعلى الرغم من أن التدفقات النقدية قد يكون من الصعب التلاعب بها مقارنة بالأرباح، إلا أنه يمكن زيادة العدد عن طريق تحصيل أوراق القبض وتصنيف الشيكات المعلقة على أنها حسابات مستحقة الدفع وتداول الأوراق المالية ورسملة بعض المصاريف، مثل الإعلان. ويمكن حساب التدفق التشغيلي من خلال المعادلة التالية:

التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية = الأرباح قبل الفائدة والضرائب + الاستهلاك - الضرائب +/-
التغير في رأس المال العامل

ومن الانتقادات التي وجهت إلى المقاييس المالية التقليدية¹ الآتي: (1) كونها تعد مقاييس ذات طبيعة تاريخية، وبالتالي فإن القرارات التي تبني عليها قد تكون غير رشيدة لأنها تعتمد على معلومات غير مناسبة؛ (2) تتميز بالبطء الشديد في مواجهة المؤسسات المنافسة تجاه الحركة السريعة والمتقلبة لأسواق المنتجات والخدمات؛ (3) تعبر عن الأداء الماضي وتبتعد عن تقييم الأداء المستقبلي، وبالتالي لا تعكس هذه المقاييس التوجه المستقبلي للمؤسسات؛ (4) يؤدي استخدامها إلى التركيز على تحقيق النتائج في المدى القصير على حساب تحقيق النتائج في المدى الطويل الأجل؛ (5) يؤدي استخدامها إلى النقص في المعلومات والتي لا يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، أي قد تقوم مقاييس الأداء بتوفير معلومات مضللة عن مستوى الأداء الفعلي، والذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة؛ (6) استخدامها يعد نظاما أحادي البعد وليس متعدد الأبعاد، وذلك من خلال التركيز على بعد الأداء

¹ - الشيشني، مرجع سابق، ص 117

المالي فقط، دون التركيز على العديد من الأبعاد الأخرى مثل العلاقات مع الزبائن، والعمليات الداخلية، وعمليات التعليم والنمو؛ و(7) الغموض الذي يكتنف طبيعة العلاقة بين نتائج ومسببات الأداء.

بالإضافة إلى ذلك، يشير (Sainaghi et al. (2013 إلى أن المقاربة المالية تقلل من دور أصحاب المصلحة في المؤسسة، وتركز على المساهمين بشكل رئيسي، متجاهلة الدور الحيوي الذي يلعبه أصحاب المصلحة الآخرون مثل الزبائن والموظفين. ونظرا لهذه القيود وغيرها، فإن المؤشرات المتمثلة في العائد على الاستثمار، ربحية السهم، العائد على حقوق الملكية، والتدفق النقدي التشغيلي لا تعتبر لوحدها مقاييس كافية لقياس وتقييم أداء المؤسسة. وفي الوقت نفسه، تعتبر المقاييس المالية التقليدية مناسبة للغاية عند استخدامها مع المقاييس المالية التكميلية والمقاييس غير المالية. على سبيل المثال، تشمل مقاييس الأداء غير المالية التي تستخدمها عادة مؤسسات الأعمال التجارية عبر الإنترنت كل من طول مدة زيارة موقع الويب (Stickiness)؛ عدد الأشخاص الذين يزورون موقع الويب (Eyeballs)؛ والوعي بالعلامة التجارية (Mindshare) ¹.

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء المالي

نظرا لقصور مؤشرات القياس المالي التقليدية وعدم قدرتها على الوفاء بأغراض القياس بشكل جيد، ظهرت العديد من المؤشرات الحديثة لقياس الأداء المالي، والتي يفترض أنها أكثر ملاءمة لقياس أداء المؤسسات المعاصرة، وفيما يلي شرح مختصر لتلك المقاييس.

أولاً- الحصة السوقية:

تعتبر الحصة السوقية كمؤشر على التدفقات النقدية والربحية، مقياسا مهما لقياس الأداء، حيث تستخدم بشكل متكرر من قبل الباحثين والممارسين، وتعرف الحصة السوقية بأنها "حصة مبيعات المؤسسة بالنسبة إلى مبيعات جميع المؤسسات - عبر جميع الزبائن في سوق معينة" ². وعليه تشير الحصة السوقية إلى الجزء الخاص بالمؤسسة من مجمل المبيعات في تلك السوق، حيث يمكن أن يقاس معدل نمو الحصة السوقية في إطار عدد الزبائن أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المؤسسة لكل منتج أو خدمة قياسا إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق ³.

¹ - Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. Op cit, P336

² - Kumar & Reinartz, 2012, Op cit, p. 90

³ - Norton & Kaplan, 1996, Op cit, pp.69-68

ويمكن حسابها إما على أساس نقدي أو على أساس الحجم، فإذا افترضنا أن سوق الخدمات الفندقية في سوق معين (5 نجوم مثلا) بلغ 10000 زبون خلال سنة 2017، وحصل أحد الفنادق على 500 زبون، بذلك تكون الحصة السوقية لهذا الفندق تساوي $(10000/500) * 100$ وهو ما يعادل 5%. حيث تحصل المؤسسة على أرقام مبيعاتها بسهولة من سجلاتها الداخلية، بينما تتوفر مبيعات الفئة (السوق الكلي) من تقارير بحوث السوق أو من الاستخبارات التسويقية¹.

من مزايا قياس الأداء من خلال الحصة السوقية سهولة الاستخدام. ومع ذلك، فإنها لا تقدم أي معلومات حول كيفية توزيع المبيعات حسب طبيعة الزبائن، فهي لا تقدم سوى فكرة مجمعة عن أداء الفئة. على سبيل المثال، يمكن أن يكون سبب حصة سوقية معينة هو بيع كميات كبيرة إلى عدد قليل من الزبائن أو عن طريق بيع كميات صغيرة إلى عدد كبير من الزبائن². وعليه يتضح أن مؤشر الحصة السوقية غير كاف لوحده للحكم على جودة أداء المؤسسة، مما يشير إلى ضرورة قياس الأداء من خلال مؤشرات إضافية. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون الحفاظ على الحصة السوقية في سوق محتدم بالمنافسة هدفا جيدا لفندق معين، بينما قد يشكل زيادة الحصة السوقية لفندق آخر يعمل في سوق تعرف نموا معتبرا هدفا ينبغي تحقيقه.

ثانيا - حجم المبيعات:

نمو المبيعات لعلامة تجارية أو منتج/خدمة أو مؤسسة هو مقياس بسيط يقارن الزيادة أو النقص في حجم المبيعات أو قيمة المبيعات في فترة معينة إلى حجم المبيعات أو قيمتها في الفترة السابقة، وهو يشير إلى درجة التحسن في أداء المبيعات بين فترتين زمنيتين أو أكثر ويعمل كمؤشر لإدارة المؤسسة، وعادة ما يكون النمو السلبي للمبيعات أو نمو المبيعات الأقل مقارنة ببقية السوق مدعاة للقلق . فعلى سبيل المثال، إذا حقق أحد الفنادق مبيعات قدرها 1000 وحدة (غرفة مثلا) خلال 2016، ثم حقق خلال 2017 مبيعات قدرها 1200 وحدة، يمكن القول أن الفندق حقق زيادة في حجم المبيعات سنة 2017 بنسبة 20% مقارنة بسنة 2016 $(1000 - 1200) / 1000 * 100$. ويعتبر هذا المقياس من أسهل المقاييس كون المعلومات متوفرة في السجلات الداخلية للمؤسسة. ومع ذلك، لا ينبغي الاكتفاء بمعرفة

¹ - Kumar & Reinartz, Ibid

² - Ibid

نسبة نمو حجم المبيعات في سوق معين، بل يتوجب مقارنة تلك النسبة مع ما حققه المنافسين الرئيسيين والمنافسين المماثلين للمؤسسة المراد تقييم أدائها.

عمليا، نمو حجم المبيعات هو مؤشر سريع لمعرفة صحة المؤسسة حاليا، وإذا ما قورن بنمو مبيعات اللاعبين الآخرين في السوق فإنه يقدم أيضا قياسا نسبيا للأداء. ومع ذلك، لا يخبرنا هذا المقياس عن أي من الزبائن الذي حدث معهم نمو وأي منهم لم ينمو، لأن مثل هذه المعلومات ضرورية إذا أرادت المؤسسة تقييم أنشطتها التسويقية على مستوى الزبائن¹. وبالتالي، يتوجب على المؤسسة الرغبة في تقييم أدائها بشكل جيد إجراء تحليل معمق لنمو حجم المبيعات حسب العديد من المؤشرات كنوع الزبائن، المناطق الجغرافية، ونوع الخدمات المباعة.

ثالثا - الربحية:

يعد الربح من أهم المؤشرات على نجاح المؤسسة وكفاءة إدارتها، وكلما زادت الأرباح دل ذلك على فاعلية ونجاح إدارة المؤسسة. وتعرف الربحية بأنها "نسبة الأرباح التي حققتها المؤسسة قياسا بالمنافسين، كما تعرف بأنها "عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، وتعتبر الربحية هدفا للمؤسسة ومقياسا للحكم على المستوى الكلي للوحدة أو على المستوى الجزئي للوحدات"² وتقاس الربحية إما من خلال حساب علاقة الأرباح بالمبيعات أو من خلال العلاقة بين الأرباح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها. ومن أهم المعايير المستخدمة لقياس ربحية المؤسسة مايلي:

1- هامش صافي الربح: وهو أحد مؤشرات الربحية التجارية، حيث يعطي هذا المعيار مؤشرا للإدارة عن الربح الذي حققته كل وحدة نقدية مستثمرة في المبيعات، ويحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{هامش صافي الربح} = \frac{\text{النتيجة الصافية/رقم الأعمال}}{\text{رقم الأعمال}}$$

2- القوة الايرادية: وهو أحد مؤشرات الربحية الاقتصادية، ويعني قدرة المؤسسة على توليد الأرباح خلال فترة زمنية محددة جراء استخدامها للموارد المتاحة، حيث يعبر معيار القوة الايرادية عن كفاءة استخدام الموارد، ويتم قياسه كالاتي:

¹ - Ibid, P 91

² -Chandra, P. (1997). Financial Management: Theory and Practice, 4th Edition, Delhi: Tata McGraw -Hill, P. 538

القوة الأبرادية = صافي الربح التشغيلي / إجمالي الاستثمارات

في الواقع، قد تتأثر ربحية الفندق مثلا بالعديد من العوامل الداخلية كحجم الفندق (عدد الغرف مثلا)، جودة الخدمات، عدالة الأسعار، الحملات الترويجية، والعوامل الخارجية كالتشريعات والقوانين والظروف الاقتصادية والصحية. وعليه، ينبغي توخي الحذر عند إجراء مقارنة ربحية أحد الفنادق مع فندق آخر في نفس السوق أو في أسواق مختلفة، فقد يختلف الفندق المعني في الحجم والخبرة والعلاقات، فبعض النجاحات في السوق ليست مرتبطة بالجانب الاقتصادي أكثر من ارتباطها بالجانب السياسي، خاصة في البلدان التي ينتشر فيها الفساد السياسي.

المبحث الثالث: الأداء التسويقي وسمعة المؤسسة

يشكل الأداء التسويقي مؤشرا جيدا لمدى نجاح الإدارة التسويقية في القيام بعمليات تخطيط الأنشطة التسويقية وتنفيذها بشكل صحيح، وهو ما يعبر عن مدى كفاءتها وفعاليتها، ومع ذلك يشكل قياس الأنشطة التسويقية تحديا كبيرا للباحثين والممارسين على حد السوء، لعدة أسباب من أهمها تعدد المقاييس وتأخر جني ثمار بعض الأنشطة التسويقية.

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي

يعرف الأداء التسويقي بأنه "تقييم العلاقة بين الأنشطة التسويقية وأداء الأعمال" (O'Sullivan, 2009). كما يعرف بأنه "مستوى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية في الخطة التسويقية" (Ambler et al., 2004). حيث يتأثر الأداء التسويقي بالعديد من المتغيرات الداخلية والخارجية، ومن أهم المتغيرات الداخلية التي تقع تحت سيطرة المؤسسة عناصر المزيج التسويقي، ومدى تبني المداخل الحديثة في التسويق كإدارة علاقات الزبائن والتسويق الإلكتروني، أما المتغيرات الخارجية، والتي يصعب التحكم فيها ويجب التكيف معها فهي متنوعة وكثيرة، ومن أهم المتغيرات الاقتصادية، السياسية، القانونية والتشريعية.

كما يقصد بقياس الأداء التسويقي "تقييم العلاقة بين الأنشطة التسويقية وأداء المؤسسة"¹ وقد استخدم (Kotler et al., 2009) مصطلح "مقاييس التسويق"، والتي تم تعريفها على أنها مجموعة من

¹ Clark, B.H., and Ambler, T. (2001). Marketing performance measurement: evolution of research and practice. International Journal of Business Performance Management, 3 (2/4), P231.

مقاييس الأداء التي تساعد الشركات في تحديد ومقارنة وتفسير أدائها التسويقي. كما يقصد أيضا بمقاييس التسويق "مؤشرات أداء كمية داخلية وخارجية يمكن أن تكون إما مالية أو غير مالية، وتخضع للمراقبة من قبل الإدارة العليا" (Ambler, 2003). في حين عرف (Kotler & Keller, 2012) تقييم الأداء التسويقي بأنه "العملية التي تقوم من خلالها الشركات بتقييم آثار أنشطتها التسويقية وبرامجها وإجراء التعديلات والتغييرات الضرورية"¹. وفي هذا الصدد، يؤكد العديد من علماء التسويق على أن توافر المقاييس اللازمة لإيصال مساهمة التسويق في أداء المؤسسة يعزز من تأثير التسويق ومكانته (Seggie, 2007).

تعود أسباب الاهتمام المتزايد بقياس الأداء التسويقي على الأقل لأربعة أسباب هي (Clark, 1999): (1) أدى التراجع الحاصل في أرباح بعض المؤسسات الكبرى إلى إعادة التركيز على النشاط التسويقي كونه النشاط الرئيسي لتحقيق الأرباح والنمو في الأسواق؛ (2) تزايد الطلب على المعلومات التسويقية، والتي عادة ما تكون محدودة أو غير واضحة في البيانات المالية للمؤسسة؛ (3) اعتماد مقاييس حديثة لقياس أداء المؤسسات (مثل بطاقة قياس الأداء المتوازن) جذب الانتباه إلى مسألة ضرورة إدراج المقاييس التسويقية عند تقييم أداء المؤسسات؛ و(4) عدم رضا مدراء التسويق عن استخدام المقاييس التقليدية في قياس الأداء، والتي يعتقدون بأنها تقلل من قيمة ما يساهمون به من إنجازات.

وعلى الرغم من أن تقييم الأداء التسويقي يعد أحد المهام الرئيسية للإدارة، إلا أن عددا قليلا جدا من المؤسسات يؤدي (ينفذ) بالفعل هذا التقييم (Ambler, 2000)، وقد يعود السبب إلى تعقيد عمليات التقييم والقياس، فلو انعكست مساهمة التسويق مباشرة على أداء المؤسسة في شكل أرقام (كالمبيعات والأرباح مثلا) وبطريقة يمكن ملاحظتها بوضوح في الميزانية، فإن الأمور تكون أسهل، إلا أنه من الصعب إثبات مساهمة التسويق في الأداء العام للمؤسسة، لأن التسويق يميل إلى إنتاج أصول غير ملموسة، مثل قيمة العلامة التجارية وولاء الزبائن (Srinivasan & Hanssens, 2009). وفي هذا الإطار، كشفت دراسة (O'Sullivan & Abela, 2007) عن وجود علاقة إيجابية بين القدرة على قياس الأداء التسويقي والأداء الفعلي للمؤسسة.

¹ Kotler, P., and Keller, K. (2012). Marketing Management. 14th Edition, New Jersey: Prentice Hall, P641

إلى جانب صعوبة قياس الأداء المذكورة أنفاً، فإن كثرة المقاييس تطرح مشكلات أخرى، لأن كثرة معايير قياس الأداء التسويقي قد تعقد من عملية القياس، وقد تعطي نتائج مختلفة المضمون تصعب من عملية تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة. ونتيجة لتعدد المقاييس اقترح (Davidson 1999) أربعة معايير لتقصير القائمة الطويلة من المقاييس المستخدمة في تقييم الأداء التسويقي وهي: (1) أهمية المقياس للمحلل؛ (2) القدرة العملية على إبلاغ ما يراد قياسه؛ (3) أهمية القياس بالنسبة للإدارة؛ و(4) الأهمية الاقتصادية بالنسبة لمعظم المؤسسات.

ومن جهته اقترح (Lages et al. 2008) مقياساً لقياس أداء التسويق بالعلاقات، استناداً إلى خمسة أبعاد هي: (1) ممارسات العلاقات والسياسات (القواعد الأساسية للعلاقة)؛ (2) الثقة، أي رغبة جانب واحد في الاعتماد على الطرف الآخر في إقامة العلاقة؛ (3) الالتزام، أي الرغبة في تطوير علاقات طويلة الأمد، حتى لو كان ذلك على حساب التضحيات قصيرة الأجل؛ (4) التعاون المتبادل، أي اعتقاد واقتناع كل طرف أنه سيجني فوائد أكبر من خلال التعاون، بدلاً من عمل كل طرف بشكل مستقل أو تعاون طرف دون آخر؛ و(5) الرضا عن العلاقة، والذي يحدده التقييم المعرفي والعاطفي في جميع مراحل العلاقة.

وفي هذا السياق، يؤكد (Drummond & Ensor 2001) على ضرورة أن يشمل تقييم الأنشطة التسويقية مختلف أبعاد عناصر المزيج التسويقي، حيث يشمل تقييم المنتج كل من الحصة السوقية، مبيعات القطاع السوقي، المطالبة بالضمان، تكرار الشراء، معدل العائد على رأس المال، كما يشمل تقييم سياسة التسعير كل من هامش الربح، مستويات التخفيضات، أسعار كل قطاع سوقي، مقارنة الأسعار، في حين ينطوي تقييم النشاط التوزيعي على كل من تكاليف القناة، حجم القناة، نمو القناة، آجال التسليم، مستويات التخزين، وأخيراً يضم تقييم الترويج كل من تكاليف الاتصال، التغطية الإعلامية، مستويات الوعي، طلبات الاستعلام والاستفسار.

عملياً، يأخذ تقييم الأداء التسويقي المتكامل أربعة أبعاد رئيسية، يتكامل من خلالها الأداء التشغيلي (القصير الأجل) مع الأداء الإستراتيجي (الطويل الأجل)، حيث تتمثل هذه الأبعاد حسب (Kotler 2012) Keller & في: (1) تقييم الخطة السنوية للتسويق وتشمل تحليل المبيعات والحصة السوقية، معدل النفقات على المبيعات، التحليل المالي؛ (2) تقييم ربحية الأداء التسويقي وتشمل ربحية كل من المنتج، المناطق، العملاء، أجزاء السوق، القنوات؛ (3) تقييم الكفاءة التسويقية وتشمل تقييم كفاءة كل من قوى

البيع، الإعلان، تنشيط المبيعات، التوزيع؛ وأخيرا (4) تقييم فعالية الإستراتيجية التسويقية وتشمل تقييم الفعالية، التدقيق، مراجعة التميز التسويقي، مراجعة المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية.

المطلب الثاني: المقاييس غير المالية للأداء التسويقي

مع بداية القرن الحادي والعشرين، تساءل الكثيرون عن الاعتماد شبه الحصري على المقاييس المالية للأداء، مشيرين إلى أن هذه المقاييس يمكن أن تكون مفيدة بشكل أفضل للإبلاغ عن إشراف الإدارة على الأموال الموكلة لها بدلا من كونها وسيلة لرسم صورة المؤسسة في المستقبل¹. إن مجرد مراجعة بسيطة لأدبيات التسويق تبرز تعدد مقاييس الأداء التسويقي وتداخلها مع مقاييس الأداء المالي، وبصفة عامة هناك إجماع لدى الكثير من الباحثين على شمول مقاييس الأداء التسويقي على كل من شكاوي الزبائن، رضاهم، الاحتفاظ بهم، وولائهم.

أولا- شكاوي الزبون:

تعرف الشكاوى بأنها عبارة عن بيانات حول التوقعات التي لم يتم الوفاء بها، وبذلك فهي عبارة عن فرصة متاحة وممنوحة للشركة لإعادة الاتصال بالزبائن لتصحيح المنتج المعطوب أو الخدمة المشتكى منها (Barlow & Moller, 2008)، وبهذا المعنى تصبح الشكاوى عبارة عن هدية تمنح من الزبائن للشركة. كما عرف Philippe (2008) شكاوى الزبون بأنها مظهر من مظاهر عدم رضا (أو التعبير عن عدم رضا) الزبون ضد المورد بسبب قصور أو عطل يلام عليه والذي يقتضي المطالبة بالمعالجة وعدم التكرار.

تعتبر إدارة شكاوي الزبائن إحدى أدوات الاحتفاظ بالزبائن إلى جانب أدوات أخرى كالتسويق من واحد إلى واحد، برامج الولاء والمكافآت، الشخصية أو ما يسمى بالتخصيص². ووفقا لـ (Stauss & Seidel) هناك ثلاث أنواع من الحلول للشكاوي هي: (1) الحلول المالية: إعادة المال إلى صاحب الشكاوى؛ تخفيض سعر الخدمة أو المنتج؛ (2) الحلول الملموسة: تغيير المنتج؛ تقديم هدية للزبون؛ اقتراح

¹ Niven, 2008, Op cit ,p6

² Alexander, K., Dirk, S., and Daniel, M. (2004). Collaborative Customer Relationship Management: Taking CRM to the Next Level, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, P05

بديل، أو ببساطة إصلاح المنتج أو إعادة تقديم الخدمة؛ و(3) الحلول غير ملموسة: تقديم الاعتذار للزبون، والاستماع إلى الزبون وإعطاء أسباب مقنعة للوضع غير المرضي.

أما بخصوص العوامل المؤثرة في قيام الزبون بالتذمر عند عدم الرضا فقد قام الفقهاء باستخلاص العوامل التالية¹ (بناء على نتائج عدة دراسات): أن المتذمرون أو المشتكين عادة ما يتمتعون بمستويات اقتصادية واجتماعية أعلى في المجتمع (كالدخل المرتفع والتعليم العالي)، تقدير التكاليف والمنافع، تقدير احتمالية نسبة النجاح، خصائص موقفية (كدرجة عدم الرضا والبدائل المدركة)، قدرة الزبائن ودافعيتهم على التذمر، هيكل السوق (تنافسي أو احتكاري)، الشخصية والاتجاه، الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية. كما توصلت دراسة (Fernandes & dos Santos, 2008) أن نية تقديم الشكوى تتأثر بكل من مستوى عدم الرضا؛ الاتجاه نحو الشكاوي؛ الاحتمال المدرك لنجاح الشكوى؛ وثقة العميل في نفسه، كما تؤثر التجربة الناجحة للعميل مع الشكوى على الاتجاه نحو تقديم الشكوى وعلى الاحتمال المدرك لنجاح الشكوى.

وعن أسباب عدم تقدم غالبية الزبائن بشكاوهم إلى المؤسسة ذكر الفقهاء نقلا عن (أبو بكر ومرسي، 2006) مايلي²: عدم الثقة في اهتمام الإدارة بإزالة أسباب الشكوى، عدم المعرفة بكيفية التوجه بالشكوى، إدراك الزبون أن الشكوى قد لا تيرر الوقت أو المجهود المنفق، سهولة التحول إلى مصادر بديلة. ومع ذلك، تؤثر فعالية التعامل مع الشكاوى على نوايا الزبائن بتوصية الآخرين للتعامل مع المؤسسة (Rothenberger, Grewal & Iyer, 2008). كما يمكن للإدارة الفعالة للشكاوى المحافظة على سمعة المؤسسة وإنشاء كلمة الفم الايجابية (Shields, 2006). وفي مجال الفنادق قد يشنكي الزبائن لعدة أسباب منها مثلا نقص النظافة في الغرفة، سوء الاستقبال والمعاملة، عدم الشعور بالراحة (كوجود ضوضاء)، لا عدالة الأسعار، ضعف الانترنت و/أو انقطاعها، نقص جودة خدمات الإطعام، تعطل الأجهزة (كتعطل المصعد، التلفزيون، المكيفات).

¹ الفقهاء سام، (2010). الأبعاد الموقفية لسلوك العملاء التذمري من عدم الرضا عن الخدمات المصرفية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 24(9)، صص 2662-2663.

² الفقهاء سام، نفس المرجع، ص 2664

ثانياً- رضا الزبون:

يعرف (1981) Oliver الرضا بأنه "ملخص للحالة النفسية الناتجة عن العاطفة المحيطة بالتوقعات غير المؤكدة والمشاعر السابقة للزبون حول تجربة الاستهلاك"¹. وعليه يتضح أن الرضا متغير سلوكي نوعي (كيفي) يرتبط بمشاعر الزبون أثناء وبعد تجربة شراء الخدمة، كما يتأثر بتجارب وخبرات الزبون السابقة، مما يعني إمكانية اختلاف مستوى الرضا من زبون لآخر رغم أنهم اشترى نفس الخدمة وبمستوى الجودة، لذلك يجب أن تحرص المؤسسة الخدمية على تجاوز توقعات الزبائن حتى تجني ثمار رضا زبائنهم.

ووفقاً لـ (2001) Swarbrooke & Horner هناك ثلاثة أسباب وجيهة على الأقل لإبلاء الكثير من الاهتمام لرضا الزبون في صناعة الضيافة وهي: (1) يؤدي الرضا المرتفع إلى تقديم كلمة الفم المنطقية في شكل توصيات حول المنتجات والخدمات للعائلة والأصدقاء، مما ينجر عنه جذب زبائن جدد؛ (2) يولد نية تكرار الشراء، وبالتالي يوفر مصدراً ثابتاً للدخل دون الحاجة إلى نفقات تسويقية إضافية؛ و(3) يحد من الشكاوى وما يرتبط بها من دفع تعويضات باهظة التكلفة والمستهلكة للوقت والمضرة بسمعة المؤسسة².

وفقاً لـ (2012) Devaraja & Sruthi من المحتمل أن يكون لتطبيقات إدارة علاقات الزبائن تأثير على رضا الزبائن لثلاثة أسباب على الأقل: (1) تمكن تطبيقات إدارة علاقات الزبائن الشركات من تخصيص عروضها لكل زبون من خلال تجميع المعلومات عبر تفاعلات الزبائن ومعالجة هذه المعلومات لاكتشاف الأنماط المخفية من وجهة نظر الزبون، تساعد تطبيقات إدارة علاقات الزبائن الشركات على تخصيص عروضها بما يتناسب مع الأذواق الفردية لزبائنهم، ومن ثم تؤثر على الجودة المدركة والتي تعتبر من محددات الرضا العملاء، وذلك يعني أن تطبيقات إدارة علاقات الزبائن تؤثر بشكل غير مباشر على رضا العملاء من خلال تأثيرها على الجودة المدركة؛ (2) تطبيقات إدارة علاقات الزبائن تمكن الشركات أيضاً من تحسين موثوقية خبرات الاستهلاك من خلال تسهيل المعالجة الدقيقة لطلبات الزبائن في الوقت المناسب وإدارة حساباتهم بشكل مستمر وهو ما يزيد من مستوى رضاهم؛ (3)

¹ Oliver, R. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings. Journal of Retailing, 57(3), P 27

² Swarbrooke, J., and Horner, S. (2001). Consumer Behavior in Tourism. Oxford: Butterworth Heinemann, P238

تساعد تطبيقات إدارة علاقات الزبائن أيضا الشركات على إدارة مختلف مراحل العلاقة (بدء، صيانة وإنهاء) بشكل أكثر فاعلية¹.

لرضا الزبون آثار هامة على الأداء الاقتصادي للمؤسسات (Bolton, Katok & Ockenfels, 2004)، وله تأثير سلبي على شكاوى الزبائن، وله تأثير إيجابي على ولاء الزبائن وسلوك الاستخدام، وقد يخفض رضا الزبون أيضا التكاليف المتعلقة بالضمانات والشكاوى والمنتجات المعيبة وتكاليف الخدمة (Fornell, 1992). كما يؤمن رضا الزبون الإيرادات المستقبلية (Rust, Christine & Peter, 2002). ووفقا لـ (Hoyer & MacInnis, 2001) فإن الزبائن الراضين يشكلون أساس أي عمل ناجح، لأن رضا الزبائن يؤدي إلى تكرار الشراء والولاء للعلامة التجارية وكلمة الفم الإيجابية. كما أكد Anton (1996) أن الرضا يرتبط ارتباطا إيجابيا بنوايا إعادة الشراء؛ احتمالية التوصية بالمنتج أو الخدمة؛ الولاء والربحية. وعلاوة على ذلك، فإن برامج إدارة علاقات الزبائن التي تم تطويرها بعناية والتي تركز على استعادة الخدمة تعزز من رضا العملاء وولاءهم والاحتفاظ بهم (Tax & Brown, 2000).

في مجال الفنادق يتأثر رضا الزبون بالعديد من العوامل منها: خدمة الاستقبال (وتشمل الخدمة المقدمة في مكتب الاستقبال واستعداد المستقبل لتوفير الخدمة)، خدمة الإطعام والمشروبات (تشمل تنوع تشكيلة المأكولات، ساعات العمل وجودة المأكولات) والمشروبات وعدالة أسعار الخدمات (Ahmad & Sattar, 2018)؛ موقع الفندق (كالقرب من خدمات النقل، المطار وسط المدينة، المساجد، مراكز التسوق، المطاعم وأهم مناطق الجذب السياحي)، إدارة الأغذية (كالإفطار المجاني، وفترة المأكولات 24/24)، النظافة (كنظافة الغرف، المطعم والمقهى)، المرافق (كجودة الإنترنت في الغرف)، التصميم (كجمال التصميم الداخلي للفندق، مساحة وديكور الغرفة، وجود شرف بالغرفة)، سلوكيات الموظفين كالتعاطف، الاستجابة والودية في التعامل مع الزبون (Darini & Khozaei, 2016)؛ هدوء الغرفة (Heung, 2000)؛ السلامة وبيئات الترفيه الخارجية (Lin et al. 2011)؛ جودة الخدمات الفندقية متمثلة في الاعتمادية، الأمان، التعاطف، الاستجابة والمستلزمات المادية (مشعل، 2015).

¹ Devaraja, T.S., and Sruthi, V.K. (2012). An overview of customer relationship management and customer value in information technology industry. Working Paper, University of Mysore, India. P09.

بالإضافة إلى ذلك، ذكر (Ramanathan & Ramanathan 2011) أن خبرة الزبون الفندقي تتأثر بالعديد من المتطلبات التي ينبغي أن تكون بجودة عالية حتى يتحقق رضاه عنها وهي: خدمة الزبون، نظافة الفندق، تجهيزات الفندق، سعر الخدمة الفندقية، الطعام المقدم في الفندق وموقع الفندق¹. كما تبين أن اختيار الفندق يتأثر بكل من: القيمة مقابل المال، النظافة، راحة السرير، أدب الموظفين، كفاءة الخدمة وموقع الفندق (Callan & Bowman 2000).

في الواقع، يواجه قياس رضا الزبون مشكلة توقيت القياس، بمعنى هل من المناسب قياس الرضا الأولي (أي مباشرة بعد تلقي الخدمة)، فمثلا هل من الأفضل قياس الرضا بعد زيارة الزبون الأولي للفندق؟، أم يجب قياس الرضا النهائي أي بعد القيام بمعالجة الشكاوي وبعد تجربة الخدمة الفندقية مرتين أو أكثر؟، في اعتقدنا أن أفضل توقيت لإجراء عمليات القياس هو أن يتم بشكل مستمر، بسبب إمكانية تغير مستويات الرضا مع تغير خبرة الزبون. وعله، فإن الاكتفاء بقياس الرضا عن الأداء الأولي قد لا يعكس المستوى الفعلي لرضا الزبون، وقد لا يقدم مؤشرات هامة لمقدم الخدمة.

أما بشأن كيفية قياس رضا الزبائن، فقد أشارت دراسة عكروش، المحمد وخنفر (2010) إلى وجود مدخلين لقياس رضا الزبائن، يدعى الأول مدخل "التوقع - عدم المطابقة" والذي يقوم على أساس المقارنة بين أداء الخدمة وتوقعات الزبون المسبقة حولها، أما المدخل الثاني فيعتمد على تقييم مدى رضا الزبون عن الخدمة من وجهة نظره، ونظرا لوجود العديد من المشاكل النظرية والمنهجية للمدخل الأول كتحيز الزبائن والمبالغة في توقعاتهم، يعتبر المدخل الثاني المدخل الأكثر قبولا واستخداما في دراسات رضا الزبائن كونه يتمتع بثبات ومصداقية عاليين².

ثالثا - الاحتفاظ بالزبون:

يعد الاحتفاظ بالزبون في الفنادق عاملا رئيسيا يجب أخذه في الاعتبار، لأن قلة الزبائن في الفندق ستؤدي إلى انخفاض المبيعات، وبالتالي إغلاقه (Schulz & Omweri, 2012). حيث يعرف الاحتفاظ بالزبون بأنه "عزم الزبون على البقاء وفيها لمقدم الخدمة خاصة في سياق تكاليف التحول" (Edward & Morgan & Hunt, 2011). كما يشير إلى "نية الزبون إعادة الشراء من مقدم الخدمة" (Sahadev, 2011).

¹ Ramanathan , 2011 ,Op cit P08

² عكروش، م، المحمد، س، وخنفر، ف. (2010). أثر العلامة التجارية في رضا العملاء لمنتجات الأجهزة الخلية "دراسة ميدانية على طلبة الجامعات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، (1)2، ص ص 9-10.

(1994). وهذا ما يفسر وجهة النظر القائلة بأنه بدلا من محاولة اكتساب زبائن جدد، يجب على المؤسسة أن تجتهد في الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، والتأكد من أنهم راضون من أجل إنشاء علاقات طويلة الأمد والمحافظة عليها، فكما هو معروف فإن تكلفة الاحتفاظ بالزبون الحالي كثيرا ما تكون أقل من تكلفة كسب زبون جديد.

خلص (Reichheld & Teal (1996) أن هناك ستة أسباب أساسية تجعل الزبائن المحتفظ بهم أكثر ربحية¹: (1) قد تكون تكاليف اكتساب الزبائن مرتفعة، لذلك قد لا يصبح الزبائن مريحين ما لم يتم الاحتفاظ بهم لمدة عام أو أكثر؛ (2) سيكون هناك تدفق للأرباح من الزبون في كل عام بعد تغطية تكاليف الاستحواذ؛ (3) يشتري الزبائن المزيد بمرور الوقت، لذلك ترتفع الإيرادات؛ (4) بمرور الوقت تصبح المؤسسات أكثر كفاءة في خدمة الزبائن (راجع: منحى التعلم والخبرة)، لذلك تنخفض التكاليف؛ (5) يمكن للزبائن الراضين والمحتفظ بهم توصية زبائن محتملين آخرين؛ و(6) للعلاقات قيمة للزبون أيضاً، بحيث يميل الزبائن المحتفظ بهم إلى أن يكونوا أقل حساسية للسعر.

هذا وقد اكتسبت مقاييس اكتساب الزبائن مزيدا من الاهتمام مؤخرا، حيث أصبح المدراء أكثر حساسية لتحقيق التوازن بين اكتساب الزبائن وأنشطة الاحتفاظ بالزبائن، ويرتبط بذلك مفهومين أساسيين هما معدل الاكتساب وتكلفة الاكتساب²:

1- معدل الاكتساب:

عندما تحاول المؤسسة الحصول على زبائن جدد، فإنها تستهدف عادة مجموعة محددة من الزبائن المحتملين. على سبيل المثال، قد يستهدف الفندق (X) سوق السياح الأجانب، ومن أجل وصف نجاح حملة الاستحواذ، فإن مؤشر الأداء الرئيسي هو معدل الاكتساب، أي نسبة الزبائن المحتملين الذين تم تحويلهم إلى زبائن فعليين، ويتم حساب ذلك بقسمة عدد الزبائن المكتسبين فعليا على العدد الإجمالي للسوق المستهدف. ولنفترض أن سوق السياح الأجانب يبلغ 5000 زبون، وأن الفندق نجح في جذب 200 زبون، وبذلك تكون نسبة الاكتساب $(5000/200) * 100 = 4\%$.

¹ Reichheld, F.F., and Teal, T. (1996). The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Boston: Harvard Business School Press, P39

² Kumar, V., and Reinartz, W. (2012). Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, PP 91-92

في الحقيقة، يعطي معدل الاكتساب أول مؤشر على نجاح حملة تسويقية معينة عن طريق تحديد عدد الزبائن الجدد مقارنة بعدد الزبائن المستهدفين. ومع ذلك، لا يمكن الاعتماد عليه بشكل مطلق، لأن معدل الاكتساب لا يأخذ بعين الاعتبار حساب تكاليف الحصول على الزبائن، كما لا يعطي أي اهتمام للعوامل المهمة الأخرى التي لها تأثير على معدل الاكتساب كإستراتيجية التسويق وسياسة التسعير وإدارة علاقات الزبائن.

2- تكلفة الاكتساب:

يتمثل المقياس الرئيسي الثاني في اكتساب الزبائن في تكلفة الاكتساب، حيث يقيس معدل الاكتساب الاستجابة للحملة التسويقية، لكنه لا يذكر أي شيء عن فعالية التكلفة لحملة ما، ويتم قياس تكلفة الاكتساب نقدياً من خلال قسمة التكلفة الإجمالية لحملة الاكتساب على عدد الزبائن المكتسبين فعلياً. على سبيل المثال، إذا افترضنا أن تكلفة اكتساب الزبائن (السياح الأجانب) الجدد بلغت 20000 وحدة نقدية، بذلك تكون تكلفة اكتساب زبون جديد هي $200/20000$ وتساوي 100 وحدة نقدية لكل زبون جديد. وعليه، يتضح أن مقياس تكلفة الاكتساب هو مقياس مهم للغاية يجب على المؤسسات أن تسعى جاهدة إلى استخدامه بشكل مستمر، حيث أنه يشير إلى مدى فعالية الاستثمار في اكتساب الزبائن الجدد.

كما يفضل حساب متوسط الوقت بين الشراء (أسبوعياً، شهرياً، فصلياً أو حتى سنوياً)، حيث يختلف ذلك من صناعة إلى أخرى، ويتم حسابه من خلال قسمة واحد على عدد مرات الشراء خلال فترة زمنية معينة، فعلى سبيل المثال إذا قدم أحد الزبائن إلى الفندق خمس مرات في الشهر، يصبح متوسط وقت الشراء يساوي $(0.2 = 5/1)$ أو ما يعادل ستة أيام $(6 = 0.2 * 30)$.

من جهة أخرى يشير معدل الاحتفاظ (البقاء) بالزبائن إلى متوسط معدل الاحتفاظ بشريحة أو مجموعة متجانسة من الزبائن خلال فترة معينة، كما يمكن حساب معدل الانشقاق (ترك المؤسسة) من خلال المعادلة التالية¹:

$$\text{معدل انشقاق الزبائن (\%)} = 100 - \text{معدل الاحتفاظ بالزبائن}$$

¹ Ibid, 94

وهنا تجدر الإشارة هنا إلى ضرورة الانتباه عند حساب معدل الاحتفاظ، بحيث يجب متابعة معدل الاحتفاظ لكل شريحة لوحدها، وعدم الخلط بين الزبائن الذين يتم اكتسابهم باستمرار مع مرور الوقت ومعدل الاحتفاظ بالشريحة الأولى، حتى لا يعطي معدل الاحتفاظ بالعملاء مؤشرا خاطئا لإدارة التسويق وتتوهم أن معدل الاحتفاظ في تزايد أو ثابت، وكل ما في الأمر أن الزبائن الجدد كانوا يعوضون الزبائن الذين غادروا المؤسسة. ومن خلال معدل الاحتفاظ بالزبائن يمكن حساب مدة حياة الزبائن كالتالي:

$$\text{مدة حياة الزبائن} = 1 / (1 - \text{معدل الاحتفاظ})$$

فعلى سبيل المثال، إذا كان متوسط عمر مجموعة من زبائن الفندق هو أربع سنوات، فإن متوسط معدل الاحتفاظ هو: $1 - (1/4) = 0.75$ أي 75% سنويا، وهذا يعني أنه في المتوسط 75% من الزبائن سوف يبقون خلال الفترة القادمة. فإذا نظرنا إلى تأثير مجموعة من الزبائن مع مرور الوقت، فإننا نجد أنه من 100 زبون تم اكتسابهم في العام الأول، فإن حوالي 32 زبونا سيبقون حتى نهاية العام الرابع، وذلك بافتراض أن معدلات الاحتفاظ بالزبائن ثابتة، كما هو مبين في الجدول رقم (09).

الجدول رقم (09) : كيفية حساب عمر الزبون

الزبائن	الحساب	العدد المحتفظ به
الزبائن الذين تم اكتسابهم في بداية السنة الأولى:	100	-
الزبائن الذين تم الاحتفاظ بهم في نهاية السنة الأولى:	$100 * 0.75$	75 زبون
الزبائن الذين تم الاحتفاظ بهم في نهاية السنة الثانية:	$75 * 0.75$	56.25 زبون
الزبائن الذين تم الاحتفاظ بهم في نهاية السنة الثالثة:	$56.25 * 0.75$	42.18 زبون
الزبائن الذين تم الاحتفاظ بهم في نهاية السنة الرابعة:	$42.18 * 0.75$	31.64 زبون

source : Kumar, V., and Reinartz, W. (2012). *Customer Relationship Management : Concept, Strategy, and Tools*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, p.95.

بالنسبة للمثال السابق فإن عدد الزبائن المحتفظ بهم هو: $100 * 0.75^4 = 31.64$

وقد أظهرت الأبحاث السابقة أن الجهود المبذولة للحفاظ على الزبائن من خلال برامج إدارة علاقات الزبائن لها آثار إيجابية هائلة على ربحية المؤسسة (Reichheld & Sasser, 1990). كما تبين أن الزيادة بنسبة 5% في الاحتفاظ بالزبائن تزيد من أرباح المؤسسة في نطاق يتراوح بين 25 و 85% (Becker et al. 2009). كما تشير الدراسات إلى أن الاحتفاظ بالزبائن يؤثر على أداء المؤسسة (Gengeswari et al., 2013).

وفي هذا السياق، توصلت دراسة (2017) Bashir إلى تأثر الاحتفاظ بالزبائن بكل من إدارة علاقات الزبائن ورضا الزبائن، كما تبين أن رضا الزبائن يتوسط العلاقة بين إدارة علاقات الزبائن والاحتفاظ بالزبائن. كما عثرت دراسة (2016) Qasem, Abukhadijeh & Aladham على وجود ارتباط لتكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن بشكل ايجابي مع الاحتفاظ بالزبائن، وارتباط أنشطة الاحتفاظ بالزبائن ايجابيا مع الالتزام العاطفي. كما توصلت دراسة بوعبد الله، مولوج ومقراش (2018) إلى وجود علاقة ارتباط دالة معنويا بين كل من الإدارة الالكترونية للشكاوي، رضا الزبائن من جهة والاحتفاظ بزبائن العيادات الطبية الخاصة من جهة أخرى.

رابعا- ولاء الزبون:

حسب (2007) Rowley يقصد بولاء الزبائن "ارتباط الزبون بالعلامة التجارية أو بالمحل أو المصنع أو مورد الخدمة أو أي ارتباط آخر قائم على أساس الاستجابة السلوكية والموقفية تجاه المنتج مثل إعادة الشراء" (ص366). ويصفه (2010) Casaló, Flavian & Guinaliu بأنه التزام راسخ لدى الزبائن بإعادة شراء المنتج المفضل في المستقبل. وعليه، يعتبر ولاء الزبائن مصدرا تنافسيا لأي مؤسسة، وقد برز كمحرك رئيسي للربحية، نظرا لأن الزبائن المخلصين يميلون إلى شراء المزيد (Shen & Russell, 2007).

هنا تجب التفرقة بين مفهومي الولاء والاحتفاظ، لأن الاحتفاظ بالزبون ليس هو نفسه ولاء الزبون، فعلى الرغم من أن الاحتفاظ يتم قياسه على أساس فترة زمنية محددة، والذي يشير إلى ما إذا كان الزبائن سيعودون مرة أخرى المؤسسة، فإن بنية الولاء لها معنى نظري أقوى بكثير، فإذا كان لدى شخص معين ولاء لفندق ما أو لعلامة تجارية معينة، فهذا الشخص لديه تصرف عاطفي ايجابي تجاه هذا الفندق أو تلك العلامة، ومع ذلك قد يستمر الزبون في التردد على الفندق لأسباب مختلفة (كأن يكون مثلا موظف حكومي أرسلته مؤسسته إلى فندق متعاقد معه) ولكنه لا يشعر بالراحة والرضا، وفي هذه الحالة فقد تم الاحتفاظ بزبون لا ولاء له لهذا الفندق¹. وعليه، يستحسن الاستثمار في رضا الزبون لجعل ولاءه حقيقي وليس مزيف أو موقفي يعتمد على ولاء ظرفي. وفي هذا الإطار حدد (1991) Aaker خمس مستويات لولاء الزبون هي: (1) عدم وجود ولاء على الإطلاق وينصب الاهتمام على السعر؛ (2) درجة رضا

¹ Ibid, P 95

محدودة عن العلامة، ويحكم الشراء عادة شرائية وعندها يتحول الزبون لأي علامة أخرى تقدم له قيمة إضافية؛ (3) درجة رضا مرتفعة وارتفاع تكاليف التحول من علامة لأخرى؛ (4) حب العلامة ونشأة علاقة صداقة بينها وبين الزبون؛ و(5) الوصول إلى أعلى مستوى وهو الالتزام التام من طرف الزبون بإعادة شراء العلامة التجارية وتوصية الآخرين بها¹.

عمليا، يعتبر ولاء الزبائن أصلا تسويقيا هاما لأي مؤسسة لعدة أسباب منها (Dick & Basu, 1994): (1) يسهل الاحتفاظ بالزبائن المخلصين، لذلك تكون تكاليف التسويق لهؤلاء الزبائن أقل؛ (2) يقلل احتمال بحثهم عن المعلومات المتعلقة بالمنتجات المنافسة؛ و(3) هم أكثر مقاومة لجهود الإقناع من قبل المنافسين. بالإضافة إلى ذلك، تأمل المؤسسات من الاحتفاظ بالزبائن مع مرور الوقت في الحصول على المزيد من المعاملات التجارية مع كل زبون مخلص، لأن الانطباع الأول المواتي للزبون عن المؤسسة يؤدي إلى استعداده لتجربة منتجات/خدمات أخرى، كما قد يكون الزبائن المخلصين على استعداد لدفع سعر أعلى، بالإضافة إلى ذلك قد يؤدي امتلاك زبائن حاليين مخلصين إلى خفض تكلفة الشراء للزبائن الجدد من خلال التأثيرات الإيجابية لكلمة الفم المنطوقة، على الرغم من أن تأثيرها قد ينخفض مع مدة العلاقة (East, Lomax & Narain, 2001).

في هذا الإطار يؤكد (Kotler 2000) على أن العامل الحاسم في تحقيق ولاء الزبائن هو رضا الزبائن، لأن الزبون الذي يشعر بالرضا التام سيظهر الخصائص التالية:

- 1- يستمر ولاءه لفترة أطول؛
- 2- يشتري أكثر عندما تقدم الشركة منتجات/خدمات جديدة؛
- 3- يتحدث بكلمة الفم المنطوقة الإيجابية حول الشركة ومنتجاتها؛
- 4- إيلاء اهتمام أقل للعلامات التجارية المتنافسة والإعلانات، وأقل حساسية للسعر؛
- 5- انخفاض تكلفة الخدمة مقارنة بتكلفة خدمة الزبائن الجدد، كون المعاملات تصبح روتينية.

¹ Aaker, D. A. (1991), Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press, P40

كما توصل (2003) Verhoef إلى أن برامج الولاء المتمثلة في التعويض المالي تعتبر خطوة فعالة نحو الاحتفاظ الكبير بالزبائن. فيما أشار (1996) Hallowell إلى أن الاحتفاظ بالزبائن يمكن أن يعكس ولاء الزبون. كما توصلت دراسة (2017) Yaghoubi, Asgari & Javadi إلى وجود أثر دال معنويًا لإدارة علاقات الزبائن في رضا، ولاء وثقة الزبائن.

عمليًا، يفرق الباحثين بين الولاء الموقفي والولاء السلوكي، حيث يشير الأول إلى الاتجاه والتفضل والنية، بينما يشير الثاني إلى قيام الزبون بتكرار الشراء. ومع ذلك، قد يكرر الزبون مثلًا شراء الخدمة من نفس الفندق ليس بسبب الولاء وإنما لعدم توفر البدائل أو لانخفاض قدرته الشرائية، وبالتالي قد لا يكون دائمًا تكرار الشراء مؤشر حقيقي للولاء السلوكي. وفي هذا الإطار يشير (2005) Rundle إلى أن الولاء الموقفي يمكن قياسه من خلال ستة أبعاد هي: (1) النية الشرائية لدى الزبون؛ (2) التفضيل؛ (3) التزام الزبون؛ (4) كلمة الفم المنطوقة؛ (5) احتمالية الشراء؛ و(6) التأثير.

كما يشير من جهته (2001) Back أن الولاء السلوكي يمكن قياسه من خلال الأبعاد التالية: الحصة السوقية، احتمال (توقع) تكرار الشراء مستقبلاً، حجم الشراء من منتج معين، معدل الشراء (نوع وحجم الشراء خلال فترة زمنية معينة). وبصفة عامة يعتبر مقياس (1996) Ziethmail, Parasuraman & Berry أفضل المقاييس التي اعتمدها الكثير من الباحثين في دراساتهم، حيث يتكون هذا المقياس من أربعة أبعاد هي: (1) اتصالات كلمة الفم وتعني التوصية بالمنتج/الخدمة و/أو المؤسسة للآخرين؛ (2) نية الاستمرار في التعامل مع المؤسسة؛ (3) انخفاض الحساسية للسعر والاستعداد لدفع سعر أعلى؛ و(4) سلوك الشكوى من خلال تحمل النتائج السلبية للتعامل مع المؤسسة.

في مجال الفنادق يتأثر ولاء الزبون بالعديد من العوامل منها: الرضا، الثقة، برامج العضوية، الجودة المدركة، القيمة المدركة (Liang, 2008)؛ جودة الخدمة وتشمل سرعة الاستجابة (كالدقة وعدم الانتظار طويلاً)، الجوانب الملموسة (كمظهر العاملين في الفندق والمرافق) والتعاطف كالشعور بالأمان والراحة أثناء الإقامة في الفندق (خليفة، حسب الله وعلي، 2011).

ومن جهتها توصلت دراسة (2011) Ranjbarian et al. إلى وجود أربعة عوامل رئيسية لولاء زبائن فنادق أربعة نجوم في إيران وهي: (1) شخصنة الفندق للخدمة المقدمة للزبون؛ (2) توليد الثقة في العلاقة بين الفندق والزبون؛ (3) التواصل المستمر بين الفندق والزبائن؛ و(4) الحرص على إرضاء

الزبون ومقابلة توقعاته بشكل دائم. كما وجد ديري (2014) أن ولاء الزبون للفنادق المحلية السورية من فئة خمسة نجوم يتأثر بشكل مباشر بكل من (1) أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، فرق العمل والتمكين)؛ (2) الرضا الوظيفي؛ و(3) ولاء العميل (الموظف) الداخلي. في حين أن ولاء الزبون للفنادق العالمية العاملة في سوريا من فئة خمسة نجوم يتأثر بشكل مباشر بنفس العوامل السابقة باستثناء بعد التدريب الذي وجد أنه يؤثر بشكل غير مباشر.

تجدر الإشارة إلى تشابك، ترابط وتكامل المؤشرات فيما بينها، فالتحسن في المؤشرات المالية يؤدي غالباً إلى تحسن المؤشرات غير المالية في التعبير عن الأداء العام للمؤسسة، وفي هذا السياق فقد توصلت دراسة (2001) Johnston إلى تأثير رضا الزبائن على الاحتفاظ بالزبائن، وتأثير الاحتفاظ بالزبائن على الأداء المالي للمؤسسة.

المطلب الثالث: سمعة المؤسسة

شهدت سمعة المؤسسة اهتماماً متزايداً خلال العقود الثلاثة الماضية. وذلك كنتيجة لإدراك أهميتها من قبل مدراء ومسؤولي المؤسسات في زيادة الأرباح وكسب ولاء الزبائن والموظفين¹. حيث تعتبر سمعة المؤسسة من الأصول غير الملموسة، والتي يمكن أن تساهم في تحقيق الأهداف وتحقيق ميزة تنافسية تنعكس ثمارها على المؤسسة. وقد عرفت سمعة المؤسسة بأنها "تطابق ادراكات جميع أصحاب المصلحة لمؤسسة معينة، استناداً إلى ما يعتقدون أنهم يعرفونه عن المؤسسة، لذلك قد تعكس سمعة المؤسسة ببساطة آراء الناس"²

كما عرفها (2001) Gotsi & Wilson بأنها "التقييم الشامل للمؤسسة مع مرور الوقت من طرف أصحاب المصلحة، ويستند هذا التقييم إلى الخبرة المباشرة لأصحاب المصلحة مع المؤسسة وأي شكل آخر من أشكال الاتصال والرمزية التي توفر معلومات حول تصرفات المؤسسة و/أو مقارنتها مع

¹ Dolatabadi, H. R., Ghujali, T., and Shahmohammadi, M. (2012). Analysis of employees awareness from their manner of impact on the organization reputation. International Journal of Business & Social Science, 3(3),P 220

² Rose, C., and Thomsen, S. (2004). The impact of corporate reputation on performance: Some Danish evidence. European Management Journal, 22(2), P 202

تصرفات منافسين آخرين بارزين" ¹. تم وصف سمعة المؤسسة بأنها "تمثيل معرفي لأعمال المؤسسة ونتائجها التي تبلور قدرة المؤسسة على تقديم نتائج ذات قيمة لأصحاب المصلحة" ².

وعليه تعتبر السمعة أمر حيوي لبقاء المؤسسة في السوق على المدى الطويل وأحد محددات الأداء العام للمؤسسة. صنف (Walker (2010) تعاريف شهرة المؤسسة في خمس مجموعات هي: (1) تعريفات إدراكية تركز على تعريف سمعة المؤسسة من وجهة نظر مختلف أصحاب المصلحة من خلال الإدراكات الشاملة والمتعلقة بالجوانب الداخلية والخارجية للمؤسسة؛ (2) تعريفات جماعية (كلية) تركز على المنظور الجماعي المبني على تصورات جميع أصحاب المصلحة حول المؤسسة؛ (3) تعريفات مقارنة تقارن سمعة المؤسسة بسمعة منافسين آخرين في السوق؛ (4) تعريفات إيجابية أو سلبية وتشير إلى أن سمعة المؤسسة يمكن أن تكون إيجابية (جيدة) أو سلبية (سيئة)؛ و(5) تعريفات زمنية وتعني أن السمعة مرتبطة بزمن معين ويمكنها أن تتغير بمرور الوقت.

وفقا لـ (Barnett, Jermier & Lafferty (2006) يمكن أن ينظر إلى سمعة المؤسسة من خلال ثلاث زوايا هي: (1) السمعة كحالة من الوعي وتشير إلى إدراك أصحاب المصلحة؛ (2) السمعة التقييم ويشير إلى أن سمعة المؤسسة هي نتيجة لتقييم أو قياس وضع المؤسسة سواء كانت جيدة أو سيئة؛ و(3) السمعة كأصل، وتعني أن سمعة المؤسسة هي أحد الأصول المعنوية الهامة لدى المؤسسة.

ومن جهته خلص (Fombrun, Gardberg & Sever (2000) إلى أن سمعة المؤسسة تتألف من ستة أبعاد قد تؤثر على سلوك أصحاب المصلحة وعلى أرباح المؤسسة وهي: (1) النداء العاطفي، أي الانجذاب العاطفي للزبون نحو المؤسسة نتيجة زيادة وعيه بتصرفاتها الايجابية؛ (2) جودة المنتجات والخدمات؛ (3) الرؤية والقيادة ويعني إدراك الزبائن أن لدى المؤسسة رؤية واضحة وقيادة متميزة؛ (4) بيئة مكان العمل (الإدراك الجيد لصاحب العمل)، ويعني إدراك الزبائن أن المؤسسة لديها موظفين أكفاء وهي تعاملهم بطريقة جيدة؛ (5) العدالة والمسؤولية الاجتماعية والبيئية وتشمل توقعات الزبائن فيما يتعلق بالمساواة بين الجميع والالتزام بالقواعد واللوائح؛ و(6) الأداء المالي، ويشمل إدراك الزبائن للتفوق التنافسي والربحية وأفاق النمو.

¹ Gotsi, M. and Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation management: Living the brand. Management Decision, 39(2), P 99

² Fombrun, C., Gardberg, N.A., and Barnett, M.L. (2000a). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. Business and Society Review, 105(1), P87

في الواقع، تعتبر سمعة المؤسسة أمر بالغ الأهمية لأنها تساعد في تقليل تكاليف المعاملات، كما تؤثر إيجابيا على كل من متغيرات النتائج المالية والزبائن، مثل ثقة الزبون وولائه (Roberts & Dowling, 2002). ومن جهتها خلصت دراسة (Bontis, Booker and Serenko (2007) أن سمعة المؤسسة الجيدة تؤثر على توليد كلمة الفم المنطوقة الايجابية (توصية الآخرين) وعلى ولاء الزبائن. كما يمكن أن تؤثر سمعة المؤسسة أيضا على قيمة العلامة التجارية وشهرة المؤسسة (Flack & Heblich, 2007)؛ سلوك الموظف في المؤسسة (Davies, Chun, Silva & Roper, 2004)؛ ولاء الموظفين (Helm, 2011).

بالإضافة إلى ذلك، فإن المؤسسات ذات السمعة الجيدة تتمتع بميزة تنافسية ومن المرجح أن تجتذب المزيد من الزبائن (Gotsi & Wilson, 2001). حيث تشير دراسة (Roberts & Dowling إلى أن المؤسسات التي تتمتع بسمعة جيدة نسبيا هي أكثر قدرة على الحفاظ على أرباح أعلى بمرور الوقت، كما وجد (Rose & Thomsen (2004) أن الأداء المالي الجيد يؤثر على السمعة، وأن تعزيز صورة المؤسسة ليست طريقة مؤكدة للنجاح المالي.

كما يشير (Feldman, Bahamonde & Bellido (2014) إلى أن لسمعة الفندق القوية العديد من الفوائد منها: (1) تحسين إدراك المستهلك لجودة المنتجات أو الخدمات (والتي تسمح بتحميل أسعار أعلى)، زيادة المبيعات وكلمة الفم المنطوقة الايجابية؛ (2) تحسين قدرة المؤسسة على التوظيف والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين؛ (3) رفع معنويات الموظفين وبالتالي رفع الإنتاجية؛ (4) حماية قيمة الشركة عن طريق تقليل تأثير الأزمات و/أو الهجمات التنافسية؛ (5) مساعدة الشركة على التوسع الدولي، ليس فقط من حيث اختراق السوق ولكن أيضا في إعداد الأرضية في المجتمعات الرئيسية وتسهيل التحالفات؛ (6) جذب عدد أكبر من المستثمرين (مصدقية جيدة)، ارتفاع القيمة السوقية وتقليل المخاطر؛ (7) تمييز الشركة عن منافسيها وإيجاد وضع أفضل في السوق؛ و(8) السماح بالوصول إلى رؤس المال أرخص¹.

بالإضافة إلى منافع أخرى تشمل كل من (Grunig & Hung, 2002): زيادة الحصة السوقية للمؤسسة في السوق، تخفيض تكاليف السوق (تخفيض الأسعار)، تخفيض تكاليف التوزيع، زيادة إنتاجية

¹ Feldman, P. M., Bahamonde, R. A., and Bellido, I. (2014). A new approach for measuring corporate reputation. Revista de Administração de Empresas (Journal of Business Administration), 51(1), P 56

الموظفين، والحصول على تغطية إعلامية أكثر ملاءمة للمؤسسة. كما تؤدي أيضا السمعة الجيدة للمؤسسة إلى شعور الموظف بعدم الفصل بينه وبين والمؤسسة التي يعمل بها، لأنها تجعل الموظف يشعر بأن المؤسسة جزء من حياته الشخصية (Primadini & Syaebani, 2017). ومع ذلك، تؤدي السمعة السيئة إلى الاكتئاب والتوتر لدى الموظف بسبب التعليقات السلبية للأشخاص الآخرين (Dutton, 1994). وبذلك، يمكن تشكيل وتحسين سمعة المؤسسة بواسطة الموظفين من خلال تفاعلهم مع الزبون (Primadini & Syaebani, 2017).

بالإضافة إلى ذلك، كما تلعب سمعة المؤسسة دورا محوريا في اكتساب الميزة التنافسية وتحسين أداء الأعمال (Hall, 1993). وعادة ما تعني السمعة الإيجابية أن المؤسسة قادرة على: (1) تحمل الدعاية السلبية العرضية (Fombrun & Shanley, 1990)؛ (2) تحفيز مستويات أعلى من نوايا الشراء لدى الزبائن (Yoon et al., 1993)؛ (3) تشكيل اتجاهات ايجابية بين المشتريين الصناعيين نحو مندوبي مبيعات المؤسسة ومنتجاتها (Brown, 1997)؛ و(4) تعزيز ولاء الزبائن (Saxton, 1998)؛ توفير مؤشرات (دلائل) لجودة وقيمة الخدمة التي من سيحصل عليها الزبائن (McMillan & Joshi, 1997). ومن جهته (Wang et al., 2006) وجد أن أداء إدارة علاقات الزبائن يتأثر بكل من سمعة المؤسسة وقيمة العلامة التجارية.

ومن جهة أخرى، كشف الدراسات السابقة أن سمعة المؤسسة تتأثر بالعديد من المتغيرات، ومن تلك المتغيرات: جودة القيادة، إستراتيجية العمل، والأخلاقيات التي أظهرتها المؤسسة (Olmedo-Cifuentes, 2013)؛ الأداء المالي للمؤسسة (Rose & Thomsen, 2004)؛ الرضا الوظيفي (Helm, 2011; Primadini & Syaebani, 2017) أنشطة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة (Lai, Chiu, Yang & Pai, 2010)؛ ورضا الزبائن (Bontis et al., 2007).

في مجال الفنادق يمكن للسمعة الطيبة أن تولد أيضا كلمة الفم المنطوقة الايجابية حول الفندق وخدماته. وبالتالي، قد يعزز ذلك الاتجاهات الايجابية نحو الفندق، وهذا بدوره قد يقود إلى تشكيل نية زيارة الفندق، ولا شك أن كلمة الفم الايجابية قد تنشأ من رضا الزبون عن مختلف جوانب الخدمات المقدمة من الفندق، ومن ثقته وولائه، مما قد يجعل الزبون يوصي بالفندق إلى الآخرين (كأفراد العائلة، الأصدقاء، الزملاء وغيرهم).

خلاصة الفصل:

يلعب قياس أداء المؤسسة دورا حيويا وضروريا رغم صعوبته وتعقده، كونه يجعل المؤسسة على دراية بالعوامل الرئيسية التي تحقق لها النجاح، كما يساعدها في تحديد الأنشطة والعمليات التي تحتاج إلى تحسين، ويرشدها إلى نقاط ضعفها مما قد يمكنها من تدارك الخلل وتصحيح الانحرافات في المكان والزمان المناسبين. كما تعتبر عملية اختيار المقاييس المناسبة لقياس الأداء خطوة هامة في نجاح عملية القياس، فالمزج بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية مؤشر جيد لتكامل عملية القياس، فرغم الانتقادات التي وجهت إلى المقاييس المالية لا يزال الاعتماد عليها قائما من طرف الممارسين والباحثين للحكم على مدى كفاءة وفعالية أداء المؤسسة، كما جذبت المقاييس غير المالية اهتمام المؤسسات لقدرتها على تقييم الأداء بشكل كافي وكمي من منظور أصحاب المصلحة وفي مقدمتهم زبائن المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم المحك الأول والأخير للنجاح أو الفشل في الأسواق، لذلك وجب تضمين آرائهم في الحكم على مدى تحقيق الأهداف المرسومة والنتائج المطلوب تحقيقها.

الفصل الثالث

منهجية وإجراءات الدراسة

تمهيد

المبحث الأول: منهجية الدراسة ومصادرها

المطلب الأول: منهج الدراسة

المطلب الثاني: مصادر الدراسة

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

المبحث الثاني: قياس متغيرات الدراسة

المطلب الأول: قياس متغير إدارة علاقات الزبائن

المطلب الثاني: قياس متغير سمعة الفندق

المطلب الثالث: قياس متغير أداء الفنادق

المبحث الثالث: اختبار جودة مقاييس الدراسة

المطلب الأول: صدق المقياس

المطلب الثالث: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل

خلاصة الفصل

تمهيد

إن الغرض الرئيسي من هذه الدراسة هو قياس أثر إدارة علاقات الزبائن في أداء الفنادق المصنفة العاملة في البيئة الجزائرية، ولتحقيق هذا الغرض استخدم هذا البحث مقاربة المسح (Survey Approach) والذي يعتمد على جمع البيانات ميدانيا بوسائل متعددة. وعلى هذا الأساس قمنا بتصميم استبيان وجه خصيصا للتعرف على آراء موظفي الفنادق حول أبعاد ومتغيرات البحث، حيث طلب من المستجوبين إعطاء إجابات محددة على العبارات والأسئلة المطروحة، ولا شك أن ذلك سوف يؤدي إلى تحقيق أهداف البحث والإجابة على الأسئلة المطروحة في مقدمة هذا البحث.

لذلك، يتناول هذا الفصل الطريقة والإجراءات المتبعة لانجاز الدراسة الميدانية، حيث تضمن هذا الفصل مصادر البيانات المعتمد عليها، تطوير أداة القياس، مجتمع وعينة الدراسة، كيفية قياس متغيرات الدراسة، ثم التأكد من جودة المقاييس، وأخيرا إبراز أهم الأدوات الإحصائية المستخدمة في تحليل إجابات المستجوبين واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: منهجية الدراسة ومصادرها

المبحث الثاني: قياس متغيرات الدراسة

المبحث الثالث: اختبار جودة مقاييس الدراسة

المبحث الأول: تصميم الدراسة

يشير تصميم الدراسة إلى مجموعة من الأساليب والإجراءات المستخدمة في جمع وتحليل مقاييس المتغيرات المحددة في مشكلة الدراسة. حيث يعتبر أحد الخطوات الأولية خلال إعداد البحث العلمي، فهو يساعد الباحث في رسم خارطة الطريق التي سوف يعتمد عليها الباحث أثناء رحلته البحثية. وعليه سنتطرق في هذا الجزء إلى المنهج المستخدم في هذه الدراسة، مصادر جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة

يمكن وصف البحث بأنه جهد منهجي ومنظم للتحقيق في مشكلة (مسألة/ظاهرة) معينة لتوفير حل فعال لها. وبالتالي، فإن مخرجات البحث هي إضافة معرفة جديدة، تطوير النظريات، وجمع الأدلة لإثبات التعميمات (Sekaran, 2000)¹. ومن جهته، يصف Kerlinger البحث العلمي بأنه "تحقيق منهجي ومراقب وميداني (تجريبي) ونقدي للعلاقات المفترضة بين مختلف الظواهر المدروسة"². في حين يمكن تصنيف البحوث إلى ثلاثة أصناف رئيسية هي: البحوث الكمية؛ البحوث الكيفية (النوعية)؛ والبحوث المختلطة³ (Kothari, 2010) التي تمزج بين الجانب الكمي والجانب الكيفي. ووفقاً لـ Smith et al. (1979) يستخدم البحث الكمي الطريقة التجريبية (the experimental) أو الميدانية (the empiricist) للاستفسار عن مشكلة محددة. حيث تستند البحوث الكمية على اختبار نظرية، تقاس بالأرقام ويتم تحليلها باستخدام التقنيات أو الأدوات الإحصائية المناسبة، وتؤكد بشكل خاص على الموضوعية وإمكانية إعادة إجراء الدراسة مستقبلاً لمقارنة النتائج المتوصل إليها.

وفي الوقت نفسه جادل Fraenkel & Wallen (2003) بأن الهدف من الأساليب الكمية هو تحديد ما إذا كانت التعميمات التنبؤية للنظرية صحيحة أم لا. وبالتالي، فإن البحث الكمي أكثر اهتماماً بقضايا الكم (كم يؤثر هذا المتغير على ذلك المتغير)، أو المدى (مدى وجود علاقة ارتباط أو تأثير مثلاً)، أو

¹ Sekaran, U. (2000). Research Methods for Business: A Skill-building Approach. 3 rd ed., New York: John Wiley & Son.

² Kerlinger, F.N., and Lee, H.B. (2000). Foundations of Behavioural Research. 4th ed., Forth Worth, TX: Harcourt College Publishers.

³ Kothari, C.R. (2010). Research Methodology: Methods and Techniques. Revised 2nd ed., New Delhi: New Age.

على من تنطبق هذه المسألة بالذات¹. وقد أوضح (Kerlinger & Lee (2000) أن البحث الكمي استنتاجي بطبيعته، وأن الباحثين يتوصلون إلى استنتاجات بناء على الملاحظات المباشرة بهدف أساسي لوصف السبب والنتيجة.

ووفقا لـ (Fraenkel & Wallen (2003) يمكن تصنيف البحث الكمي على أنه بحث وصفي أو تجريبي. الغرض من البحث الوصفي هو أن نصبح أكثر إماما بالظواهر، واكتساب رؤية جديدة، وصياغة مشكلة بحثية أو فرضية أكثر تحديدا ودقة. وفي المقابل، البحث التجريبي هو اختبار السبب وعلاقات التأثير بين المتغيرات المدروسة. في البحث الوصفي، لا يملك الباحث سيطرة مباشرة على المتغيرات المستقلة لأن مظاهرها (أحداثها) حدثت بالفعل أو لأنها بطبيعتها غير قابلة للتلاعب².

علاوة على ذلك، يشير منهج البحث إلى مجموعة القواعد، الأدوات، الطرق والتقنيات التي يتعين على الباحث إتباعها بشكل متسلسل ومنطقي من أجل دراسة المشكلة المطروحة. حيث يتوفر أمام الباحث عدة مناهج (كالمنهج الوصفي، المنهج التحليلي، المنهج المقارن، والمنهج الاستدلالي ... الخ) يمكنه المفاضلة بينها حسب طبيعة المشكلة البحثية والغرض من انجاز البحث. وفي هذا السياق، ذكر (Malhotra (2010) أنه من بين الأسباب المؤدية لاختيار المنهج الوصفي في مجال التسويق هو تحديد الدرجة التي ترتبط بها متغيرات التسويق، كما ذكر أن البحث الوصفي يتميز بالصياغة المسبقة لفرضيات محددة. وبالتالي، فإن المعلومات المطلوبة محددة بوضوح، ونتيجة لذلك فإن البحث الوصفي مخطط له مسبقا، وعادة ما يستند على عينات تمثيلية كبيرة، كما أشار إلى أن البحث الوصفي يفترض أن الباحث لديه معرفة مسبقة كبيرة حول المشكلة البحثية، وذلك قد يكون نتيجة للبحث الاستكشافي الذي أجراه الباحث مسبقا³.

في دراستنا نبحث عن طبيعة العلاقات المفترضة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن وأداء الفنادق، وعلى هذا الأساس يعتبر المنهج الوصفي مناسب لأغراض الدراسة الحالية. فقبل اختيار المنهج الملائم قمنا بدراسة استكشافية شملت الجانب النظري والميداني للبحث، حيث قمنا أولاً بالاطلاع على ما توفر

¹ Fraenkel, J.R., and Wallen, N.E. (2003). How to Design and Evaluate Research in Education. 5th ed., New York: McGraw-Hill.

² Fraenkel, J.R., and Wallen, N.E. (2003). How to Design and Evaluate Research in Education. 5th ed., New York: McGraw-Hill.

³ Malhotra, N.K. (2010). Marketing Research: An Applied Orientation, 6th Edition, New Jersey: Pearson Education Limited, P74

من الدراسات السابقة باللغة العربية واللغات الأجنبية المرتبطة بموضوع بحثنا للتعرف على المناهج المعتمدة في هذا الحقل المعرفي، ثم قمنا بدراسة استكشافية من خلال إجراء مقابلات هادفة مع ثلاثة أكاديميين متخصصين في التسويق بالعلاقات، كما أجرينا مقابلات مع خمسة أشخاص من الممارسين المهنيين في مجال التسويق الفندقي (متوسط زمن كل مقابلة في حدود نصف ساعة). وقد نتج عن الدراسة الاستكشافية توسيع فهمنا لأبعاد ومتغيرات الدراسة وكيفية ارتباطها مع بعضها البعض مما نتج عنه ضبط متغيرات البحث.

المطلب الثاني: مصادر الدراسة

يحدد تصميم البحث طرق اختيار مصادر المعلومات وجمع البيانات من تلك المصادر. وعليه، ومن أجل تحقيق الأهداف المنشودة من هذه الدراسة وجب الاعتماد على نوعين من المصادر هما المصادر الثانوية والمصادر الأولية.

أولاً - المصادر الثانوية:

تم الاعتماد في جمع وتحليل البيانات والمعلومات على الكتب المتخصصة في مجال البحث، الدوريات والمجلات المتخصصة، وخاصة تلك المفهومة في قواعد البيانات العالمية، الرسائل العلمية العربية والأجنبية المتعلقة بموضوع البحث، البحوث المنشورة في المؤتمرات العلمية الدولية، إضافة إلى فحص البيانات والتقارير الإحصائية المتوفرة عن الموضوع المدروس. وما لا شك فيه أن جودة البحث تتأثر بطبيعة المصادر المعتمد عليها في انجازه، لذلك حرصنا قدر الإمكان على تجنب البحوث المنشورة في المجالات غير المتخصصة.

ثانياً - المصادر الأولية:

تشير البيانات الأولية إلى البيانات التي تم جمعها مباشرة من المصادر الأصلية لغرض معين. وعليه، فقد تم جمع البيانات الأولية بشكل أساسي من خلال المسح الميداني. وذلك من خلال اللجوء إلى الاستقصاء لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية، حيث تم الاعتماد على استبيان محكم بدقة من قبل عشرة محكمين من داخل وخارج الوطن، وقد تم إعداده في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج وبناء على مقاييس مستخدمة في تلك الدراسات، وذلك لضبط أبعاد متغيرات الدراسة المراد قياس تأثيراتها (إدارة علاقات الزبائن، سمعة الفنادق، وأداء الفنادق).

وقد تم تنفيذ هذه العملية من خلال عدة مراحل بما في ذلك تطوير الاستبيان، وتحديد طبيعة الفنادق التي سوف تشملها عملية توزيع الاستبيان، حيث اقتصرنا على الفنادق المصنفة من نجمة إلى خمس نجوم، لأن الفنادق غير المصنفة قد لا تكون مهتمة كثيرا بتبني نظام إدارة علاقات الزبائن للعديد من الاعتبارات كعدم توفر موظفين مؤهلين لديها لتنفيذ تطبيقات إدارة علاقات الزبائن. كما تم تحديد المناطق التي سوف يوزع فيها الاستبيان، حيث قمنا بتوزيعه في أكثر من 20 ولاية بمختلف المناطق (الغرب، الشرق، الوسط والجنوب)، ونظرا لمحدودية الموارد المالية للبحث لم نتمكن من تغطية كل ولايات الوطن.

في البداية، تمت مراجعة الأدبيات الخاصة بمتغيرات الدراسة الحالية وهي: إدارة علاقات الزبائن، سمعة الفنادق وأداء الفنادق للحصول على فهم مفصل لهذه المتغيرات. ومن خلال مراجعة الأدبيات، تم تطوير الإطار المفاهيمي ثم صياغة الفرضيات المطروحة. بعد ذلك، قمنا بالتصميم الأولي للاستبيان. وعليه فقد قمنا بإعداد استبان لقياس طبيعة العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن، سمعة الفنادق، وأداء الفنادق، ودراسة علاقات التأثير بين هذه المتغيرات، وقد مرت عملية تطوير الاستبيان بالمرحل التالية:

1- الاطلاع على الأدب التسويقي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، لتحديد أبعاد قياس كل متغير من متغيرات البحث، حيث لاحظنا اختلاف أبعاد قياس كل متغير من دراسة لأخرى.

2- نظرا لتعدد وتنوع المقاييس قمنا باختيار الأبعاد الأكثر استخداما في الدراسات الرائدة والمنشورة في المجالات العالمية، وبعد ذلك قمنا باستشارة أهل الاختصاص في مجال الدراسات التسويقية للتأكد من دقة الأبعاد المختارة وقدرتها على قياس متغيرات البحث بدقة.

3- تحديد المحاور الرئيسية للاستبيان، حيث اشتمل البحث على أربعة محاور هي: المحور الأول خصص لجمع المعلومات المتعلقة بالفنادق والمستجوبين، بينما خصص المحور الثاني لقياس أبعاد إدارة علاقات الزبائن، أما المحور الثالث فقد خصص لقياس سمعة المؤسسة، وأخيرا خصص المحور الرابع لقياس أداء الفنادق.

4- تم إعداد النسخة الأصلية باللغة الانجليزية لكون الدراسات المعتمد عليها باللغة الانجليزية، ومن ثم قمنا بترجمتها إلى اللغة العربية بمساعدة أستاذة متخصصة في اللغة الانجليزية، وبعدها قمنا بإعداد النسخة الأولية من الاستبيان، والتي شملت بالإضافة إلى المعلومات العامة للفنادق المدروسة ومعلومات المستجوبين 38 فقرة.

5- بعد ذلك قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال الدراسات التسويقية من داخل وخارج الوطن، وقد بلغ عدد المحكمين 10 محكمين، والملحق رقم (02) يشمل قائمة المحكمين.

6- بناء على ملاحظات وتعليقات واقتراحات المحكمين قمنا بضبط النسخة النهائية للاستبيان، وقد كان لتلك الملاحظات والاقتراحات الأثر البالغ في تحسين جودة الاستبيان من الناحية اللغوية ومن حيث المضمون.

وعلى هذا الأساس تستند هذه الدراسة على نموذج مقترح (كما هو موضح في الإطار العام للدراسة) يهدف إلى توفير نتائج تطبيقية يمكن أن تساعد مدراء الفنادق في إعداد استراتيجيات تنافسية واتخاذ قرارات فعالة لتحسين أداء مؤسساتهم. وبعد توزيع الاستبيان وجمعه قمنا بترميز الإجابات (كإعطاء رقم واحد لصفة الذكر ورقم اثنان لصفة الأنثى). بعد ذلك قمنا بإدخال البيانات في SPSS وبدء إجراء عملية التحليل باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لكل مرحلة، ثم قمنا باختبار الفرضيات وتفسير النتائج، وأخيراً، تم الإبلاغ عن النتائج والمضامين التسويقية لتلك النتائج في الخاتمة العامة.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً- مجتمع الدراسة:

تم اختيار الصناعة الفندقية لإجراء الدراسة الميدانية للعديد من اعتبارات، فمن الأسباب التي جعلتنا نركز على الصناعة الفندقية بشكل محدد ما يلي:

- تتوفر الجزائر على العديد من مقومات الجذب السياحي، إلا أن صناعة السياحة بصفة عامة والصناعة الفندقية بصفة خاصة لا تزال غير تنافسية من حيث السعر وجودة الخدمات مقارنة ببعض دول الجوار كتونس والمغرب، رغم حرص الحكومة الجزائرية على تطوير قطاع السياحة وجعله رائداً؛

- تم الاعتراف في الأدبيات على نطاق واسع بإمكانيات وقدرات إدارة علاقات الزبائن في صناعة الضيافة، والتي تعد صناعة الفنادق جزءاً منها (أنظر: Mohammad et al., 2013). وعليه أصبحت إدارة علاقات الزبائن في صناعة الفنادق إستراتيجية ضرورة لجذب وزيادة رضا الزبائن؛

- تواجه صناعة الفنادق سوقاً تنافسياً متزايداً مما يجعل التركيز على الزبائن أمراً ضرورياً، حيث من المتوقع أن تتمتع الفنادق بإمكانية الوصول إلى قاعدة بيانات كبيرة تخزن المعلومات الخاصة بنزلاء الفندق

(Abu Kasim & Minai, 2009)، وعليه ينظر إلى إدارة علاقات الزبائن على أنها فرصة للفنادق في الجزائر لتوظيف تلك المعلومات من أجل تحسين علاقاتهم وتحسين رضا الزبائن وولائهم، وبالتالي، من أجل زيادة ربحية الفنادق.

- تم التأكيد من خلال الدراسات السابقة أن الفنادق التي تنفذ إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن بنجاح وتدير معرفة الزبائن بشكل صحيح، ستجني ثمارها ككسب ولاء الزبائن بشكل أفضل من منافسيها وتحقيق ربحية مستدامة وطويلة الأجل (Sofi et al., 2020).

وعليه، يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الإدارتين الوسطى والعليا بالفنادق الجزائرية المصنفة من نجمة إلى خمس نجوم، وقد تم استبعاد الفنادق غير المصنفة لإمكانية عدم تطبيقها أي نشاط من أنشطة إدارة علاقات الزبائن بشكل منهجي، واكتفائها بممارسة النشاط التسويقي التقليدي، ورغم حرصنا على تحديد حجم مجتمع الدراسة إلا أننا لم نتمكن من تحديده بسبب عدم توفر المعلومات الدقيقة حول ذلك، وعدم إفصاح العديد من الفنادق - الذين اتصلنا بهم - على عدد موظفيها بحجة السرية ولاعتبارات لا نعلمها.

ثانياً - عينة الدراسة:

في ظل قيد الوقت والجهد ومحدودية ميزانية البحث تم الاعتماد في هذه الدراسة على أسلوب العينة غير العشوائية (غير الاحتمالية)، وبالضبط على أسلوب العينة الملائمة (Convenience Sampling) والتي يطلق عليها البعض تسمية العينة الميسرة. وقد تم اختيار هذا النوع من العينات لعدة اعتبارات منها: (1) صعوبة حصر كافة مفردات مجتمع الدراسة بسبب انتشارهم الجغرافي في كامل أرجاء الوطن؛ (2) لكون العينة الملائمة من أكثر أنواع العينات استخداماً في مجال الدراسات التسويقية؛ و(3) كما أن استخدامها يتيح للباحث المرونة اللازمة لضمان احتواء مفردات العينة المختارة على أهم الخصائص المرغوبة (الخاصة بكل من الفندق والمستجوب).

ومن جهة أخرى، يعود سبب اختيار هذا النوع من العينات إلى تحفظ معظم الفنادق وعدم تزويدها لنا بقوائم موظفيها. لذلك، يعتبر أسلوب المعاينة الملائمة هو الأنسب في مثل هذا النوع من الدراسات (الفقهاء وصوافطة، 2016). في هذا النوع من العينات لا يكون لكل مفردة من مفردات المجتمع المدروس نفس الاحتمال في الظهور ضمن عينة البحث (مما قد يحد من عملية تعميم النتائج المتوصل

إليها على المجتمع المدروس). ومع ذلك، يسمح هذا النوع من المعاينة للباحث بالحصول على المعلومات الأولية حول الموضوع المدروس بطريقة سريعة وغير مكلفة (Sekaran, 2004). وقد تم اختيار الفنادق (المصنفة) التي شملتها الدراسة بشكل مدروس، طالما أنها استوفت معايير وتعريف الفنادق المصنفة في البيئة الجزائرية.

ولتحديد حجم العينة تم اختيار طريقة أدرجتها الباحثة Sekaran سنة 2004، ومضمونها أنه في حالة استخدام الانحدار المتعدد فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة، ويفضل أن يكون حجم العينة عشرة أضعاف متغيرات الدراسة أو أكثر، وبما أن الدراسة شملت سبعة متغيرات (أربعة متغيرات لإدارة علاقات الزبائن الفندق، متغير سمعة الفندق، متغير الأداء التسويقي، ومتغير الأداء المالي للفنادق)، يصبح حجم العينة (10*7) يساوي 70 مفردة أو أكثر. ومن أجل زيادة التمثيل قمنا برفع حجم العينة إلى 220 مفردة.

وعلى هذا الأساس تم إرسال الاستبيان إلى 220 مفردة مع خطاب تعريفي (Cover letter) حتى يتمكن المستوجب من فهم الغرض من الدراسة، وقد احتوى الاستبيان على خمس صفحات بما فيها صفحة الغلاف التي وصفت طبيعة الدراسة وأهدافها، كما عرفت بالطالبة والأستاذ المشرف، بالإضافة إلى طلب التعاون من المستجوبين وإعلامهم أن إجاباتهم مكفولة بالسرية التامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وقد تم توزيع استمارات الاستبيان في الفترة الممتدة ما بين 2018/08/15 و 2018/12/15، حيث ساعدنا بعض الموظفين العاملين في خدمة الاستقبال بالفنادق في توزيع 60 استمارة استبيان (حوالي ربع الاستمارات الموزعة) من خلال الاتصال بالفنادق المجاورة لهم والاتصال ببعض زملائهم الذين يعملون في فنادق أخرى، كما تم التواصل مع بعض الفنادق (خاصة البعيدة) من خلال البريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي لتعذر التنقل إليهم شخصيا. في حين قمنا بتوزيع باقي الاستمارات مباشرة في إلى الفنادق سواء بواسطة الطالبة نفسها أو عن طريقة مساعدة بعض الزملاء والزميلات. وفي هذا الإطار ذكر (Baruch & Holtom, 2008) أن جهود جمع البيانات من خلال الوسائل الإلكترونية (مثل البريد الإلكتروني والهاتف وشبكة الإنترنت) أدت إلى ارتفاع معدلات الاستجابة¹.

¹ Baruch, Y., and Holtom, B.C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. Human Relations, 61(8), P1139.

تتمثل وحدة المعاينة في كل موظف يشتغل في الإدارة الوسطى أو الإدارة العليا بأحد الفنادق الجزائرية، وقد بلغ عدد الاستمارات المسترجعة في المرحلة الأولى 97 استمارة، وبعد مرور شهرين من بدء عملية توزيع الاستبيان تم تذكير المستجوبين الذين لم يقوموا بتعبئة صحيفة الاستبيان، ونتيجة لذلك استجابت 72 مفردة لنداء استكمال تعبئة الاستبيان المرسل، وبالتالي بلغ العدد الإجمالي للاستمارات المسترجعة 169 استمارة من أصل 220 استمارة وزعت على المستجوبين، وبذلك تكون نسبة الاستجابة 76.81%، كما تم استبعاد ستة استمارات لأسباب متعلقة بعدم إكمال بعضها وعدم جدية بعض مفردات العينة في الإجابة على أسئلة الاستبيان، وعليه يكون عدد الاستمارات التي تم إخضاعها للمعالجة الإحصائية 163 استمارة أي ما يعادل 74.09% من مجموع عدد الاستمارات الموزعة على مفردات عينة الدراسة المختارة، كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (10) : عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات	العدد	النسبة (%)
الاستبيانات الموزعة	220	100%
الاستبيانات المسترجعة	169	76.81%
الاستبيانات المستبعدة	06	02.72%
الاستبيانات الصالحة للتحليل الإحصائي	163	74.09%

المصدر: من إعداد الطالبة.

ووفقا لـ Baruch & Holtom (2008) واللذين قاما بتحليل 1607 دراسة (منها 409 دراسة استخدمت المسح) نشرت خلال الفترة الممتدة من 2000 إلى 2005 في 17 مجلة علمية محكمة، فقد بلغ متوسط مستوى معدل الاستجابة في المسوحات الميدانية المستخدمة في البحوث 52.7% للأفراد و35.7% للمنظمات. وبالتالي، فإن معدل الاستجابة في هذه الدراسة والبالغ 76.81% مرتفع وهو مقبول وبفي أغراض التحليل.

المبحث الثاني: قياس متغيرات الدراسة

تعتبر عملية تحديد مقاييس قياس المتغيرات من أهم مراحل البحث العلمي، وذلك حتى يتمكن الباحث من تسجيل وتلخيص الملاحظات أو المشاهدات من البيانات ومعالجتها إحصائياً. وعليه، سوف نقوم في هذا الجزء بتحديد مفهوم كل متغير من المتغيرات المستخدمة في هذه الدراسة، ثم تحديد كيفية قياس هذه المتغيرات بالاعتماد على الدراسات السابقة التي قامت هي الأخرى بقياس نفس المتغيرات.

المطلب الأول: قياس متغير إدارة علاقات الزبائن

يعرف (Kotler & Armstrong (2018) إدارة علاقات الزبائن بأنها "عملية شاملة لبناء علاقات مريحة مع الزبائن والحفاظ عليها من خلال تقديم أعلى قيمة للزبائن وإرضائهم"¹. حيث يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة علاقات الزبائن في إدارة المراحل المختلفة للعلاقة بطريقة منهجية وبشكل استباقي². وقد تعددت أبعاد إدارة علاقات الزبائن المستخدمة في الدراسات السابقة، حيث استخدمت بعض الدراسات أبعاداً مختلفة عن تلك التي استخدمت في دراسات أخرى، والجدول الموالي يوضح الأبعاد المستخدمة لقياس إدارة علاقات الزبائن في بعض الدراسات السابقة.

¹ Kotler. P., and Armstrong, G. (2018). Principles of Marketing . 17th Edition, New York: Pearson,P38

²Reinartz et al., 2004,Op cit, p.294

الجدول رقم (11) : أهم الأبعاد المستخدمة في الدراسات السابقة لقياس إدارة علاقات الزبائن.

الرقم	الدراسات	أبعاد إدارة علاقات الزبائن
01	Reinartz et al. (2004)	بدء إدارة علاقات الزبائن؛ صيانتها؛ وإنهاء العلاقة.
02	Sin et al. (2005); Akroush et al. (2011); Mohammad et al., (2013); Al-Azzam (2016); Sofi et al. (2020) قاسم وكنعان (2018)	التركيز على الزبائن الرئيسيين؛ تنظيم إدارة علاقات الزبائن؛ إدارة المعرفة؛ وإدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا.
03	Lin, Chen, & Kuan- Shun (2010); Valmohammadi (2017)	مشاركة المعلومات؛ انخراط الزبون؛ شراكة طويلة الأجل؛ الحل المشترك للمشكلات؛ إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا.
04	الربيعي والشرايعه (2010)	التوجه بالعلاقة مع الزبائن؛ المعرفة التسويقية؛ وبرامج الولاء.
05	Shang & Lu (2012)	استجابة الزبائن؛ تطبيق إدارة المعرفة؛ تكنولوجيا المعلومات؛ وفائدة التفاعل.
06	Wang & Feng (2012)	التوجه نحو الزبائن؛ النظام التنظيمي المرتكز على الزبائن؛ وتكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن.
07	البكري وطالب (2014)	التركيز على الزبائن الرئيسيين؛ كفاءة التنظيم؛ معرفة الزبون؛ قيمة الزبون؛ والثقة.
08	الجمهري وآخرون (2019)	التوجه بالعملاء؛ تنظيم إدارة علاقات الزبائن؛ إدارة معرفة الزبائن؛ وإدارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة المذكورة في الجدول.

يلاحظ من خلال الجدول رقم (11) تنوع وتعدد الأبعاد المستخدمة في قياس متغير إدارة علاقات الزبائن في الدراسات السابقة. وقد يرجع هذا التنوع إلى اختلاف وجهات النظر واختلاف خلفيات الباحثين الذين قاموا بدراسة هذا المتغير. وعليه، في هذه الأطروحة سوف نتبنى الأبعاد الأربعة لإدارة علاقات الزبائن والمعتمدة من قبل Sin, Tse & Yim (2005) والمتمثلة في: (1) التركيز على الزبائن الرئيسيين؛ (2) تنظيم إدارة علاقات الزبائن؛ (3) إدارة المعرفة؛ و(4) إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا. وذلك لكون الكثير من الدراسات السابقة اعتمدت هذه الأبعاد الأربعة. وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأبعاد:

أولاً- قياس بعد التركيز على الزبائن الرئيسيين:

يتطلب التنفيذ الناجح لمشاريع إدارة علاقات الزبائن أن تكون المؤسسات موجهة نحو الزبائن (Jayachandran et al., 2005). ومن المرجح أن يمتلك الفندق الذي يركز على زبائنه الرئيسيين إمكانيات أعلى في إدارة علاقات زبائنه وهو ما قد ينعكس على أداء الفندق. وقد عرف (Driehart & Gregoire 1993) التركيز على زبائن الرئيسيين بأنه "التركيز الشخصي للموظفين على تقديم خدمة ممتازة للزبائن". وعليه، نقصد في مضمون هذه الدراسة بالتركيز على الزبائن الرئيسيين "مدى تركيز الفندق على تلبية احتياجات وأذواق الزبائن المريحين (الرئيسيين) وتطوير علاقات جيدة معهم".

ثانياً- قياس بعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن:

تم توجيه مزيد من الاهتمام إلى إدارة علاقات الزبائن كقدرة تنظيمية تساهم في إنشاء ميزة تنافسية (Campbell, 2003). القدرات التنظيمية لديها أربعة مصادر وهي: معارف ومهارات الموظفين، والأنظمة التقنية التي تشمل نظم المعلومات والإجراءات الرسمية للتعامل مع المشاكل، ونظام الإدارة، والقيم والمعايير الموحدة (Day, 1994). حيث تعتمد فعالية أنشطة إدارة علاقات الزبائن على كيفية دمج إدارة علاقات الزبائن مع العمليات والهيكل الحالية للمؤسسة (Boulding et al., 2005). وعليه، نقصد في مضمون هذه الدراسة بتنظيم إدارة علاقات الزبائن "مدى توفر الفندق على القدرات التنظيمية التي يتطلبها التنفيذ الناجح لبرامج إدارة علاقات الزبائن".

ثالثاً- قياس بعد إدارة المعرفة:

ترتبط الإدارة الفعالة للمعرفة بتوفر عدة قدرات تنظيمية، وفي مقدمتها توفر البنية التحتية اللازمة للمعرفة، ويشمل ذلك توفر التكنولوجيا الحديثة، الهيكل التنظيمي المرن، والثقافة التنظيمية القوية الداعمة للمعرفة، بالإضافة إلى القدرة على القيام بعمليات إدارة المعرفة كإكتساب المعرفة وتحويلها وتطبيقها وحمايتها من الضياع. وقد عرفت إدارة المعرفة بأنها "عملية إكتساب المعرفة، تخزينها، نقلها وتطبيقها داخل المؤسسة بحيث يمكن للموظفين استخدامها لتحقيق النجاح التنظيمي" (Zack, McKeen & Singh, 2009).

في هذه الدراسة نركز على إدارة معرفة الزبون بشكل خاص كون الدراسة تسويقية بالدرجة الأولى وليست إدارية. وبتعبير أكثر دقة، يقصد بإدارة معرفة الزبون الحصول على المعلومات المتعلقة

باحتمياجات وتوقعات الزبائن، ومشاركتها باستمرار مع مختلف أقسام المؤسسة التي تحتاج لاستخدام تلك المعرفة من أجل بناء علاقة قوية بينها وبين زبائنها (Sulaiman et al., 2011). وعليه، نقصد في مضمون هذه الدراسة بإدارة المعرفة "كل العمليات التي يقوم بها الفندق من أجل توليد المعرفة المتعلقة بالزبائن والمنافسين وتخزينها ومشاركتها لتحسين قدرته على بناء علاقات جيدة مع زبائنه".

رابعاً - قياس بعد إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا:

تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن هي تكنولوجيا المعلومات التي يتم نشرها لتحسين إدارة علاقات الزبائن (Reinartz et al., 2004). ويمكن أن تشمل تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن كل من تطبيقات المكتب الأمامي التي قد تدعم المبيعات والتسويق والخدمة؛ تخزين البيانات وتطبيقات المكتب الخلفي التي قد تقوم بدمج وتحليل البيانات الخاصة بالعملاء. وبالتالي قد تعمل تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن على تحسين قدرة المؤسسة على الحفاظ على علاقات الزبائن المربحة من خلال جمع وتحليل المعلومات حول الزبائن المربحين، تسهيل التفاعل بين الزبائن والمؤسسة بشكل كفاء وفعال، وتبسيط عملية تخصيص الخدمة للزبون¹. وعليه، نقصد في مضمون هذه الدراسة بإدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا "مدى حرص الفندق على استخدام وتوظيف تطبيقات التكنولوجيا في بناء علاقات جيدة مع زبائنه".

ومن أجل قياس أبعاد متغير إدارة علاقات الزبائن تم الاعتماد على المقاييس المستخدمة في دراسة Sin et al. (2005) لقياس ثلاثة أبعاد هي: (01) التركيز على الزبائن الرئيسيين ويتكون هذا المقياس من خمس عبارات؛ (2) تنظيم إدارة علاقات الزبائن ويتكون كذلك هذا المقياس من خمس عبارات، و(3) إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا ويتكون أيضا من خمس عبارات. كما تم تبني مقياس Garrido-Moreno & Padilla-Meléndez (2011) لقياس بعد إدارة المعرفة والذي يتشكل من عشر عبارات تقيس مدى قدرة الفندق على اكتساب، تطبيق ومشاركة المعرفة (كما هو موضح في الملحق رقم 01). وقد استخدمت هذه المقاييس في العديد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية مثل دراسة (قاسم وكنعان، 2018) ودراسة (Akroush et al., 2011).

¹ Wang, Y., and Feng, H. (2012). Customer relationship management capabilities measurement, antecedents and consequences. Management Decision, 50(1), P119

المطلب الثاني: قياس متغير سمعة الفندق

من خلال مراجعة أدبيات التسويق نجد أن لمفهوم السمعة منظورين أحدهما ضيق وهو المفهوم المقدم من زاوية المستهلك، والثاني أوسع وهو المنظور المقدم من زاوية أصحاب المصلحة، لذلك فقد عرفت السمعة من منظور المستهلك بأنها "التقييم العام للمؤسسة من طرف الزبون استنادا إلى ردود أفعاله على منتجات المؤسسة، خدماتها، أنشطة الاتصالات، التفاعلات مع المؤسسة و/أو ممثليها (على سبيل المثال الموظفين والإدارة) و/أو الأنشطة التجارية المعروفة" (Walsh & Beatty, 2007). نعتقد هذا المفهوم أنه يناسب أكثر للدراسات المتعلقة بسمعة المؤسسة من وجهة نظر الزبائن.

في حين وفقا للمفهوم الواسع من منظور أصحاب المصلحة، عرف (Gotsi & Wilson, 2001) سمعة المؤسسة بأنها "التقييم الشامل للمؤسسة مع مرور الوقت من طرف أصحاب المصلحة، ويستند هذا التقييم إلى الخبرة المباشرة لأصحاب المصلحة مع المؤسسة وأي شكل آخر من أشكال الاتصال والرمزية التي توفر معلومات حول تصرفات المؤسسة و/أو مقارنتها مع تصرفات منافسين آخرين بارزين"¹. وعلى هذا الأساس نقصد بسمعة الفندق في مضمون هذه الدراسة "التقييم الشامل للفندق المستند إلى التقييمات والتصورات والأحكام المرتبطة بتصرفات الفندق ومقارنتها مع المنافسين الآخرين".

في الواقع، لم يتوصل الأدب إلى توافق في الآراء بشأن أفضل طريقة لقياس السمعة². حيث تم قياس السمعة من بمقاييس مختلفة تختلف باختلاف الحقول المعرفية (الإستراتيجية، الإدارة، التسويق، علم الاجتماع... الخ). وعليه، في هذه الدراسة سوف نقيس سمعة الفندق من خلال الطلب من المستجوبين تقييم سمعة الفندق من وجهة نظرهم بخصوص نقاط محددة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي. لذلك، ومن أجل قياس متغير سمعة الفندق تم الاعتماد على المقياس المستخدم في دراسة (2014) FeldmanI, Bahamonde & Bellido والذي يتألف من ثمان عبارات (كما هو موضح في الملحق رقم 1).

¹ Gotsi & Wilson, 2001, Op cit P29

² Bontis, N., Booker, L., and Serenko, A. (2007). The mediating effect of organizational reputation on customer loyalty and service recommendation in the banking industry. Management Decisions, 45(9), P1430

المطلب الثالث: قياس متغير أداء الفنادق

تسعى معظم المؤسسات إلى تحسين أدائها بأي طريقة ممكنة. فقد أصبح أداء المؤسسة مفهوما ذو صلة بأبحاث الإدارة التسويقية، وكثيرا ما يستخدم كمتغير تابع في الدراسات التسويقية. وعلى الرغم من كونه مفهوم شائع الاستخدام في الأوساط الأكاديمية، لا يكاد يوجد هناك إجماع حول تعريفه وقياسه. حيث يعتبر (Cherrington, 1989) الأداء كمفهوم لنجاح أو فعالية المؤسسة، وكمؤشر على فعالية الطريقة التنظيمية التي تودها المؤسسة لتحقيق أهدافها بنجاح. في حين يعرف (Lebans & Euske, 2006) الأداء بأنه "مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تقدم معلومات عن مستوى تحقيق الأهداف والنتائج". وعليه يمكن تقييم أداء المؤسسة باستخدام نموذج سببي يصف كيف يمكن أن تتأثر النتائج المستقبلية بالإجراءات الحالية. كما تبين الدراسات أن الأداء يقاس بشكل موضوعي وذاتي، حيث تستخدم المقاييس الموضوعية القيم المطلقة للأداء الفعلي للمؤسسات (Battor & Battor, 2010)، في حين تتطلب المقاييس الذاتية من المستجوبين تقييم أداء مؤسساتهم مقارنة بأداء منافسيهم (Greenley, 1995).

تجدر الإشارة أن معظم الدراسات تقوم باستخدام المقاييس الذاتية لعدة أسباب منها: (1) صعوبة جمع البيانات والمعلومات الكمية التي تتطلبها المقاييس الموضوعية بسبب عدم رغبة المؤسسات في الكشف عن معلوماتها المالية (Battor & Battor, 2010; Haugland, Myrtveit, & Nygaard, 2007)؛ (2) إبلاغ العديد من الباحثين عن وجود ارتباط قوي بين المقاييس الموضوعية والمقاييس الذاتية (Jaworski & Kohli, 1993)؛ (3) صعوبة المقارنة بين المؤسسات من خلال الاعتماد على المقاييس الموضوعية بسبب اختلاف الطرق والمعايير المحاسبية (Ottum & Moore, 1997)؛ و(4) تعتبر المقاييس الذاتية مفيدة بشكل خاص لتقييم الأبعاد غير المالية للأداء (Stam & Elfring, 2008). ولذات الأسباب تم اعتماد المقاييس الذاتية في هذه الدراسة.

بالإضافة إلى ذلك، تختلف الأبعاد المستخدمة في قياس الأداء من دراسة إلى أخرى (كما ذكر في الفصل الثاني)، فمثلا تم قياس الأداء في دراسة (Spanos & Lioukas, 2001) من خلال بعدين هما أداء السوق والأداء المالي. كما تم قياس أداء الفنادق في دراسة (Abu Kasim & Minai, 2009) مقارنة بأداء المنافسين من خلال عشرة مؤشرات هي: التحسن في إيرادات المبيعات؛ تحسين مستويات إشغال الغرف؛ تحسين عائد الغرفة؛ نمو المبيعات/ تكرار الشراء (نسبة مئوية)؛ زيادة الربحية؛ التحسن العام في الأداء

مقارنة بأداء فنادق المنافسين؛ نمو الزبائن الحاليين (نسبة مئوية)؛ نمو الحصة السوقية (نسبة مئوية)؛ تحسن تقييمات الزبائن في استطلاعات الزبائن؛ وتحسين قيمة عمر الزبون. ومع ذلك، تتفق أغلب الدراسات السابقة على أن قياس الأداء يفضل أن يشمل كل من الأداء التسويقي والأداء المالي، لأن الاعتماد على أحدهما دون الآخر قد يعطي مؤشرات غير دقيقة، ومن الدراسات التي رائدة التي اعتمدت على بعدي الأداء التسويقي والأداء المالي في قياس أداء المؤسسة دراسة (Sin et al., 2005). لذلك، سوف نعتمد في هذه الدراسة على قياس أداء الفنادق من خلال بعدين هما الأداء التسويقي والأداء المالي. ويوضح الجدول الموالي أهم الأبعاد المستخدمة في الدراسات السابقة لقياس أداء المؤسسات.

الجدول رقم (12): أهم الأبعاد المستخدمة في الدراسات السابقة لقياس أداء المؤسسات

الرقم	الدراسات	أبعاد الأداء
01	Day & Van den Bulte (2002)	الاحتفاظ بالزبائن، نمو المبيعات، الربح.
02	Yim, Anderson & Swaminathan (2004)	رضا الزبون والاحتفاظ بالزبون.
03	Sin et al., (2005)	الأداء التسويقي والأداء المالي.
04	Mithas, Krishnan, & Fornell (2005)	معرفة الزبون ورضا الزبون.
05	Hendricks, Singhal, & Stratman (2006)	أداء سعر السهم على المدى الطويل ومقاييس الربحية.
06	Ramani & Kumar (2008)	أداء الأرباح القائمة على الزبائن، أداء العلاقات القائمة على الزبائن.
07	Voss & Voss (2008)	الإيرادات، المصاريف (التنفقات)، صافي الدخل.
08	Reimann, Schilke & Thomas (2010)	رضا الزبون، فعالية السوق، الربحية (كالعائد على الاستثمار).
09	Battor & Battor (2010)	(1) أداء السوق: رضا الزبائن؛ الاحتفاظ بالزبائن؛ حصة السوق؛ ونمو المبيعات، (2) الأداء المالي: عائد الاستثمار؛ والربحية.
10	Morgan, Vorhies & Mason (2009)	(1) فعالية السوق (نمو الحصة السوقية، اكتساب زبائن جدد، زيادة مبيعات الزبائن الحاليين، نمو مداخيل)، (2) الربحية (كالعائد على المبيعات)
11	Akroush et al. (2011)	حجم المبيعات؛ حجم الربحية؛ عائد الاستثمار؛ الحصة السوقية؛ جودة العلاقة مع الزبائن؛ ثقة الزبائن؛ ولاء الزبائن؛ وتقليل الموارد المطلوبة في أداء الخدمة (تقليل الوقت، وتكلفة تقديم الخدمة).
12	Shang & Lu (2012)	الأداء المالي المدرك ويشمل معدل ربح المؤسسة؛ معدل نمو المؤسسة.
13	Wang & Feng (2012)	الأداء الكلي؛ حصة السوق؛ نمو المبيعات؛ الربحية؛ ورضا الزبائن.
14	Mohammad et al. (2013)	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن: الأداء المالي، أداء الزبون؛ أداء العمليات الداخلية؛ وأداء التعلم والنمو.
15	البكري وطالب (2014)	(1) المقاييس غير المالية: الاحتفاظ بالزبائن، جذب الزبائن، رضا الزبائن. (2) المقاييس المالية: الحصة السوقية، المبيعات، الأرباح.
16	Valmohammadi (2017)	نمو الإيرادات؛ الربحية؛ زيادة رضا الزبائن، زيادة الحصة السوقية؛ زيادة العائد على الاستثمار؛ زيادة الاحتفاظ بالزبائن.
17	الجهوري وآخرون (2019)	(1) الأداء المالي ويشمل: معدل نمو المبيعات؛ هامش صافي الربح؛ الحصة السوقية؛ والعائد على الاستثمار. (2) الأداء التسويقي ويشمل: جودة علاقات الزبائن؛ ثقة الزبائن؛ ولاء الزبائن؛ وتقليل الموارد المطلوبة في أداء الخدمة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة المذكورة في الجدول.

أولاً- قياس متغير الأداء التسويقي للفندق:

إن تقييم الأداء التسويقي صعب للغاية، فهو على عكس المقاييس الداخلية (كنسبة أو عدد المنتجات المعيبة في الألف)، كونه يعتمد على جهات خارجية، لا يمكن التحكم فيها إلى حد كبير مثل الزبائن والمنافسين¹. ويضيف (Bonoma & Clark (1988) أن مخرجات (ثمار) التسويق قد تتأخر (من الناحية الزمنية)، وهي متعددة وتخضع للعديد من التأثيرات مما يصعب من إقامة الروابط بين الأسباب والنتائج². وهذا يشير إلى تعقيد وصعوبة إيجاد ورابط منطقية بين مدخلات ومخرجات مختلف الأنشطة التسويقية للمؤسسة.

ومن جهة أخرى، يعتقد بعض الممارسين والباحثين أن الغرض من قياس الأداء التسويقي هو إثبات أن الأنشطة التسويقية مربحة، مما يجعل الموسوقين تحت ضغط شديد ويجعلهم يبحثون عن التبرير (Webster, Malter & Ganesan, 2005) لإقناع الإدارة المالية بجدوى الإنفاق التسويقي على مختلف البرامج والسياسات. لكن هذا الاعتقاد غير صحيح من وجهة نظرنا، فإجراء القياس قد يكون بهدف قياس الربحية، وقد يكون لأغراض أخرى كتوفير معلومات لمتخذي القرارات أو لتقييم فعالية البرامج والقرارات التسويقية وتحديد الانحرافات المحتملة أثناء عمليات تنفيذ البرامج والسياسات التسويقية.

خلال عقد التسعينات، أصبح رضا الزبائن مقياساً مهماً للعديد من المؤسسات (Rigby, 2001)، ومع ذلك، نشأ جدل كبير بين الباحثين حول مؤشرات قياس الرضا. ومن ثم ظهر من يقول أن الولاء مؤشر أفضل لقياس الأداء من رضا الزبائن³. كون الرضا يقيس الماضي بينما يقيس الولاء المستقبل، ولا شك أن المؤسسة تريد أن تستفيد من تجارب الماضي (قصص النجاح والفشل) لتحسين أدائها المستقبلي. وفي هذا الإطار، تؤكد الدراسات أن مؤشرات الأداء الحكيمة والهدفية في المؤسسات الخدمية تعزز الاحتفاظ بالزبائن، رضائهم وولائهم من خلال إدارة علاقات الزبائن (Javalgi et al., 2005).

على هذا الأساس، يتضح أن هناك الكثير من الغموض الذي يكتنف عملية قياس مختلف أنشطة التسويق، فمثلاً كيف نقيس جودة وثمار إدارة علاقات الزبون؟ وهل يجب قياسها من وجهة نظر الزبائن أم

¹ Neely, A. (2008). Business Performance Measurement Unifying Theory and Integrating Practice. UK: Cambridge University Press, P37

² Bonoma, T.V., and Clark, B. H. (1988). Marketing Performance Assessment. Boston: Harvard Business School Press, P02

³ Neely, 2008, Ibid, p49

من وجهة نظر المؤسسات (الفنادق في دراستنا)؟. وفي ظل هذا الغموض، تم قياس الأداء التسويقي بالاعتماد على المقياس المستخدم في دراسة Sin et al. (2005) من وجهة نظر موظفي الفنادق في الإدارات الوسطى والعليا، وذلك من خلال خمس مؤشرات شملت جودة علاقات الزبائن؛ مطالبات وشكاوي الزبائن؛ ثقة الزبائن في الفندق؛ رضا الزبائن؛ وولاء الزبائن.

ثانياً - قياس متغير الأداء المالي للفندق:

يعتمد بعض الباحثين والممارسين على حجم المبيعات في قياس الأداء، ومع ذلك لا تزال هناك مشكلة في اعتماد المبيعات كمقياس للأداء، كون النتيجة المالية يمكن تحقيقها بطريقتين هما: منتجات أفضل جودة أو أسعار أقل سعراً (منخفضة)، وهذه الأخيرة (الأسعار المنخفضة) لا تزال تخيف كبار المسؤولين الماليين الذين يرون أن التسويق يهتم بجذب الزبائن أكثر من اهتمامه بكسب المال¹. وبناء على مصفوفة بوسطن الاستشارية (Boston Consulting Group) خلص Buzzell & Gale (1987) إلى أن حصة السوق كانت مؤشراً قوياً على التدفق النقدي والربحية. كما أكد Narayanan & Brem (2002) أن هناك علاقة بين مؤشر ربحية الزبائن وإدارة العلاقات معهم.

وعليه فقد تم قياس الأداء المالي بالاعتماد على المقياس المستخدم في دراسة Sin et al. (2005)، وذلك من خلال خمس مؤشرات شملت الحصة السوقية؛ حجم المبيعات؛ مداخل الخدمات الجديدة؛ تخفيض تكاليف المعاملات مع الزبائن؛ وزيادة حجم الربحية. بالنسبة إلى متغير الأداء، طلب من المشاركين الإشارة إلى أداء الفنادق التي يعملون فيها مقارنة مع أداء فنادق منافسيهم الرئيسيين، وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لجميع العبارات، ففي ما يتعلق بمتغيري إدارة علاقات الزبائن وسمعة الفندق منحت درجة (1) لغير موافق إطلاقاً ودرجة (5) لموافق تماماً. أما في متغير أداء الفندق فمنحت درجة (1) لغير راض تماماً ودرجة (5) لراض تماماً. والجدول رقم (13) يوضح درجات مقياس ليكرت المستخدمة في هذه الدراسة.

¹ Neely, 2008, Ibid, p.44

الجدول رقم (13): فئات مقياس ليكرت المستخدمة في عملية التحليل

الرقم	الفئات (المجالات)	درجة الموافقة	درجة الرضا عن الأداء
01	1.79-1.00	غير موافق تماما	غير راض تماما
02	2.59-1.80	غير موافق	غير راض
03	3.39-2.60	محايد	رضا متوسط
04	4.19-3.40	موافق	راض
05	5.00-4.20	موافق تماما	راض تماما

طول الفئة = (الحد الأعلى-الحد الأدنى)/عدد درجات الإجابة، وبالتالي طول الفئة = $5/(1-5) = 0.8$.

تجدر الإشارة أن بعض الدراسات تستخدم سلم ليكرت السباعي والمتكون من سبع درجات، وهو مقياس أكثر دقة من سلم ليكرت الخماسي. إلا أننا استخدمنا هذا الأخير بناءً على توصية ثلاثة محكمين، والذين أوصوا باستخدامه، بحجة أن استخدام سلم ليكرت السباعي يتطلب وجود مستجوبين على درجة عالية من الدقة في الإجابة ولديهم القدرة على التفرقة بين درجات هذا السلم (مثل القدرة على التفرقة بين الدرجة 6 والدرجة 7).

المبحث الثالث: اختبار جودة مقاييس الدراسة

تتطلب عملية اختبار الفرضيات التأكد من جودة مقاييس الدراسة، حيث ترتبط جودة المقاييس بمدى صدق المقاييس المستخدمة (الصدق الظاهري، الصدق البنائي)، بالإضافة إلى التأكد من ثبات أداة القياس، ومن ثم التحقق من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، وهذا ما سوف نتطرق إليه في هذا الجزء.

المطلب الأول: صدق المقياس

يشير صدق أداة القياس إلى درجة التي يمكن فيها للباحث الاعتماد على الاستبيان المستخدم في الدراسة للحصول على البيانات المطلوبة، وبعبارة أخرى مدى قدرة هذه الأداة على قياس ما يفترض قياسه، ومن أجل تحقيق ذلك تم التحقق من صدق المقاييس من خلال قياس كل من الصدق الظاهري (صدق المحتوى) والصدق البنائي (البناء الداخلي).

أولاً- الصدق الظاهري:

بعد الانتهاء من إعداد صحيفة الاستبيان عرضت على سبعة من الأساتذة المتخصصين في مجال التسويق والإدارة في مختلف الجامعات الجزائرية، بالإضافة إلى الاستعانة بثلاثة محكمين يعملون في جامعات عربية (مصر، فلسطين وليبيا)، وبذلك بلغ عدد المحكمين 10 محكمين، كما هو موضح في الملحق رقم (02). حيث طلب منهم تدقيق عبارات الاستبيان، والتأكد من مناسبة فقراته لما يجري قياسه، وقد كان لملاحظاتهم، مقترحاتهم وتوجيهاتهم بالغ الأثر في تعديل وإعادة صياغة بعض فقرات الاستبيان وحذف البعض الآخر بما يخدم أغراض هذه الدراسة.

بعد تحكيم الاستبيان وصياغة النسخة الأولية منه، قمنا بتنفيذ اختبار تجريبي لمعرفة مدى ملاءمة الاستبيان ومدى وضوح فقراته من منظور المستجوبين وذلك لسببين على الأقل: (1) لكون هؤلاء المستجوبين يشكلون مصدر البيانات الأولية؛ و(2) لأهمية الإجابات التي سيدلون بها في تحسين جودة نتائج هذه الدراسة. وبالتالي، وجب أخذ آرائهم بعين الاعتبار في ضبط النسخة النهائية للاستبيان. وقد ساعدنا ذلك فعلا في مراجعة الاستبيان وإجراء بعض التعديلات الطفيفة على محتواه. في هذا الاختبار التجريبي طلب من عشرون مستجوبا الإجابة عن بنود الاستبيان وتقديم ملاحظاتهم بخصوص وضوح وسهولة فهمهم للعبارات/الفقرات الواردة فيه، وقد تمكنا من استرجاع خمسة عشر نسخة من الاستبيانات التجريبية. وبعدها تمت مراجعة جميع آراء وتعليقات المستجوبين بخصوص محتويات وصياغة الاستبيان،

وعلى أساس ذلك تم تغيير بعض المصطلحات التي سببت الارتباك لدى المستجوبين. ومن ثم قمنا بالصياغة النهائية للاستبيان كما هو وارد في الملحق رقم (01).

تم إجراء المسح التجريبي في شهر جوان 2018، وقد أعطت العينة التجريبية ردود فعل إيجابية للغاية على غرار معرفة سهولة الفهم، ومنها معرفة متوسط الوقت المستغرق في الإجابة على الاستبيان والذي كان في حدود 15-20 دقيقة، وهي مدة معقولة. وعليه، فالإجابة على الاستبيان لم تستهلك الكثير من وقت المستجوبين. فعادة ما يتذمر المستجوبين من الاستبيانات الطويلة، ويجعلهم يدلون بإجابات عشوائية وغير دقيقة. وفي الوقت نفسه، قدم لنا بعض المستجوبين بعض الاقتراحات البناءة لتحسين مضمون فقرات الاستبيان لتصبح أكثر ملاءمة، مما أدى إلى إدخال بعض التغييرات قبل ضبط النسخة النهائية للاستبيان.

ثانياً- الصدق البنائي:

تم حساب معامل الارتباط بين كل فقرة وبعدها لجميع أبعاد ومتغيرات الدراسة، والذي يصف مدى قدرة العبارات على قياس البعد الذي تقيسه من خلال مصفوفة الارتباط بين كل بعد من الأبعاد المدروسة والعبارات التي تقيسها كما هو موضح في الجداول التالية.

1- الاتساق الداخلي لعبارات بعد التركيز على الزبائن الرئيسيين:

يوضح الجدول رقم 14 أن مستوى الدلالة ($0.01 < 0.000 = \text{Sig. (2-tailed)}$)، أي أنه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لبعد التركيز على الزبائن الرئيسيين، والارتباط موجب وقوي لأن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لهذا البعد محصورة بين 0.740 و0.993 وهي أكبر من 0.50، ومعنى هذا أن الصدق البنائي لهذا البعد محقق، لذلك تم قبول كل العبارات ولم يتم رفض أي منها، كون معاملات الارتباط القوية مؤشر جيد على مدى قدرة كل عبارة على قياس البعد الذي يقيسه بوضوح

الجدول رقم (14): الاتساق الداخلي لعبارات بعد التركيز على الزبائن الرئيسيين

العبارات	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
العلة الأما	0,993**	0,000
العبرة الثانية	0,740**	0,000
العبرة الثالثة	0,825**	0,000
العبرة الرابعة	0,760**	0,000
العبرة الخامسة	0,856**	0,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

2- الاتساق الداخلي لعبارات بعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن:

الجدول رقم (15): الاتساق الداخلي لعبارات بعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن

العبارات	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
العبرة الأولى	0,694**	0,000
العبرة الثانية	0,798**	0,000
العبرة الثالثة	0,783**	0,000
العبرة الرابعة	0,749**	0,000
العبرة الخامسة	0,772**	0,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (Sig. (2- tailed) = 0.000 < 0.01)، أي أنه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لبعده تنظيم إدارة علاقات الزبائن، والارتباط موجب وقوي لأن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لهذا البعد محصورة بين 0.694 و0.798 وهي أكبر من 0.50، ومعنى هذا أن الصدق البنائي لهذا البعد محقق، لذلك تم

قبول كل العبارات ولم يتم رفض أي منها، كون معاملات الارتباط القوية مؤشر جيد على مدى قدرة كل عبارة على قياس البعد الذي يقيسه بوضوح.

3-الاتساق الداخلي لعبارات بعد إدارة المعرفة:

الجدول رقم (16): الاتساق الداخلي لعبارات بعد إدارة المعرفة

العبارات	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
العبارة الأولى	0,749**	0,000
العبارة الثانية	0,700**	0,000
العبارة الثالثة	0,682**	0,000
العبارة الرابعة	0,721**	0,000
العبارة الخامسة	0,693**	0,000
العبارة السادسة	0,672**	0,000
العبارة السابعة	0,708**	0,000
العبارة الثامنة	0,686**	0,000
العبارة التاسعة	0,697**	0,000
العبارة العاشرة	0,639**	0,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة (Sig. (2- tailed) = 0.000 < 0.01)، أي أنه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لبعد إدارة المعرفة، والارتباط موجب وقوي لأن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لهذا البعد محصورة بين 0.639 و0.749 وهي أكبر من 0.50، ومعنى هذا أن الصدق البنائي لهذا البعد محقق، لذلك تم قبول كل العبارات ولم يتم رفض أي منها، كون معاملات الارتباط القوية مؤشر جيد على مدى قدرة كل عبارة على قياس البعد الذي يقيسه بوضوح.

4- الاتساق الداخلي لعبارات بعد إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا:

الجدول رقم (17) : الاتساق الداخلي لعبارات بعد إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا.

العبارات	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
العبرة الأولى	0,686**	0,000
العبرة الثانية	0,759**	0,000
العبرة الثالثة	0,685**	0,000
العبرة الرابعة	0,771**	0,000
العبرة الخامسة	0,695**	0,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة ($\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000 < 0.01$)، أي أنه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لبعء إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا، والارتباط موجب وقوي لأن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لهذا البعد محصورة بين 0.685 و0.771 وهي أكبر من 0.50، ويدل هذا على أن الصدق البنائي لهذا البعد محقق، لذلك تم قبول كل العبارات ولم يتم رفض أي منها، كون معاملات الارتباط القوية مؤشر جيد على مدى قدرة كل عبارة على قياس البعد الذي يقيسه بوضوح.

5- الاتساق الداخلي لعبارات متغير سمعة الفندق:

يوضح الجدول رقم 18 أن مستوى الدلالة ($\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000 < 0.01$)، أي أنه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة متغير سمعة الفندق، والارتباط موجب وقوي لأن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لهذا المتغير محصورة بين 0.642 و0.789 وهي أكبر من 0.50، ومعنى هذا أن الصدق البنائي لهذا المتغير محقق، لذلك تم قبول كل العبارات ولم يتم رفض أي منها، كون معاملات الارتباط القوية مؤشر جيد على مدى قدرة كل عبارة على قياس المتغير الذي يقيسه بوضوح.

الجدول رقم (18): الاتساق الداخلي لعبارات متغير سمعة الفندق

العبارات	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
العبارة الأولى	0,642**	0,000
العبارة الثانية	0,654**	0,000
العبارة الثالثة	0,690**	0,000
العبارة الرابعة	0,663**	0,000
العبارة الخامسة	0,789**	0,000
العبارة السادسة	0,709**	0,000
العبارة السابعة	0,663**	0,000
العبارة الثامنة	0,679**	0,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

6- الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء التسويقي للفندق:

يوضح الجدول رقم 19 أن مستوى الدلالة (Sig. (2- tailed) = 0.000 < 0.01)، أي أنه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لبعء الأداء التسويقي للفندق، والارتباط موجب وقوي لأن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لهذا البعد محصورة بين 0.799 و 0.843 وهي أكبر من 0.50، وهذا يشير إلى أن الصدق البنائي لهذا البعد محقق، لذلك تم قبول كل العبارات ولم يتم رفض أي منها، كون معاملات الارتباط القوية مؤشر جيد على مدى قدرة كل عبارة على قياس البعد الذي يقبسه بوضوح.

الجدول رقم (19): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء التسويقي للفندق.

العبارات	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
العبارة الأولى	0,843**	0,000
العبارة الثانية	0,827**	0,000
العبارة الثالثة	0,831**	0,000
العبارة الرابعة	0,801**	0,000
العبارة الخامسة	0,799**	0,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

7- الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء المالي للفندق:

الجدول رقم (20): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء المالي للفندق.

العبارات	قيمة الارتباط	مستوى الدلالة
العبارة الأولى	0,852**	0,000
العبارة الثانية	0,825**	0,000
العبارة الثالثة	0,841**	0,000
العبارة الرابعة	0,795**	00,000
العبارة الخامسة	0,797**	0,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول أعلاه أن مستوى الدلالة ($\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000 < 0.01$)، أي أنه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لبعد الأداء المالي للفندق، والارتباط موجب وقوي لأن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لهذا البعد محصورة بين 0.795 و 0.852 وهي أكبر من 0.50، ومعنى هذا أن الصدق البنائي لهذا البعد محقق، لذلك تم قبول كل العبارات ولم يتم رفض أي منها، كون معاملات الارتباط القوية مؤشر جيد على مدى قدرة كل عبارة على قياس البعد الذي يقيسه بوضوح.

بصفة عامة، ومن خلال الجداول السابقة نجد أن مستوى الدلالة ($\text{Sig. (2-tailed)} = 0.000 < 0.01$)، أي أنه يوجد ارتباط بين كل عبارة مع متوسط مجموع العبارات المكونة لكل متغير، والارتباط موجب وقوي لأن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير محصورة بين 0.639 و 0.993 وهي أكبر من 0.50، وهذا يشير إلى أن الصدق البنائي لأداة الدراسة متحقق، لذلك تم قبول كل العبارات ولم يتم رفض أي منها، كون معاملات الارتباط القوية مؤشر جيد على مدى قدرة كل عبارة على قياس البعد (المتغير) الذي يقيسه بوضوح. فقد أكد (DeCoster 2005) أن شرط الصدق البنائي لأداة الدراسة يتحقق إذا كان مستوى الدلالة أقل من 0.01 وكان ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات موجب وقوي. كما تمثل قيمة الارتباط (0.220) أقل قيمة مقبولة عند مستوى دلالة قدره 0.05 بناء على حجم العينة¹.

المطلب الثاني: ثبات أداة القياس (الاعتمادية)

يقصد بثبات أداة القياس مدى التوافق والاتساق في نتائج الاستبيان إذا طبقت أكثر من مرة وفي ظروف مماثلة، وبعبارة أخرى يشير الثبات إلى استقرار نتائج القياس على الرغم من عدم القدرة على التحكم في الظروف التي يتم فيها إجراء القياس²، ومن أجل التأكد من الثبات تم حساب معاملات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لكل متغير ولكل بعد من أبعاد الدراسة، كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ الكيلاني، عبد الله زيد، والشريفين، نضال كمال، (2007)، مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته، مناهجه، تصاميمه،

أساليبه الإحصائية، عمان، الأردن: دار المسيرة، ص 511

² النجار، فايز جمعة؛ النجار، نبيل جمعة؛ والزعيبي، ماجد راضي، (2008)، أساليب البحث العلمي "منظور تطبيقي"، الطبعة الأولى، الأردن: دار

الحامد للنشر والتوزيع، ص 124

الجدول رقم (21) : معاملات ألفا كرونباخ.

الرقم	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	التركيز على الزبائن الرئيسيين	05	0.930
2	تنظيم إدارة علاقات الزبائن	05	0.913
3	إدارة المعرفة	10	0.942
4	إدارة علاقات الزبائن القائمة على	05	0.891
معامل ألفا كرونباخ لإدارة علاقات الزبائن		20	0.972
5	معامل ألفا كرونباخ لسمعة الفندق	08	0.910
6	الأداء التسويقي للفندق	05	0.921
7	الأداء المالي للفندق	05	0.932
معامل ألفا كرونباخ لأداء الفندق		10	0.962

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معاملات ثبات متغيرات الدراسة تراوحت ما بين 0.891 و 0.972، حيث بلغ معامل متغير إدارة علاقات الزبائن 0.972، كما بلغ معامل متغير سمعة الفندق 0.921 في حين بلغ معامل متغير أداء الفندق 0.962 وكلها أعلى من الحد الأدنى المقبول 60%، وهذا يدل على ثبات أداة الدراسة، فقد أكد (Malhotra (2010 أن شرط ثبات أداة الدراسة يتحقق إذا كان معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر أو يساوي 0.60.

المطلب الثالث: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

للتعرف على طبيعة توزيع متغيرات الدراسة تم استخدام معاملي الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis)، حيث يقيس معامل التفلطح مدى اختلاف شكل توزيع البيانات عن التوزيع الطبيعي. أما معامل التفلطح فيقيس درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي عادة. وهو يقيس درجة ارتفاع التوزيع والذي عادة ما ينسب إلى التوزيع الاعتدالي، فإذا كان للتوزيع قمة مرتفعة (أكبر من التوزيع الاعتدالي) يقال أنه مدبب. وإذا كان التوزيع ذو قمة مسطحة يقال أنه مفلطح، وإذا كانت قمة التوزيع

متوسطة (ليست مدببة وليست مفلطحة) يطلق عليه متوسط التفلطح. والجدول الموالي يوضح النتائج التفصيلية المتحصل عليها من حساب معاملي الالتواء والتفلطح.

الجدول رقم (22) : معاملي الالتواء والتفلطح.

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفلطح
التركيز على الزبائن الرئيسيين	-1,274	,4491
تنظيم إدارة علاقات الزبائن	-1,517	,8591
إدارة المعرفة	-1,566	,9331
إدارة علاقات الزبائن القائمة على	-1,642	,4302
سمعة الفندق	-1,451	,9901
الأداء التسويقي للفندق	-1,080	,652
الأداء المالي للفندق	-1,148	,694

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معامل الالتواء لكل المتغيرات محصور بين -1,642 و -1,080 وهو ينتمي إلى [-3، 3]، بينما معامل التفلطح محصور بين 0.652 و 0.4302. وهو ينتمي إلى [-7، 7]، وهذا دليل أن المتغيرات تخضع للتوزيع الطبيعي وسيتم اختبار الفرضيات بالاعتماد على الاختبارات المعلمية، إذ أكد Brown (2008) أنه إذا كان معامل الالتواء ينتمي إلى [-3، 3]، ومعامل التفلطح ينتمي إلى [-7، 7]، فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي¹.

¹ Brown. S. (2008). Measures of Shape: Skewness and Kurtosis. Oak Road Systems. Retrieved <December, 26, 2018> from http://web.ipac.caltech.edu/staff/fmasci/home/astro_refs/SkewStatSignif.pdf

المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل

بعد القيام بترميز بيانات استمارات الاستقصاء الصالحة للتحليل والبالغ عددها 163 استمارة، تم تشغيلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 16)، وانطلاقاً من أهداف وفرضيات الدراسة تم استخدام عدة أساليب إحصائية.

أولاً- أدوات الإحصاء الوصفي:

تم استخدام بعض أساليب الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية المرجحة، الانحرافات المعيارية، وذلك لوصف خصائص الفنادق المدروسة ووصف مفردات عينات الدراسة، بالإضافة إلى وصف إجابات مفردات عينة الدراسة.

ثانياً- أدوات الإحصاء التحليلي:

1- معامل الثبات (Cronbach's Alpha): تم استخدام معامل الثبات للتحقق من أن عبارات الاستبيان تقيس بطريقة جيدة متغيرات الدراسة، وأن استخدام نفس الاستبيان لعدة مرات سيؤدي إلى نفس النتائج.

2- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation): تم استخدامه لحساب ارتباط كل عبارة لكل متغير مع متوسط العبارات، للتحقق من الصدق البنائي لأداة الدراسة.

3- معامل التحديد (R^2): والذي يقيس نسبة تباين المتغير التابع التي تم تفسيرها بواسطة التباين في قيم المتغير المستقل.

4- الانحدار الخطي البسيط: تم استخدامه لقياس تأثير متغير مستقل (سمعة الفندق) على بعدي المتغير التابع (أداء الفندق)، وقد تم استخدام هذا النوع من الانحدار لاختبار صحة للفرضية الرئيسية الرابعة وفرضيتها الفرعيتين.

5- الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis): تم استخدامه لأنه يقيس أثر متغيرين مستقلين أو أكثر على المتغير التابع، وبما أن إدارة علاقات الزبائن شملت أربعة أبعاد تم استخدام هذا النوع من الانحدار لاختبار صحة الفرضيات الفرعية للفرضيات الرئيسية الثلاثة الأولى. كما استخدم لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتحديد أي الأبعاد أكثر تأثيراً في المتغير التابع.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية وإجراءات الدراسة الحالية، وقد تبين أن استخدام الباحث للمنهج السليم يحسن من جودة النتائج المتوصل إليها. لذلك حرصنا كل الحرص على أن تتم إنجاز كل خطوة من خطوات البحث بشكل صحيح. ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها قمنا بتطوير استبيان اعتمدنا في إعدادهِ على مقاييس مستخدمة في دراسات سابقة وتتمتع بمعاملات ثبات عالية. وبعد تحكيم الاستبيان من طرف عشرة محكمين قمنا بتوزيعه على عينة مائة مشكلة من 220 مفردة من موظفي الفنادق المصنفة في الجزائر، وقد تم استرجاع 169 نسخة من الاستبيان صلحت منها 163 نسخة للتحليل. وبعد ترميز البيانات الأولية وإدخالها في البرنامج الإحصائي (SPSS) جرى التحقق من صدق المقاييس المستخدمة من خلال قياس الصدق الظاهري والصدق البنائي، ومن أجل التأكد من الثبات تم حساب معاملات ألفا كرونباخ لكل متغير من متغيرات الدراسة، ثم حساب معاملي الالتواء والتفطح للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. وفي الأخير عرضنا الأدوات الإحصائية التي سيتم توظيفها في عملية التحليل الإحصائي.

الفصل الرابع

الفصل التطبيقي

تمهيد

المبحث الأول: وصف مفردات عينة الدراسة

المطلب الأول: تحليل خصائص الفنادق المدروسة

المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لمفردات عينة الدراسة

المبحث الثاني: تحليل النتائج الوصفية لإجابات مفردات عينة الدراسة

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بسمعة الفندق

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بأداء الفندق

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

المطلب الأول: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى (H1)

المطلب الثاني: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية (H2)

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة (H3)

المطلب الرابع: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة (H4)

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد القيام بإعداد أداة القياس (الاستبانة) والتحقق من صدقها وثباتها، تم توزيع استمارات الاستقصاء البالغ عددها 220 استمارة على مفردات العينة، وقد تم استرجاع 169 استمارة صلحت منها 163 استمارة للمعالجة الإحصائية، حيث تمت عملية ترميز البيانات ومن ثم تشغيلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Version 16)، وبغرض الإجابة على أسئلة الدراسة تم الاعتماد على بعض الأدوات الإحصائية المناسبة لأهداف وفرضيات الدراسة كالمتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، معامل الارتباط لكارل بيرسون، واختبار الانحدار المتعدد.

وعليه سيتناول هذا الفصل تحليل النتائج الوصفية لبعض خصائص الفنادق المدروسة كنوع الملكية، تصنيفها ومناطق تواجدها، ووصف مفردات عينة الدراسة من حيث المسمى الوظيفي، النوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة المهنية، ومن ثم التحقق من مدى صحة الفرضيات الرئيسية والفرعية للدراسة، وأخيرا مناقشة نتائج الدراسة الميدانية من حيث مدى تطابقها أو اختلافها مع نتائج ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة.

المبحث الأول: وصف مفردات عينة الدراسة**المبحث الثاني: تحليل النتائج الوصفية لإجابات مفردات عينة الدراسة****المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج**

المبحث الأول: وصف مفردات عينة الدراسة

من المهم في كل دراسة علمية قائمة على المسح الميداني تقديم لمحة شاملة عن طبيعة مفردات العينة الذين تم استجوابهم. لذلك سنقدم في هذا الجزء توصيفا عاما لخصائص الفنادق المدروسة والتي شملت نوع الملكية، تصنيف الفنادق، والمنطقة الجغرافية لتلك الفنادق، ومن ثم التعرض للخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة كالنوع، الفئة العمرية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وعدد سنوات العمل.

المطلب الأول: تحليل الخصائص العامة لمفردات عينة الدراسة

نقوم فيما يلي بعرض بعض خصائص الفنادق التي شملها المسح الميداني، كون اختلاف هذه الخصائص قد يؤدي إلى اختلاف مستوى ممارسات الأنشطة التسويقية عموما وإدارة علاقات الزبائن خصوصا.

أولاً- نوع ملكية الفنادق:

جدول رقم (23): توزيع الفنادق حسب نوع الملكية

نوع الملكية	العدد	النسبة
فندق عام	16	18.18%
فندق خاص	62	70.46%
غير محدد	10	11.36%
المجموع	88	100%

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول السابق أن عدد الفنادق التي شملتها الدراسة بلغ 88 فندقا، وبما أن عدد الاستثمارات المسترجعة قد بلغ 163 استثمارا استبيان صلحت منها 163 استثمارا يكون متوسط عدد استثمارات الاستبيان الموزعة لكل فندق هو استبيانين اثنين، كما تبين أن غالبية الفنادق التي شملتها الدراسة هي فنادق يمتلكها الخواص، حيث يتضح أن 62 فندقا (70.46%) الذين شملتهم الدراسة من الفنادق

الخاصة، وأن 16 فندق (18.18%) تابع للقطاع العام، في حين لم يحدد باقي المستجوبين (حوالي 11%) نوع ملكية الفنادق التي يعملون بها. وعليه، يتضح تنوع الفنادق التي تمت دراستها مما يمكن أن يساعد في توفير نتائج أكثر تعبيراً عن الواقع.

ثانياً - تصنيف الفنادق:

جدول رقم (24): توزيع الفنادق حسب التصنيف

النسبة	العدد	تصنيف الفنادق
27.27%	24	فندق نجمة واحدة
25.00%	22	فندق نجمتين
22.73%	20	فندق (3) نجوم
09.09%	08	فندق (4) نجوم
01.14%	01	فندق (5) نجوم
14.77%	13	غير محدد
100%	88	المجموع

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يبين الجدول السابق أن 27.27% من الفنادق التي شملتها الدراسة الحالية ذات تصنيف "نجمة واحدة"، كما يتضح أن 25.00% من الفنادق المدروسة ذات نجمتين، وأن 22.73% مصنفة كفنادق ذات ثلاثة نجوم، ومن ثم فقد بلغ عدد الفنادق التي لم يتجاوز تصنيفها ثلاثة نجوم 66 فندقاً من بين 88 فندقاً الذين شملتهم الدراسة وذلك بنسبة 75%. بالإضافة إلى ذلك لم تتجاوز نسبة الفنادق التي لديها أربعة نجوم نسبة 09.09%، كما شملت الدراسة فندقاً واحداً من فئة خمسة نجوم وذلك بنسبة 01.14% لقلّة فنادق هذه الفئة في الجزائر. في حين لم يحدد مستجوبي 13 فندقاً الفئة التي ينتمي إليها الفندق الذي يعملون به. كما تجدر الإشارة إلى حرصنا على زيادة تمثيل الفنادق المصنفة في فئتي أربعة وخمسة نجوم لاعتقادنا أنها تتوفر أكثر من غيرها على إمكانيات تبني إدارة علاقات الزبائن بشكل صحيح، إلا أننا لم نتمكن من الحصول على استجابات كثيرة إلا بالقدر المذكور سابقاً. علاوة على ذلك، أحياناً قد لا يعكس

تصنيف الفندق المستوى الحقيقي لجودة الخدمات التي يقدمها فعليا، وهو ما يمكن ملاحظته في تصنيفات بعض الفنادق العمومية، حيث يشعر الزبون أن الفئة التي ينتمي إليها الفندق مبالغ فيها. كما أن معايير وشروط التصنيف تختلف من بلد لآخر من حيث الصرامة.

ثالثا- التوزيع الجغرافي لمناطق الفنادق:

جدول رقم (25): توزيع الفنادق حسب المناطق الجغرافية

النسبة	العدد	المناطق
28.40%	25	المنطقة الشرقية
35.23%	31	منطقة الوسط
22.73%	20	المنطقة الغربية
10.23%	09	المنطقة الجنوبية
03.41%	03	غير محدد
100%	88	المجموع

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يعرض الجدول السابق توزيع الفنادق التي شملتها الدراسة حسب المناطق الجغرافية التي تتواجد بها تلك الفنادق، حيث يتبين أن 35.23% من الفنادق المدروسة متواجدة في منطقة الوسط (مثل الجزائر العاصمة، تيبازة وبومرداس)، كما أن 28.40% متواجدة في المنطقة الشرقية (مثل سطيف، قسنطينة، وعنابة)، 22.73% من الفنادق تنشط في المنطقة الغربية (مثل مستغانم، وهران، وتلمسان)، في حين 10.23% من الفنادق تعمل في منطقة الجنوب الجزائري (مثل الجلفة، ورقلة، ويسكرة). كما لم يحدد مستجوبي ثلاثة فنادق المنطقة المتواجدة بها الفندق الذي يعملون به.

المطلب الثاني: تحليل الخصائص العامة لمفردات عينة الدراسة

نقدم في هذا الجزء عرض موجز للخصائص الديموغرافية لمفردات عينة الدراسة، كون اختلاف هذه الخصائص قد يؤدي إلى اختلاف إجاباتهم واختلاف وجهات نظرهم بخصوص عبارات الاستبيان.

أولاً- توزيع المستجوبين حسب المسمى الوظيفي:

يبين الجدول رقم (26) أن 21.47% من المستجوبين يعملون كرؤساء مصالح الاستقبال، وأن 19.02% منهم هم رؤساء المصالح التجارية بتلك الفنادق، في حين يتولى 14.72% وظيفة مدير أو مسؤول التسويق و/أو المبيعات (بعض الفنادق الصغيرة الحجم لديها فقط مسؤول المبيعات ولا يوجد بها مصلحة أو قسم خاص بوظيفة التسويق)، كما يعمل 10.43% من مفردات عينة الدراسة كمدراء أو مسيرين في الفنادق المدروسة (بعض مالكي الفنادق الخاصة هم من يتولى مهمة مدير الفندق). في حين 34.36% من المستجوبين يمارسون إحدى الوظائف الأخرى في الفندق (مثل مسؤول الاطعام، مسؤول الغرف، مسؤول علاقات الزبائن، مسؤول الموارد البشرية، مسؤول المشتريات... الخ). كما تجدر الإشارة إلى أن أغلب الفنادق التي شملتها الدراسة لا تتوفر على مصلحة أو إدارة خاصة بعلاقات الزبائن، مما يعطي انطباعاً سلبياً عن مستوى تبني الفكر التسويقي عموماً وإدارة علاقات الزبائن خصوصاً في الفنادق الجزائرية.

جدول رقم (26): توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة.

نوع الملكية	العدد	النسبة
مدير/مسير الفندق	17	10.43%
مدير أو مسؤول التسويق و/أو المبيعات	24	14.72%
رئيس المصلحة التجارية	31	19.02%
رئيس مصلحة الاستقبال	35	21.47%
وظيفة أخرى	56	34.36%
المجموع	163	100%

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

علاوة على ذلك، يختلف عدد الغرف والخدمات المقدمة من فندق لآخر، باختلاف حجم وفئة الفندق، مما ينتج عن اختلاف حاجة الفنادق إلى عدد معين من الأقسام، المصالح، والإدارات المتخصصة. فمثلاً قد يتوفر أحد الفنادق من فئة أربعة نجوم على 200 غرفة، قاعة رياضية، حوض

للسباحة، وملعب، قاعة مؤتمرات، موقف للسيارات... الخ. مما يجعل عدد الأقسام فيه كبير، بينما فندق آخر ذو حجم أقل لن يكون لديه هذه الخدمات الإضافية، وبالتالي لن يحتاج إلى الكثير من الموظفين، مما يقلل من عدد الإدارات.

ثانياً- توزيع المستجوبين حسب النوع:

يبين الجدول رقم (27) أن الأغلبية العظمى من المستجوبين هم من الذكور بنسبة 79.14%، في حين لا تشكل نسبة الإناث إلا 20.86%، وهو ما يعكس إلى حد معين الواقع في الجزائر، مع الإشارة إلى تزايد نسبة استحواد الإناث على المناصب العليا في مختلف المؤسسات في السنوات الأخيرة، ولعل السبب في ذلك هو تزايد نسبة النساء اللواتي يحملن شهادات جامعية عليا.

جدول رقم (27): توزيع مفردات العينة حسب متغير النوع

النوع	العدد	النسبة
ذكر	129	79.14%
أنثى	34	20.86%
المجموع	163	100%

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

ثالثاً- توزيع المستجوبين حسب الفئة العمرية:

جدول رقم (28): توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية

الفئة العمرية	العدد	النسبة
أقل من 35 سنة	38	23.31%
35-50 سنة	76	46.63%
أكثر من 50 سنة	49	30.06%
المجموع	163	100%

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من الجدول اعلاه أن 46.63% من مفردات العينة تتراوح أعمارهم ما بين 35-50 سنة، و30.06% من المستجوبين يتجاوز عمرهم 50 سنة، في حين لا تشكل فئة أقل من 35 سنة إلا 23.31%، وقد يكون ذلك بسبب أن أغلبية مفردات العينة يشتغلون كمسؤولين في الفنادق سواء في الإدارة العليا أو الوسطى، وهذا غالبا لا يكون متاحا للموظفين الأصغر سنا إلا في حالات استثنائية قليلة، وذلك لعدم امتلاكهم خبرة مهنية كافية تؤهلهم لشغل المناصب العليا.

رابعا- توزيع المستجوبين حسب المؤهل العلمي:

يوضح الجدول رقم (29) أن 38.04% من الأفراد الذين شملهم الاستطلاع من حاملي الشهادات العليا (شهادات الدراسات الجامعية التطبيقية، ليسانس، ماستر، مهندس)، وهي نسبة لا بأس بها خاصة مع تحسن المستوى التعليمي بصفة عامة في الجزائر خلال السنوات الأخيرة. كما بلغت نسبة من لديهم مستوى "ثانوي وأقل" 32.52%، في حين بلغت نسبة حاملي الشهادات المهنية (تقني سامي، شهادة متخصصة في الفنادق أو السياحة وغيرها) 15.34%، كما شكلت نسبة من لديهم مستوى تعليمي "دراسات عليا" (ماجستير، دكتوراه، دراسات متخصصة ما بعد التدرج) 04.29% من مجموع المستجوبين. وتبقى نسبة 09.81% من مفردات العينة لم تجب على السؤال المتعلق بالمستوى التعليمي.

جدول رقم (29): توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	العدد	المستوى التعليمي
32.52%	53	ثانوي وأقل
38.04%	62	جامعي
04.29%	07	دراسات عليا
15.34%	25	شهادة مهنية
09.81%	16	غير محدد
100%	163	المجموع

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

خامسا- توزيع المستجوبين حسب عدد سنوات العمل في القطاع الفندقي:

جدول رقم (30): توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات العمل في القطاع الفندقي

الأقدمية في العمل	العدد	النسبة
أقل من خمس سنوات	37	22.70%
5-10 سنوات	45	27.61%
أكثر من عشر سنوات	71	43.56%
غير محدد	10	06.13%
المجموع	163	100%

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات العمل في القطاع الفندقي، حيث تبين أن 43.56% من المستجوبين يملكون أقدمية في العمل تتجاوز العشر سنوات، وأن 27.61% لديهم أقدمية عمل تتراوح ما بين 5-10 سنوات، كما يملك 22.70% من المستجوبين أقدمية لا تتعدى خمس سنوات. في حين لم يكشف حوالي 06% من المستجوبين عن عدد سنوات العمل. وبالتالي يتضح أن أغلبية المستجوبين يملكون أقدمية في العمل لا بأس بها تؤهلهم للإجابة على أسئلة الاستبيان. كما تجدر الإشارة أن هذه الأقدمية ترتبط فقط بالعمل في القطاع الفندقي.

المبحث الثاني: تحليل النتائج الوصفية لإجابات مفردات عينة الدراسة

تم الاعتماد على التحليل الوصفي لدراسة وتحليل كل من أبعاد الأربعة لإدارة علاقات الزبون (كمتغير مستقل)، وسمعة الفنادق (كمتغير تابع لإدارة علاقات الزبائن، ومستقل لسمعة الفندق)، وأداء المؤسسة ببعديه التسويقي والمالي (كمتغير تابع)، وذلك للوقوف على مستوى ممارسة الفنادق الجزائرية المدروسة لمتغيرات البحث، حيث تم حساب المتوسط الحسابي المرجح لكل عبارة ولكل بعد/متغير، وحساب الانحراف المعياري ومن ثم تحديد درجة الموافقة وترتيب الأهمية النسبية لكل عبارة داخل البعد/المتغير.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن

نستعرض في هذا الجزء نتائج التحليل الوصفي للأبعاد الأربعة لمتغير إدارة علاقات الزبائن والمتمثلة في التركيز على الزبائن الرئيسيين؛ تنظيم إدارة علاقات الزبائن؛ إدارة المعرفة وإدارة معرفة الزبائن القائمة على التكنولوجيا.

أولاً- النتائج المتعلقة ببعء التركيز على الزبائن الرئيسيين:

فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لكل فقرة من فقرات بعء التركيز على الزبائن الرئيسيين، والذي يشمل كل من المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، درجة الموافقة وترتيب الأهمية. حيث تظهر نتائج التحليل الملخصة بالجدول رقم (31) والمتعلقة ببعء التركيز على الزبائن الرئيسيين أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 3.77 بانحراف معياري قدره 0.80 وهو ما يشير إلى اتفاق عام لدى المستجوبين على ضرورة وأهمية التركيز على الزبائن الرئيسيين. كما أن المتوسطات الحسابية لكل الفقرات كانت أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وقد جاء في المرتبة الأولى فقرة "عندما يجد فندقنا أن الزبائن يرغبون في تعديل الخدمة، تقوم الإدارات المعنية ببذل جهود منسقة للقيام بذلك" بمتوسط حسابي مرجح قدره 3.85 يشير إلى وجود اهتمام عام لدى عينة الفنادق المدروسة بضرورة تعديل الخدمة حسب متطلبات، رغبات واحتياجات الزبائن فمثلاً، قد يقوم الفندق بتقديم العشاء للمقيمين على الرغم من أن مزيج التسويقي لا يتضمن خدمة الإطعام، كما بلغ الانحراف المعياري لهذه الفقرة 0.94 مما يدل على اختلاف آراء مفردات عينة الدراسة على مضمون هذه الفقرة.

الجدول رقم (31): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء التركيز على الزبائن الرئيسيين.

الرقم	عناصر بعد التركيز على العملاء الرئيسيين	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
1	من خلال الحوار المستمر، نعمل مع كل زبون رئيسي على تخصيص عروضنا بشكل فردي.	3,7767	0,78611	عالية	03
2	يوفر فندقنا خدمات ومنتجات متخصصة لزبائننا الرئيسيين.	3,6994	0,90359	عالية	05
3	يعامل جميع الأشخاص في فندقنا الزبائن الرئيسيين بعناية كبيرة.	3,7178	0,96551	عالية	04
4	يبذل فندقنا جهدا لمعرفة ما يحتاجه زبائننا الرئيسيين.	3,8037	0,95490	عالية	02
5	عندما يجد فندقنا أن الزبائن يرغبون في تعديل الخدمة، تقوم الإدارات المعنية ببذل جهود منسقة للقيام بذلك.	3,8528	0,94433	عالية	01
المتوسط المرجح العام		3,7701	0,80691	عالية	-

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

يلي ذلك فقرة "يبذل فندقنا جهدا لمعرفة ما يحتاجه زبائننا الرئيسيين" بمتوسط قدره 3.80 مما يدل على حرص الكثير من الفنادق على اكتشاف حاجات ورغبات زبائنه الرئيسيين، كون أن اكتشاف ذلك سوف يساعد إدارة الفندق كثيرا في تصميم برامج تسويقية فعالة تزيد من مستويات رضاهم. وجاء في المرتبة الثالثة فقرة "من خلال الحوار المستمر، نعمل مع كل زبون رئيسي على تخصيص عروضنا بشكل فردي" بمتوسط بلغ 3.77 وانحراف معياري قدره 0.78، وهذا يعني أن لدى العديد من الفنادق القدرة على تكيف عروض خدماتها حتى تتناسب مع أذواق وتفضيلات زبائنهم الرئيسيين، كأن يقدم مثلا الفندق عرضا خاصا لأحد الفرق الرياضية أو إحدى الجمعيات كونه (كونها) زبون رئيسي، من خلال توسيع خدماته لتشمل النقل من المطار إلى الفندق وتقديم عروض سعرية مغرية لكسب ولاء هذا الزبون.

ثم جاءت فقرة "يعامل جميع الأشخاص في فندقنا الزبائن الرئيسيين بعناية كبيرة" بمتوسط بلغ 3.71، وهذا يفيد في أن المعاملة الجيدة للزبائن ضرورية للاحتفاظ بهم، كما يشير إلى أن جذب الزبون من خلال برامج وعروض غير كاف لوحده، وهو مرتبط بمدى قدرة موظفي الفندق على جعله يسعد بزيارة الفندق ولا يشعر بالغبرة أو الضجر من سوء المعاملة، وعليه فإن لودية المعاملات وطيبة الموظفين خاصة في الخطوط الأمامية دور بالغ الأهمية الأثر البالغ في نفسية الزبون وراحته. وفي المرتبة الخامسة جاءت فقرة "يوفر فندقنا خدمات ومنتجات متخصصة لزيائننا الرئيسيين" بمتوسط بلغ 3.69، وتدل أيضا على أن أغلب الفنادق باتت جد حريصة على الاهتمام بزيائنها الرئيسيين، حيث يمكن للفندق الاستفادة من المعلومات المتوفرة عن عملائه ومن خلال أيضا احتياجاتهم السابقة أن يوفر خدمات متخصصة لكل شريحة من الزبائن الرئيسيين (كالفرق الرياضية، الوفود الأجنبية والسياح العرب أو الأجانب من الزبائن).

ثانيا- النتائج المتعلقة ببعث تنظيم إدارة علاقات الزبائن:

فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لكل فقرة من فقرات بعث تنظيم إدارة علاقات الزبائن، والذي يشمل كل من المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، درجة الموافقة وترتيب الأهمية. تظهر نتائج التحليل الملخصة بالجدول رقم (32) والمتعلقة ببعث تنظيم إدارة علاقات الزبائن أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 3.86 بانحراف معياري قدره 0.81 وهو ما يشير إلى اتفاق المستجوبين على ضرورة وأهمية تنظيم إدارة علاقات الزبائن، على الرغم من أن معظم الفنادق ليس لديها إدارة متخصصة في إدارة علاقات الزبائن، وأن الكثير من الفنادق تمارس بعض أنشطة إدارة علاقات الزبائن بشكل تلقائي. كما أن المتوسطات الحسابية لكل الفقرات كانت أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وقد جاء في المرتبة الأولى فقرة "يكرس فندقنا الوقت الكافي والموارد اللازمة في إدارة علاقات الزبائن" بمتوسط حسابي مرجح قدره 3.90 يشير إلى أن العديد من الفنادق تدرك ضرورة وأهمية علاقات الزبائن كون الزبون هو المحك الرئيسي للنجاح أو الفشل خاصة في الأسواق الشديدة المنافسة، رغم أنها لم تخصص إدارة مستقلة لذلك. كما يرى المستجوبين أن الفنادق التي يعملون بها خصصت وقت وموارد لبناء علاقات جيدة مع زبائنهم، في حين يشير الانحراف المعياري الذي بلغ 0.85 إلى اختلاف آراء المستجوبين حول مضمون هذه الفقرة.

يلي ذلك فقرة "تم تصميم برامج تدريب الموظفين لدينا لتطوير المهارات اللازمة لاكتساب وتعميق علاقات الزبائن" بمتوسط قدره 3.88 وانحراف قدره 0.95 مما يشير إلى قيام بعض الفنادق بدورات تدريبية

وتكوينية لموظفيهم في مجال التسويق بالعلاقات، والواقع أن بعض الفنادق قد تقوم بإجراء دورات تدريبية لموظفيها في مجال إدارة الفنادق والمطاعم لكنها شكلية، كأن يكون الغرض منها هو الحصول شهادة نظام إدارة الجودة والمقاييس الدولية أو شهادة اعتماد معيار الإدارة البيئية (ISO 14001) مثلاً، وبالتالي يجب أن تحرص الفنادق على توفير دورات تدريبية من متخصصين في مجال التسويق بالعلاقات لزيادة كفاءات ومهارات موظفيها وقدرتهم على تقديم خدمات فندقية ذات جودة عالية.

الجدول رقم (32): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعث تنظيم إدارة علاقات الزبائن

الرقم	عناصر بعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
1	يملك فندقنا موارد وخبرة في المبيعات والتسويق لتحقيق النجاح في إدارة علاقات الزبائن.	3,8834	,97114	عالية	03
2	تم تصميم برامج تدريب الموظفين لدينا لتطوير المهارات اللازمة لاكتساب وتعميق علاقات الزبائن.	3,8834	,95188	عالية	02
3	قام فندقنا بوضع أهداف تجارية واضحة تتعلق باكتساب الزبائن وتطويرهم واستبقائهم وإعادة	3,8650	,93963	عالية	04
4	يكرس فندقنا الوقت الكافي والموارد اللازمة في إدارة علاقات الزبائن.	3,9080	,85208	عالية	01
5	يتم قياس أداء الموظف ومكافأته على أساس تلبية احتياجات الزبائن وعلى خدمة العميل	3,8037	,99293	عالية	05
	المتوسط المرجح العام	3,8687	,81146	عالية	-

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

وفي المرتبة الثالثة جاءت فقرة "يملك فندقنا موارد وخبرة في المبيعات والتسويق لتحقيق النجاح في إدارة علاقات الزبائن" بمتوسط قدره 3.88 وانحراف قدره 0.97 وهذا يشير إلى أن المستجوبين يعتقدون أن الفنادق التي يعملون بها تمتلك من الخبرة ما يكفي لإدارة علاقات الزبائن، وقد يعكس هذا مدى خبرة المستجوبين ومدى إدراكهم للمضمون الحقيقي لأبعاد إدارة علاقات الزبائن، فقد يتوهم بعض الموظفين في

الفنادق المصنفة ضمن نجمة ونجمتين -نتيجة لنقص المعرفة بقواعد وأسس التسويق الفندقي- أن الفندق يمتلك الخبرة الكافية، ومع ذلك قد تعكس هذه الآراء عمليات مقارنة بين الفنادق المحلية، والأصل أن يستلهم مسؤولوا الفنادق في الجزائر المعرفة التسويقية من الفنادق العالمية الكبيرة كفندق الهيلتون والشيراتون على سبيل المثال.

يلي ذلك فقرة "قام فندقنا بوضع أهداف تجارية واضحة تتعلق باكتساب الزبائن وتطويرهم واستبقائهم وإعادة تنشيطهم" بمتوسط 3.90، وهذا شيء منطقي، كون أن لكل فندق أهداف تجارية ومالية يسعى لبلوغها، ومع ذلك تتميز الفنادق عن غيرها من بعض المؤسسات الخدمية الأخرى بمحدودية الطاقة الاستيعابية (مثلا بعض الفنادق ليس لديهم سوى 25 غرفة)، وبالتالي فهو غير قادر على التعامل مع الطلب الإضافي، وقد يخسر بعض زبائنه في مواسم ارتفاع الطلب وأيام الذروة نتيجة عدم توفر الغرف الشاغرة. وفي المرتبة الخامسة جاءت فقرة "يتم قياس أداء الموظف ومكافأته على أساس تلبية احتياجات الزبائن وعلى خدمة الزبون بنجاح" بمتوسط بلغ 3.80، وهو ما يعني أن بعض مدراء الفنادق يعملون على تشجيع موظفيهم من خلال منحهم مكافآت وتعويضات مقابل نجاحهم في خدمة زبائنهم، وهذه سياسة جيدة لتشجيع الموظفين وتحفيزهم على تقديم خدمات ذات جودة، إلا أن ذلك يجب أن يعمم على جميع الموظفين، ولا يجب أن يقتصر على موظفي الخطوط الأمامية أو على كبار المسؤولين في الفندق فقط.

ثالثا- النتائج المتعلقة ببعيد إدارة المعرفة:

فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لكل فقرة من فقرات بعد إدارة المعرفة، والذي يشمل كل من المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، درجة الموافقة وترتيب الأهمية. تظهر نتائج التحليل الملخصة رقم (33) والمتعلقة ببعيد إدارة المعرفة أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 3.81 بانحراف معياري قدره 0.79 وهو ما يشير إلى اتفاق المستجوبين على الدور الهام لإدارة المعرفة، على الرغم من أن جل الفنادق ليس لديها إدارة متخصصة في إدارة المعرفة، وأن الكثير من الفنادق تمارس بعض أنشطة إدارة المعرفة بشكل غير مدروس.

كما أن المتوسطات الحسابية لكل الفقرات كانت أكبر من متوسط أداة القياس (3). وقد جاء في المرتبة الأولى فقرة "يحرص الفندق على اكتساب المعرفة حول الزبائن بمتوسط حسابي مرجح قدره 3.88 يشير إلى ضرورة وأهمية التنقيب عن المعرفة المرتبطة بالزبائن، كمعرفة طبيعة الزبائن (أفراد، مؤسسات،

جهات حكومية، زبائن محليين أو أجنبي)؛ تكرار زيارتهم للفندق (كل شهر، كل فصل، سنويا)، متوسط مكوثهم بالفندق (3 أيام وأقل، 4-7 أيام، وهكذا) وغيرها من المعرفة. في حين يشير الانحراف المعياري الذي بلغ 1.03 إلى تشتت آراء المستجوبين حول مضمون هذه الفقرة، وقد يعود ذلك لاختلاف قدرات وإمكانيات الفنادق في اكتساب معرفة الزبائن. وفي المرتبة الثانية فقرة "يشجع الفندق موظفيه على تبادل المعرفة" بمتوسط قدره 3.84، مما يشير إلى أهمية تبادل وتشارك المعرفة المتوفرة بين موظفي الفندق، خاصة تدفق المعرفة من الموظفين الأكثر الخبرة إلى الموظفين الأقل خبرة للاستفادة من التراكم المعرفي لديهم، فلا شك أن ذلك يساعد في تقليل الأخطاء وتجنب تكرارها ويؤدي أيضا إلى التحسن المستمر في مستوى تقديم الخدمة الفندقية.

وفي المرتبة الثالثة جاءت فقرة "يحرص الفندق على اكتساب المعرفة حول المنافسين" بمتوسط بلغ 3.83، يشير إلى ضرورة وأهمية التنقيب عن المعرفة المرتبطة بالزبائن، كمعرفة طبيعة المنافسين (محليين أو دوليين)، ومعرفة مستوى قوتهم (قوي، متوسط، ضعيف)، نقاط ضعفهم، مستويات أسعارهم وجودة خدماتهم وغيرها، كون معرفة ذلك يساعد الفندق في صياغة برامج فعالة لإدارة علاقات زبائنه لمنعهم من التحول إلى منافسيه.

الجدول رقم (33): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء إدارة المعرفة

الرقم	عناصر بعد إدارة المعرفة.	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
1	يسعى الفندق لتوفير قنوات لتمكين التواصل المستمر والثنائي الاتجاه مع الزبائن الرئيسيين.	3,7791	,98146	عالية	10
2	يمكن للفندق توفير معلومات حقيقية عن الزبائن مما يسمح بالتفاعل السريع والدقيق معهم.	3,8098	,97849	عالية	05
3	يحرص الفندق على اكتساب المعرفة حول المنافسين.	3,8344	,99545	عالية	03
4	الثقافة التنظيمية للفندق تحفز على اكتساب المعرفة وانتقالها بين الموظفين.	3,7853	,98597	عالية	09
5	يحرص الفندق على اكتساب المعرفة حول الزبائن.	3,8834	,038711	عالية	01
6	أنشأ الفندق عمليات لتطبيق المعرفة لحل المشاكل الجديدة.	3,8098	,96579	عالية	04
7	يشجع الفندق موظفيه على تبادل المعرفة.	3,8405	,98712	عالية	02
8	يسعى الفندق لاكتساب المعرفة لتطوير خدمات جديدة.	3,6279	,94385	عالية	08
9	الفندق يدرك تماما احتياجات زبائنه الرئيسيين بفضل التوجه نحو المعرفة.	3,7973	,95037	عالية	07
10	قام الفندق بتصميم عمليات لتسهيل نقل المعرفة بين المجالات الوظيفية المختلفة.	3,7990	,92402	عالية	06
-	المتوسط المرجح العام	3,8135	,79049	عالية	-

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

وقد جاء في المرتبة الخامسة فقرة "يمكن للفندق توفير معلومات حقيقية عن الزبائن مما يسمح بالتفاعل السريع والدقيق معهم" بمتوسط حسابي مرجح قدره 3.80 يشير إلى إدراك الفنادق لأهمية المعرفة المرتبطة بالزبائن، كون تلك المعرفة قد تلعب دورا هاما في الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن وتساعد الفندق في تكييف خدماته بما يتلاءم ومتطلباتهم وبطريقة تجعلهم راضين عن أداء الخدمة الفندقية، في حين يشير الانحراف المعياري الذي بلغ 0.97 إلى تشتت آراء المستجوبين حول مضمون هذه الفقرة، وقد يعود ذلك لتنوع تصنيفات الفنادق.

يتبع ذلك فقرة "قام الفندق بتصميم عمليات لتسهيل نقل المعرفة بين المجالات الوظيفية المختلفة" بمتوسط بلغ 3.79، ويشير ذلك إلى أهمية مشاركة المعرفة المتاحة بين جميع الأقسام في الفندق، من خلال توفير نظام يسهل انسياب المعرفة بين مختلف المجالات الوظيفية وبشكل آني ومرن. فمثلا يساعد انسياب المعلومات بشكل سلس من قسم المحاسبة إلى قسم التسويق في تحديد المزيج سعري الملائم للخدمات المعروضة من قبل الفندق. كما بلغت فقرة "الفندق يدرك تماما احتياجات زبائنه الرئيسيين بفضل التوجه نحو المعرفة" بمتوسط بلغ 3.79 أيضا، وهذا يعني ضرورة قيام الفندق بتوظيف المعرفة المتعلقة بالزبائن في تقديم خدمات متميزة لزبائنه الرئيسيين (المهمين) لكسب رضاهم وزيادة القدرة على الاحتفاظ بهم. كما ينبغي على مسؤولي الفنادق التأكد من أنهم يدركون فعلا حاجات الزبائن ورغباتهم المختلفة، فقد يتوهم بعض المسوقين أنهم على دراية بأذواق وتفضيلات زبائنهم إلا أن إدراكهم قد يكون بعيدا تماما عما يرغب فيه الزبائن، ومن ثم يجب الحرص على إجراء المزيد من الاستقصاء والمقابلات مع الزبائن للتعرف على مواصفات الخدمة المرغوبة من قبل مختلف الزبائن الحاليين والمحتملين.

بالإضافة إلى ذلك، حصلت فقرة "يسعى الفندق لاكتساب المعرفة لتطوير خدمات جديدة" على متوسط 3.79 كذلك، وهذا يشير إلى أن المعرفة المكتسبة (معرفة الزبائن والمنافسين والموردين) لدى الفندق يجب أن تساهم في تطوير وابتكار خدمات جديدة تواكب الأذواق الجديدة للزبائن. وإلا فلا جدوى من المعرفة المكتسبة إذا لم تترجم في شكل منتجات تلبي فعليا توقعات الزبائن. وهنا تجدر الإشارة إلى أن تطوير الخدمات الجديدة إما يكون بهدف تلبية الحاجات الجديدة للزبائن الحاليين، وإما يكون بهدف إشباع حاجات الزبائن الجدد المحتملين.

وفي المرتبة التاسعة حلت فقرة "الثقافة التنظيمية للفندق تحفز على اكتساب المعرفة وانتقالها بين الموظفين" بمتوسط 3.78، وهذا يعني أن للثقافة التنظيمية السائدة في الفنادق دور بارز في تشجيع

الموظفين على اكتساب ومشاركة المعرفة بينهم، فوجود ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة وتوفير مناخ عمل ملائم يحفز الموظفين أكثر على بذل المزيد من الجهود لاكتساب الخبرات المطلوبة لخدمة الزبائن بشكل متفوق. وأخيرا فقرة "يسعى الفندق لتوفير قنوات لتمكين التواصل المستمر والثنائي الاتجاه مع الزبائن الرئيسيين" بمتوسط قدره 3.77، يشير إلى سعي بعض الفنادق الجزائرية لمحاولة فتح المجال للاتصالات الثنائية بينهم وبين زبائنهم، وقد يتجسد ذلك من خلال الاتصال المباشرة بين مقدم الخدمة والزبون؛ الاتصال عبر الهاتف؛ الاتصال عن طريق الصفحات الرسمية للفنادق على مواقع التواصل الاجتماعي، وعن طريق البريد الإلكتروني، كما بلغ الانحراف المعياري 0.98 مما يدل على أن بعض الفنادق لا توفر قنوات للاتصال أو تقتصر على قناة واحدة فقط (كالاتصال مع الزبائن من خلال الهاتف فقط).

رابعا- النتائج المتعلقة ببعء إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا:

فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لكل فقرة من فقرات بعد إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا، والذي يشمل كل من المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، درجة الموافقة وترتيب الأهمية.

الجدول رقم (34): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا

عناصر بعد إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	ترتيب الأهمية
يسعى فندقنا لتوظيف موظفين فنيين مناسبين لتقديم الدعم الفني لاستخدام تكنولوجيا الإعلام الآلي في بناء علاقات الزبائن.	3,7914	,89893	عالية	03
يملك فندقنا البرمجيات المناسبة لخدمة زبائننا.	3,6933	,94498	عالية	05
يملك فندقنا التجهيزات والمعدات المناسبة لخدمة زبائننا.	3,8466	,94662	عالية	01
المعلومات الفردية لكل زبون متاحة في كل نقطة اتصال.	3,7730	,95775	عالية	04
يحتفظ فندقنا بقاعدة بيانات شاملة عن زبائننا.	3,8221	,99331	عالية	02
المتوسط المرجح العام	3,7853	,79180	عالية	-

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

تظهر نتائج التحليل الملخصة بالجدول أعلاه والمتعلقة ببعد إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 3.78 بانحراف معياري قدره 0.79 وهو ما يشير إلى اتفاق المستجوبين على الدور الهام لتكنولوجيا الإعلام والاتصال في نجاح برامج إدارة علاقات الزبائن، كما تبين أن جميع المتوسطات الحسابية لهذا البعد كانت أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وقد جاء في المرتبة الأولى فقرة "يمتلك فندقنا التجهيزات والمعدات المناسبة لخدمة زبائننا" بمتوسط حسابي مرجح قدره 3.84، ويشير ذلك إلى ضرورة اقتناء التجهيزات والمعدات المتعلقة بالجانب التكنولوجي (مثل الانترنت، كاميرات المراقبة، أجهزة الإنذار وغيرها)، بالإضافة إلى ذلك يجب توفير الآلات والأثاث والمفروشات الضرورية لتوفير الراحة اللازمة للزبائن وجعلهم يشعرون بالأمان.

وفي المرتبة الثانية فقرة "يحتفظ فندقنا بقاعدة بيانات شاملة عن زبائننا" بمتوسط 3.82، مما لا شك فيه أن الاحتفاظ بقاعدة بيانات الزبائن يساعد في توفير معلومات هامة لإدارة الفندق تساعده في تجزئة السوق، إعداد إستراتيجية ادارة علاقات الزبائن، تصميم برامج تسويقية فعالة وغيرها. يليها فقرة "يسعى فندقنا لتوظيف مهندسين وفنيين مناسبين لتقديم الدعم الفني لاستخدام تكنولوجيا الإعلام الآلي في بناء علاقات الزبائن" بمتوسط بلغ 3.79، ويشير ذلك إلى حاجة الفنادق إلى ضرورة توظيف فنيين وتقنيين مؤهلين يمتلكون خبرات ومهارات كافية في استخدام تكنولوجيا الإعلام الآلي، ومع ذلك نعتقد أن الفنادق الصغيرة والمتوسطة لا تحتاج إلى عدد كبير من هؤلاء، كما لا يجب عليهم الاعتماد على تقنيين ومهندسين من خارج الفندق خوفا من تسريب معلومات هامة للمنافسين.

وفي المرتبة الرابعة فقرة "المعلومات الفردية لكل زبون متاحة في كل نقطة اتصال" بمتوسط قدره 3.77، ويشير ذلك إلى ضرورة إتاحة المعلومات المتعلقة بالزبائن (كالمعلومات المتعلقة بتردد الزبون على الفندق، متوسط فترة بقائه في الفندق وغيرها)، بحيث قد يساعد ذلك في شخصنة الخدمة الفندقية وتحسين طريقة التفاعل معه. وأخيرا فقرة "يمتلك فندقنا البرمجيات المناسبة لخدمة زبائننا" بمتوسط بلغ 3.69، وهو ما يشير إلى أن الكثير من الفنادق لا تمتلك برمجيات حديثة وملائمة لخدمة الزبائن، وقد يعود سبب ذلك لارتفاع تكلفة تلك البرمجيات وضعف رأس مال بعض الفنادق، وعدم توفر بعضها في السوق الجزائرية، بالإضافة إلى اعتقاد بعض مدراء الفنادق بعدم جدواها الاقتصادية.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بسمعة الفندق

فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لكل فقرة من فقرات متغير سمعة الفندق، والذي يشمل كل من المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، درجة الموافقة وترتيب الأهمية.

تظهر نتائج التحليل الملخصة بالجدول رقم (35) والمتعلقة بسمعة الفندق أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 3.70 بانحراف معياري قدره 0.73 وهو ما يشير إلى اتفاق المستجوبين على أن الفنادق التي يعملون بها تمتلك سمعة جيدة. كما تبين أن جميع المتوسطات الحسابية لهذا المتغير كانت أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وقد جاء في المرتبة الأولى فقرة "فندقنا هو مكان جيد للعمل، وذلك من خلال بنيته التحتية (كبيئة العمل والمزايا والمعاملة الجيدة مع موظفيه)" بمتوسط قدره 3.88، ويشير هذا إلى أن معظم موظفي الفنادق الذين شملتهم الدراسة يؤكدون على توفر بيئة عمل مريحة فيما يخص البنية التحتية، وقد يكون ذلك منطقي لكون البنية التحتية تدخل ضمن عناصر المزيج التسويقي الخدمي، فالفنادق تسعى أولاً لتصميم فنادق جذابة (من الخارج ومن الداخل)

لجذب الزبون وجعله يشعر بالراحة، وهذا ينعكس إيجابياً على الموظفين بحيث يجدون أنفسهم يعملون في بيئة مادية جميلة ونظيفة (خاصة في الفنادق المصنفة)، وثانياً لكون تشييد فندق يخضع للعديد من الشروط القانونية فيما يخص بعض الجوانب الهندسية والمعمارية (كالشرفات والبهو وغيرها) مما يساهم أيضاً في تحسين البيئة المادية للعمل. بالإضافة إلى ذلك، أدرك معظم مدراء الفنادق الدور الحاسم للموظف في رضا الزبون، مما جعلهم يهتمون برضا الموظفين والاحتفاظ بهم عن طريق تقديم أجور مناسبة لهم ومعاملتهم بطريقة لبقة (خاصة موظفي الصوف الأمامية). جاءت في المرتبة الثانية فقرة "يدعم فندقنا كل ما هو جيد ومفيد للمجتمع والبيئة" بمتوسط 3.78، وهذا يشير إلى محاولة بعض الفنادق للحصول على تأييد مختلف الأطراف من أصحاب المصالح مثل جمعيات حماية البيئة مثلاً، ومن أفراد المجتمع ككل، فالمشاركة في المبادرات الاجتماعية (كرعاية المؤتمرات العلمية وتقديم الدعم للجمعيات والنوادي) يحسن من صورة الفندق في أذهان الجمهور، مما قد ينعكس إيجابياً على زيادة المبيعات نتيجة زيادة إقبال الزبائن. في المرتبة الثالثة حلت فقرة "يساهم فندقنا بنشاط وبشكل طوعي في التحسين الاجتماعي والاقتصادي والبيئي للمجتمع" 3.74، وهذا يشير إلى إدراك العديد من مدراء وموظفي الفنادق لدور المسؤولية الاجتماعية في كسب رضا الجمهور. فمثلاً بالنسبة للمسؤولية الاجتماعية قامت العديد من الفنادق أثناء جائحة كوفيد 19 بفتح أبوابها مجاناً لإيواء الأطباء، وإيواء

المسافرين الوافدين من خارج الجزائر حتى يخضعوا لإجراءات الحجر الصحي لمدة 15 يوم، ولا شك أن مثل هذه المبادرات تعطي انطبعا جيدا عن دور هذه الفنادق في التضامن المجتمعي أثناء الأزمات والكوارث. بالإضافة إلى ذلك، تسعى العديد من الفنادق العالمية وبعض الفنادق الجزائرية إلى تبني الممارسات الخضراء في أنشطتها (كالمحافظة على الكهرباء، الماء، الوقود، الورق والحبر... الخ)، كما تقوم بعض الفنادق الحديثة بتشبيد فنادق خضراء تتميز بكونها أقل استهلاكاً للطاقة من الفنادق التقليدية.

الجدول رقم (35) : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لمتغير سمعة الفندق

الرقم	عناصر متغير سمعة الفندق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	ترتيب الأهمية
1	يساهم فندقنا بنشاط وبشكل طوعي في التحسين الاجتماعي والاقتصادي والبيئي للمجتمع.	3,7485	,91181	عالية	3
2	يعرض الفندق خدماته بسعر عادل وجودة جيدة تلبى احتياجات الزبائن.	3,5399	,92460	متوسطة	8
3	يعامل الفندق الزبائن بلباقة ويتواصل معهم ويرعى سلامتهم وصحتهم.	3,6258	,94337	عالية	6
4	يولد فندقنا الاحترام، التقدير، الإعجاب والثقة.	3,5951	,88637	متوسطة	7
5	فندقنا معترف به، لديه قيادة ممتازة، مبتكرة، ويسعى للتغلب المستمر.	3,7117	,93442	عالية	5
6	فندقنا هو مكان جيد للعمل، وذلك من خلال بنيته التحتية (كبيئة العمل والمزايا والمعاملة الجيدة مع موظفيه).	3,8834	,97114	عالية	1
7	فندقنا هو فندق ذو قيم يلتزم بالقوانين ويتسم بالشفافية ويحترم الناس والبيئة.	3,7423	,96602	عالية	4
8	يدعم فندقنا كل ما هو جيد ومفيد للمجتمع والبيئة.	3,7853	,92123	عالية	2
	المتوسط المرجح العام	3,7040	,73005	عالية	-

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ثم حلت بعد ذلك فقرة "فندقنا هو فندق ذو قيم يلتزم بالقوانين ويتسم بالشفافية ويحترم الناس والبيئة" بمتوسط حسابي بلغ 3.74 أيضا، وهذا يعني أن أغلب الفنادق تلتزم بالمعايير والتشريعات والقوانين التي

تتشرطها الحكومة الجزائرية على ممارسة أنشطة الضيافة لا سيما ما يتعلق بالبعد البيئي. وهذا الالتزام غالبا ما يكون مدفوعا بأحد الأمرين. الأمر الأول له علاقة بالبعد القانوني ويتمثل في كون الالتزام بالقوانين يجنب الفندق الخضوع للعقوبات المفروضة على الإخلال بعدم الالتزام القانوني، مثل تسديد الغرامات والمخالفات، كما يجنبه الضغوط التي تمارسها جمعيات حماية البيئة وباقي الجمعيات الأخرى. أما الأمر الثاني فله علاقة بالبعد التسويقي، ويتمثل في تحسين صورة وسمعة الفندق لدى جمهوره، وحصول انطباع ايجابي في أذهان مختلف شرائح الزبائن. وعلى هذا الأساس وجب الالتزام الطوعي بالقوانين المنظمة لنشاط الفنادق، والسعي للحصول على الشهادات الدولية التي تمنح للمؤسسات الملتزمة بيئيا، كالاتزام بالضوابط واشتراطات السلامة الصحية حسب ما تقتضيه معايير منظمة الصحة العالمية للحصول على شهادة السلامة الصحية. كما يتوجب على وزارة السياحة في الجزائر اعتماد المعايير والشروط التي تقرها مختلف الهيئات السياحية والعالمية، كمعايير السلامة والأمن والبيئة.

ثم جاءت بعد ذلك فقرة "فندقنا معترف به، لديه قيادة ممتازة، مبتكرة، ويسعى للتغلب المستمر على منافسيه" بمتوسط 3.71، وهذا يشير إلى دور قيادة الفندق مجسدة في مديره ومختلف المسؤولين في الإدارة العليا في تحقيق التفوق والتميز، فعندما يتوفر لدى الفندق قيادة رشيدة ومبتكرة يمكن تحقيق مزايا تنافسية تجعله رائد في السوق المستهدف. فعلى سبيل المثال، تلعب شخصية المدير المبتكر والملمه دور هاماً في تبني الابتكارات الجديدة في مجال عمله كتبني فكرة الدفع الإلكتروني مما قد يساهم في رضا زبائنه ويجعله متفوق على منافسيه. في حين أن المدير غير المبتكر قد يتردد ويتخوف من تبني نظام الدفع الإلكتروني، وبذلك يضيع على الفندق الذي يعمل به فرصة تسويقية.

في المرتبة السادسة حلت فقرة "يعامل الفندق الزبائن بلباقة ويتواصل معهم ويرعى سلامتهم وصحتهم" بمتوسط قدره 3.62، وهذا يشير إلى ميل إجابات الكثير من مفردات عينة الدراسة إلى الحياد على مضمون هذه الفقرة، وقد يفهم هذا على أن عدد قليل من الفنادق لديهم موظفين لبقين وقادرين على رعاية سلامة وصحة زبائنهم. ويمكن أن يعود ذلك إلى نقص الكفاءة في هذا المجال، ومن ثم فإن توفير التدريب الكافي والفعال يعد مطلباً أساسياً لزيادة المهارات الاتصالية لدى موظفي الفنادق.

أما في المرتبة السابعة فقد وردت فقرة "يولد فندقنا الاحترام، التقدير، الإعجاب والثقة" بمتوسط بلغ 3.59، وهذا يشير إلى أن المستجيبين يقفون موقف الحياد من كون أن الفنادق التي يعملون بها تولد الإعجاب والثقة لدى الجمهور المستهدف، وبعبارة أخرى يعتقد اغلب المستجيبين أن الفنادق التي يعملون

بها لم تستطيع تحقيق التقدير والإعجاب اللازمين لدى زبائننا، ولم تصل إلى كسب ثقة زبائننا، وربما يرجع ذلك إلى عدم اهتمام تلك الفنادق بالاستثمار بشكل فعال في تحسين صورتها وعدم وجود إستراتيجية واضحة لبناء سمعة قوية، لكون معظم الفنادق الجزائرية لا تتوفر على الإمكانيات البشرية والمادية لتحقيق ذلك، ومن ثم ينبغي الحرص على استقطاب موظفين مهرة في مجال السمعة.

أخيرا، فقرة "يعرض الفندق خدماته بسعر عادل وجودة جيدة تلبي احتياجات الزبائن" بـ 3.53، وهذا يشير إلى أن المستجيبين يقفون موقف الحياد أيضا من كون أن المزيج السعري الذي تعرضه الفنادق التي يعملون بها عادل، وبعبارة أخرى لا يوافق أغلبهم على كون السعر المعروض يعكس الجودة المقدمة. وهذا منطقي جدا، لكون الأسعار المعروضة من قبل العديد من الفنادق تبدو أنها مرتفعة مقارنة ببعض الأسعار المفروضة في الفنادق المتواجدة ببعض الدول العربية (كتونس ومصر وغيرهما)، وهذا ربما ما يفسر تفضيل الكثير من الزبائن لتونس كمقصد سياحي.

كما تتميز أسعار الفنادق الجزائرية بالثبات طوال فصول السنة، وهذا غير معقول لكون الخدمات الفندقية تتميز بالتذبذب من فصل إلى آخر، مما يستوجب تكيف وتعديل المزيج السعري حسب الطلب، كما يلاحظ أيضا ارتفاع نسبي في أسعار الفنادق العمومية مقارنة بأسعار الفنادق الخاصة، وكثيرا ما لا يعكس التصنيف الفندقي لدى المؤسسات الفندقية العمومية مستوى الخدمات المقدمة. ومن ثم يتوجب على مدراء الفنادق مراجعة سياسة التسعير وجعلها تنافسية وعادلة، وإجراء دراسات حول إدراك الزبون لعادلة أسعار خدمات الفنادق حتى يتسنى لهم جذب شرائح جديدة لكون الزبون المعاصر أكثر تعلما ولقدرته على مقارنة الأسعار بسهولة من خلال الانترنت أو الاتصال المباشر بالفندق.

المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بأداء الفندق

سوف نتطرق في هذا الجزء إلى تحليل إجابات مفردات عينة الدراسة فيما يخص مستوى رضاهم عن أداء الفنادق التي يعملون بها مقارنة مع أداء منافسيهم في نفس السوق.

أولا- النتائج المتعلقة بعد الأداء التسويقي

فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لكل فقرة من فقرات بعد الأداء التسويقي، والذي يشمل كل من المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، درجة الموافقة وترتيب الأهمية.

تظهر نتائج التحليل الملخصة بالجدول أعلاه والمتعلقة ببعد الأداء التسويقي للفندق أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 3.72 بانحراف معياري قدره 0.83 وهو ما يشير إلى وجود رضا عام لدى المستجوبين على الأداء التسويقي للفنادق التي يعملون بها، كما أن المتوسطات الحسابية لكل الفقرات كانت متقاربة وأكبر من متوسط أداة القياس (3)، وقد جاء في المرتبة الأولى فقرة "ارتفعت مستويات ولاء زبائننا" بمتوسط قدره 3.78، وهذا يشير إلى تمكن العديد من الفنادق من الاحتفاظ بزبائنهم. ومع ذلك، ينبغي على الفنادق إجراء المزيد من الدراسات لتشخيص ولاء الزبائن والتدقيق أكثر في أسباب ولائهم وعدم الاكتفاء بحساب تكرار الشراء لدى الزبائن، لأن ذلك قد يعطي معلومات ومؤشرات مغلوطة، كون تكرار زيارة الفندق قد ينتج بسبب عدم توفر بدائل مناسبة أو لضعف القدرة الشرائية وليس نتيجة حتمية للرضا، ومن ثم يجب فحص مسببات الولاء واللاولاء للتمكن من صياغة برامج ولاء فعالة وقادرة على تحقيق الأهداف المطلوبة.

الجدول رقم (36): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعد الأداء التسويقي

الرقم	عناصر بعد الأداء التسويقي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا	ترتيب الأهمية
1	تحسنت جودة علاقاتنا مع زبائننا.	3,7546	,95641	عالية	03
2	انخفضت مطالبات وشكاوي زبائننا.	3,7607	,023401	عالية	02
3	زادت ثقة زبائننا في فندقنا.	3,6196	,95716	عالية	05
4	ارتفعت مستويات رضا زبائننا.	3,7178	,90615	عالية	04
5	ارتفعت مستويات ولاء زبائننا.	3,7853	,94766	عالية	01
	المتوسط المرجح العام	3,7276	,83616	عالية	-

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

ثم جاءت في المرتبة الثانية فقرة "انخفضت مطالبات وشكاوي زبائننا" بمتوسط 3.76، وهذا يشير مبدئياً إلى تحقيق الكثير من الفنادق لنتائج ايجابية فيما يخص شكاوي الزبائن. لكون ارتفاع عدد الشكاوي مؤشر خطير على وجود خلل في نظام تقديم الخدمة. ومع ذلك، لا يجب الاكتفاء بالإحصائيات المرتبطة ببعد الشكاوي وإنما يتوجب التدقيق في مضمون الشكاوي لفهم أسبابها، وتشجيع الزبائن على تقديم

الشكاوي، فبعض الزبائن لا يشكون بل يغادرون الفندق بدون عودة وبذلك يضيعون على الفندق فرصة ثمينة لتحسين خدماته.

بعد ذلك حلت فقرة "تحسنت جودة علاقاتنا مع زبائننا" وذلك بمتوسط بلغ 3.75، وهذا يشير إلى نجاح بعض الفنادق في تحسين علاقاتهم مع زبائنهم، ومما لا شك فيه أن تحقيق ذلك سيساهم في تحسن أداء تلك الفنادق، لكون بناء علاقات قوية ودائمة مع الزبائن دليل على نجاح وفاعلية برامج إدارة علاقات الزبائن. ومع ذلك، ينبغي على الفنادق توفير مؤشرات كمية وكيفية قادرة فعليا على قياس مدى تحسن جودة العلاقات مع الزبائن وعدم الاكتفاء بالأراء والإحكام العامة للموظفين ومحاولة قياسها من وجهة نظر الزبائن.

في المرتبة الرابعة جاءت فقرة "ارتفعت مستويات رضا زبائننا" بمتوسط قدره 3.71، وهذا يشير إلى حصول رضا مرتفع لدى زبائن الفنادق، وكما هو معروف فإن رضا الزبائن هو أحد المؤشرات القوية والهامة في جميع الأسواق بدون استثناء، كون الرضا يمهد للولاء. إلا أنه ينبغي التنبيه إلى ضرورة قياس مستويات رضا الزبائن من وجهة نظرهم، فغالبا ما يختلف رضا الزبائن المقاس من وجهة نظر الموظفين عن الرضا الفعلي الذي شعر به الزبائن. بالإضافة إلى ذلك، يفضل إجراء قياسات دورية لمستويات الرضا حتى تتمكن الفنادق من مراجعة وتحسين أنشطتها.

أخيرا وردت فقرة "زادت ثقة زبائننا في فندقنا" بمتوسط بلغ 3.61، وهذا يشير إلى ميل الكثير من المستجيبين على عدم الموافقة على مضمون هذه العبارة، وأن الكثير من الفنادق فشلوا في كسب ثقة زبائنهم. وهذا يستوجب بذل المزيد من الجهود الرامية لزرع الثقة في نفوس الزبائن، ومن الممارسات التي ينصح بها في هذا المجال صدق وموثوقية المعلومات المروجة، ففي بعض الأحيان يضع الفندق على مواقع التواصل الاجتماعي صور انتقائية عن بيئته المادية ويخبرهم بتوفر خدمات معينة كخدمة الانترنت بهدف إقناع الزبون، ولكن عندما يزور الزبون ذلك الفندق يفاجأ بعدم صحة ما يروج له، وبأن تلك الصور لا تعكس الواقع وأن خدمة الانترنت غير متوفرة أو بطيئة جدا، وهنا تتزعزع ثقة الزبون في ذلك الفندق ويشعر بنوع من الخداع والتضليل مما يؤثر سلبيا عن رضائه.

ثانيا- النتائج المتعلقة ببعد الأداء المالي للفندق:

فيما يلي نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لكل فقرة من فقرات بعد الأداء المالي، والذي يشمل كل من المتوسط الحسابي المرجح، الانحراف المعياري، درجة الموافقة وترتيب الأهمية.

تظهر نتائج التحليل الملخصة بالجدول أسفله والمتعلقة ببعء الأداء المالي للفندق أن المتوسط الحسابي العام قد بلغ 3.77 بانحراف معياري قدره 0.87 وهو ما يشير إلى رضا عام لدى المستجوبين على الأداء المالي للفنادق التي يشتغلون بها، كما أن المتوسطات الحسابية لكل الفقرات كانت أكبر من متوسط أداة القياس (3)، وقد جاء في المرتبة الأولى فقرة "كان فندقنا متميزا في زيادة حجم ربحيته" بمتوسط قدره 3.81، وهو ما يشير إلى تحقيق الكثير من الفنادق المدروسة للأهداف المتعلقة بالربحية، وقد يعود ذلك إلى قلة المنافسة بين مختلف فئات الفنادق، فكثيرا ما يأتي الزبائن لحجز غرف لهم ولا يجدونها متوفرة. كما بلغ الانحراف المعياري 0.97 مما يشير إلى وجود اختلاف بين المستجوبين حول مدى تحقيق أهداف الربحية في فنادقهم، وقد يرجع ذلك إلى العديد من المتغيرات كفاءة الفندق وموقعه.

الجدول رقم (37): نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لبعء الأداء المالي للفندق.

الرقم	عناصر بعد الأداء المالي للفندق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الرضا	ترتيب الأهمية
1	كان فندقنا متميزا في تحقيق حصة سوقية معتبرة.	3,7791	,030551	عالية	03
2	كان فندقنا متميزا في زيادة حجم مبيعاته.	3,7975	,97601	عالية	02
3	نجح فندقنا في توليد مداخيل من خدماته الجديدة.	3,7239	,97682	عالية	05
4	خفض فندقنا تكلفة المعاملات مع الزبائن.	3,7669	,98489	عالية	04
5	كان فندقنا متميزا في زيادة حجم ربحيته.	3,8160	,97651	عالية	01
	المتوسط المرجح العام	3,7767	,87697	عالية	-

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية.

وقد جاء في المرتبة الثانية فقرة "كان فندقنا متميزا في زيادة حجم مبيعاته" بمتوسط حسابي قدره 3.79، وهو شئ منطقي خاصة بالنسبة للفنادق الجديدة التي تسعى دائما لزيادة حجم مبيعاتها، فعد مرحلة الانطلاق تأتي مرحلة النمو أين يسعى الفندق لكسب المزيد من العملاء وبالتالي زيادة المبيعات (نسبة شغور الغرف)، ومع ذلك يشير الانحراف المعياري الذي بلغ (0.97) إلى أن بعض الفنادق لم تحقق أي زيادة في مبيعاتها أو حققت نسب ضئيلة. يلي ذلك فقرة "كان فندقنا متميزا في تحقيق حصة سوقية معتبرة" بمتوسط بلغ 3.77 ، وهذا يعني أن الفنادق التي حققت زيادة في حجم مبيعاتها ارتفعت

حصصها السوقية، وهنا من المهم ان نشير الى ان الحصة السوقية لدى الفنادق مختلفة عن الحصة السوقية للمنتجات، كون الفنادق لها طاقة استيعابية محدودة لا يمكن تجاوزها، وبالتالي قد يحقق فندق ما حصة سوقية صغيرة جدا ومع ذلك يكون راض لأن نسبة إشغال الغرف تكون 100%. في حين كان الانحراف المعياري كبير (1.023)، مما يدل على أن بعض الفنادق لم تكن راضية عن حجم حصتها السوقية.

في المرتبة الرابعة فقرة "خفض فندقا تكلفة المعاملات مع الزبائن" بمتوسط قدره 3.76، وهذا يشير إلى أن زيادة المبيعات سوف تؤدي إلى تخفيض التكاليف الوحوية للزبون، خاصة في ما يتعلق بالتكاليف الثابتة للفندق (كتكاليف الموظفين والتكاليف الإدارية)، فإذا افترضنا أن التكلفة الثابتة لأحد الفنادق تبلغ 1000 وحدة نقدية في الشهر ولديه 500 غرفة، فعندما يبيع الفندق 100 غرفة في الشهر تكون التكلفة الوحوية الثابتة (100/1000) تساوي خمس وحدات نقدية، بينما عندما يبيع 250 غرفة تصبح التكلفة الوحوية الثابتة وحدتين نقديتين وتنخفض إلى وحدة نقدية واحدة عند اكتمال الطلب. ونصت الفقرة الأخيرة على "تجح فندقنا في توليد مداخيل من خدماته الجديدة" بمتوسط بلغ 3.72، ويبدو أن ذلك يخص الفنادق التي نجحت في إطلاق خدمات جديدة، فمما لا شك فيه أن توزيع المزيج الخدمي من خلال طرح خدمات مبتكرة للزبائن الحاليين أو الجدد سوف يولد المزيد من الإيرادات، لكن من المتوقع أن القدرة على طرح مثل تلك الخدمات ربما يخص الفنادق الكبرى (4-5 نجوم).

في الأخير، تجدر الإشارة إلى أن الأداء المالي للفنادق قد ترتبط بالعديد من المتغيرات على غرار فعالية إدارة العلاقات مع الزبائن، حيث يقع بعضها تحت سيطرة الفندق (متغيرات داخلية) كعدالة الأسعار؛ جودة الخدمات؛ موقع وحجم الفندق؛ والعروض الترويجية. في حين يقع البعض الآخر خارج سيطرة الفندق (متغيرات خارجية) كموسمية الطلب؛ درجة المنافسة في فئة الفندق (القطاع المستهدف) وغيرها من العوامل.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات الرئيسية الأربعة للدراسة من خلال استخدام الأدوات الإحصائية المناسبة، حيث سيتم استخدام الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضيات الرئيسية الثلاثة الأولى، واختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية الرابعة وذلك عند مستوى دلالة قدره 0.05، كما سيتم تفسير ومناقشة النتائج، ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة لمعرفة مدى توافقها أو تعارضها معها.

المطلب الأول: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى (H1)

H1 - يوجد أثر دال معنويًا لأبعاد إدارة علاقات الزبائن على سمعة الفنادق.

وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية (كما هو موضح لاحقاً)، والجدول الموالي يوضح مصفوفة ارتباط أبعاد إدارة علاقات الزبائن مع سمعة الفندق.

الجدول رقم (38): مصفوفة ارتباط أبعاد إدارة علاقات الزبائن مع سمعة الفنادق.

الأبعاد	التركيز على الزبائن الرئيسيين	تنظيم CRM	إدارة المعرفة	CRM القائمة على التكنولوجيا
قيمة الارتباط	0,730**	0,795**	0,803**	0,832**
مستوى الدلالة	0,000	0,000	0,000	0,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع أبعاد إدارة علاقات الزبائن ترتبط بشكل قوي وإيجابي ودال معنويًا مع متغير سمعة الفندق، حيث تراوحت قيمة الارتباط ما بين 0.73 و0.832 مما يشير إلى وجود ارتباط قوي بين الأبعاد الأربعة المدروسة ومتغير سمعة الفندق، كما يشير مستوى الدلالة البالغ (Sig = 0.000) إلى أن العلاقة دالة معنويًا، وهذا يعني أن أي تحسين في جودة أداء أي بعد من أبعاد

إدارة علاقات الزبون سوف يساهم ايجابيا على تحسين سمعة الفندق. والجدول الموالي يوضح نتائج تحليل التباين لأثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على سمعة الفنادق.

الجدول رقم (39): نتائج تحليل التباين لأثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على سمعة الفنادق.

النموذج Model	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الانحدار	5,0276	4	,25716	0,50312	,000	,868	,753
البواقي	1,3152	158	,135				
المجموع	6,3428	216	-				

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

تشير معطيات الجدول أعلاه أن قيمة معامل إرتباط بيرسون (R) قد بلغت (0.868) وهي دالة معنويا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتشير إلى وجود علاقة قوية ما بين المتغير المستقل (الأبعاد الأربعة لإدارة علاقات الزبائن) والمتغير التابع (سمعة الفندق)، كما أن إشارة معامل الارتباط (R) الموجبة تشير إلى أن العلاقة بين كلا المتغيرين علاقة طردية موجبة. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار (0.753) وهي دالة معنويا، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي F (120.503) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتشير هذه القيمة إلى أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد ومن خلال المتغير المستقل (أبعاد إدارة علاقات الزبائن) يمكنه أن يفسر ما نسبته 75.30% من الاختلاف والتباين في المتغير التابع (سمعة الفندق). والجدول التالي يوضح أثر كل بعد من أبعاد إدارة علاقات الزبائن على سمعة الفندق.

الجدول رقم (40): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على سمعة الفنادق.

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات غير النمطية		النموذج Model	
		Beta	الخطأ B		
,003	,9882		,152	,455	ثابت Constant
,310	,0181	,072	,064	,065	التركيز على الزبائن الرئيسيين
,003	,0533	,248	,073	,223	تنظيم إدارة علاقات الزبائن
,028	,2132	,187	,078	,173	إدارة المعرفة
,000	,3925	,424	,073	,391	إدارة علاقات الزبائن القائمة على

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى:

H11 - يوجد أثر دال معنويًا لبعده التركيز على الزبائن الرئيسيين على سمعة الفنادق.

ترد تفاصيل تحليل الانحدار المتعدد في الجدول أعلاه. حيث تبين النتائج أن بعد التركيز على الزبائن الرئيسيين ليس له تأثير دال معنويًا على سمعة الفنادق ($\beta = 0,065$; $t = 1,018$)، حيث بلغ مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0,310$) وهو أكبر من $0,05$ ، وعليه نرفض الفرضية (H11). وهذا يعني أن زيادة التركيز على الزبائن الرئيسيين لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة سمعة الفندق. وهي نتيجة غير متوقعة، لأن المتوقع هو أن كفاءة التركيز على الزبائن الرئيسيين تؤدي إلى خدمتهم بأفضل ما يمكن، وجعلهم يشعرون بقيمة أعلى. فعلى سبيل المثال، عندما يفهم الموظف حاجيات أحد الزبائن الرئيسيين بشكل جيد يمكنه توفير خدمة ذات جودة مطابقة لاحتياجاته وتوقعاته، وهذا يجعل الزبون يشعر بكفاءة الموظف واحترافيته، وقد يسرد هذا الزبون هذه التجربة على مواقع التواصل الاجتماعي مما يولد انطباعات إيجابية لدى الزبائن الآخرين.

يمكن تفسير هذه النتيجة بالرجوع إلى عدة أسباب منها: (1) أن سياسة التركيز على الزبائن لم تأخذ بعين الاعتبار متغير سمعة الفندق، بمعنى آخر أن الفندق لا يولي أهمية قصوى لسمعته وأن كل ما يهمله هو تحقيق أقصى ربح، كالتركيز مثلا على بناء علاقات وطيدة مع المدراء والمسؤولين في المؤسسات العامة أو الخاصة لشراء خدماته دون الاهتمام بأذواق الزبون الفعلي الذي لم يهتم باختيار الفندق وإنما اختارته له المؤسسة أو الجهة التابع لها (كما يحدث مثلا في المؤتمرات العلمية في حالة تكفل الجهة المنظمة بمبيت الباحثين)؛ (2) أن أغلب الفنادق المدروسة هي مؤسسات فندقية صغيرة أو متوسطة وليس لديها الموارد الكافية لبناء علامة تجارية قوية في السوق؛ و(3) عدم قدرة أغلب الفنادق المدروسة (مدارة الفنادق، المدارة التنفيذيين، والموظفين) على التجسيد الجيد لمضمون فلسفة التركيز على الزبائن في أرض الواقع، والذي يتطلب تضافر الجهود والتنسيق اللازم بين مختلف الأقسام والادارات لتقديم أقصى قيمة للزبائن الرئيسيين، وجعلهم يشعرون بالرضا الذي يولد انطباعات ايجابية حول الفندق تقود إلى تكرار الشراء (الولاء)، والذي ينتج عنه كلمة الفم الايجابية، وبالتالي تتحسن سمعة الفندق.

بالإضافة إلى ذلك، لتعزيز تجربة الخدمة يحتاج أصحاب الفنادق إلى التركيز على التفاعل مع الزبائن، حيث يمكن تحقيق فلسفة التوجه نحو الزبائن من خلال إقامة علاقة إيجابية بين الزبون ومقدم الخدمة (Mohammed & Rashid, 2012). وقد دعمت الأبحاث أن التوجه نحو الزبائن يؤدي إلى زيادة الأداء التنظيمي للمؤسسة، كما يعد التوجه نحو الزبائن أيضا أحد مصادر المعلومات المفيدة للمؤسسة، فهو يساعدها على فهم الزبائن، وبالتالي يساعد في تقديم خطة مناسبة لتلبية احتياجات الزبائن (Liu, & Shi, 2003).

علاوة على ذلك، ذكر Payne (2006) أنه نظرا لكون إدارة علاقات الزبائن هو نشاط متعدد الوظائف ويسعى في المؤسسات الكبيرة إلى التركيز على الملايين من علاقات الزبائن الفردية في وقت واحد، فقد يكون من الصعب تنفيذه ومن المستحيل الحصول عليه بشكل صحيح بدون إطار عمل هادف ومنهجي¹.

ثانيا - اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى:

H12 - يوجد أثر دال معنويا لبعث تنظيم إدارة علاقات الزبائن على سمعة الفنادق.

¹ Payne, A. (2006). Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management. Burlington, USA, Massachusetts: Elsevier Butterworth-Heinemann, P 30

كما توضح نتائج الجدول السابق أن بعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن يمارس تأثير دال معنويًا على سمعة الفنادق ($\beta = ,223; t = 3,053$)، كما بلغ مستوى الدلالة ($\text{Sig} = ,003$) وهو أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية (H12). وهذا يعني أن التنظيم الفعال لإدارة علاقات الزبائن بإمكانه أن يساهم في تحسين سمعة الفندق. وقد يفسر ذلك، بقدرة العوامل التنظيمية (مثل دعم الإدارة العليا، تدريب الموظفين وتحفيزهم، الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية) في زيادة التزام وولاء الموظفين والاحتفاظ بهم، وكذلك إمكانية جذب المواهب من الموظفين الأكفاء، وقد يكون لذلك أيضًا تأثير كبير على شهرة المؤسسة. في هذا الصدد يشير Mohammed & Rashid (2012) أنه وبهدف تعزيز مشاركة موظفي الخدمة للقيام بسلوكيات موجهة نحو الزبائن، يتعين على المؤسسات تطوير بيئة عمل مناسبة للخدمة في مكان العمل، على سبيل المثال، تزويد الموظفين بالأدوات والتكنولوجيا الحديثة، أنظمة تتبع رضا الزبائن وإدارة الشكاوى، القيادة الملهمة، وأنظمة المكافآت المناسبة.

في سياق متصل توصلت دراسة البكري وطالب (2014) إلى وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية ما بين كفاءة تنظيم إدارة علاقات الزبائن ورضا الزبائن والاحتفاظ بهم. حيث من المتوقع أن يساهم رضا الزبائن في زيادة شهرة الفندق عن طريق الترويج لكفاءة واحترافية الموظفين وسرعة استجاباتهم لطلبات الزبون، وهو ما قد يولد انطباعات إيجابية لدى المتلقي لتلك المعلومات، وبالتالي قد يعظم ذلك من فرصة إدراج الفندق المروج له ضمن البدائل المدركة من قبل الزبون في حالة التفكير في شراء الخدمة الفندقية. كما وجدت دراسة Dolatabadi et al. (2012) أن زيادة وعي الموظفين يؤدي إلى زيادة سمعة المؤسسة. في حين عثرت دراسة Beheshtifar & Allahyary (2013) على وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة معنوية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المستمر، والالتزام المعياري) وبين سمعة المؤسسة.

ثالثاً - اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى:

H13 - يوجد أثر دال معنويًا لبعده إدارة المعرفة على سمعة الفنادق.

بالإضافة إلى ذلك، تبين أن بعد إدارة المعرفة يمارس أيضًا تأثير دال معنويًا على سمعة الفنادق ($\beta = ,173; t = 2,213$)، كما بلغ مستوى الدلالة ($\text{Sig} = ,028$) وهو أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية (H13). وهذا يعني أن الإدارة الفعالة للمعرفة يمكنها أن تساهم في تحسين سمعة الفنادق، وهذا متوقع لكون إدارة المعرفة تساهم في زيادة رضا الموظفين وهو ما ينعكس إيجابيًا على الكثير من الجوانب

منها زيادة الإبداع والابتكار لدى الموظفين وزيادة رضا الزبائن. فقد توصلت بعض الدراسات إلى أن إدارة المعرفة هي العامل الرئيسي الذي يؤثر بشكل إيجابي على اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم ورضاهم (Hasanian, Chong & Gan, 2015).

تعزز هذه النتيجة ما عثرت عليه دراسة الربيعي وآخرون (2014) من أن لإدارة معرفة الزبون أثر دال معنويًا في تطوير الخدمات الجديدة. ومن ثم فمن المتوقع أن يساهم تطوير وابتكار الخدمات الجديدة في زيادة شهرة وسمعة الفندق عن طريق انتشار كلمة الفم المنطوقة الايجابية -سواء التقليدية او الالكترونية- عن الفندق وجودة خدماته المبتكرة. وتعزز أيضا نتائج دراسة (Amin, Megahed, & Mohammed, 2018) التي كشفت عن وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية بين تطبيق إدارة المعرفة (ثقافة المؤسسة وتكنولوجيا المعلومات) وكل من أداء الفندق وعمليات الابتكار بفنادق الخمس نجوم بالأقصر وأسوان بمصر. وتتماشى مع ما خلصت إليه دراسة بوعبد الله ومولج (2019) من أن لإدارة المعرفة أثر دال على التميز في تقديم الخدمات الصحية لدى العيادات الطبية الخاصة في الجزائر. بالإضافة إلى ذلك، تدعم هذه النتيجة، النتيجة المتوصل إليها من قبل كباب (2020) من أن لإدارة المعرفة أثر دال إحصائياً على ريادة المؤسسات الفندقية، بسبب أن تميز وريادة الفندق يعززان من شهرته وسمعته.

رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى:

H14 - يوجد أثر دال معنويًا لبعد إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا على سمعة الفنادق.

وأخيرا تبين أن لبعد إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا تأثير دال معنويًا على سمعة الفنادق (Sig = ,000) ، كما بلغ مستوى الدلالة ($\beta = ,391$; $t = 5,392$)، وهو أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية (H14). وهذا يعني أن التبنى الصحيح لتكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن سوف يساهم في زيادة سمعة الفندق، وهو أمر منطقي لكون استخدام التكنولوجيا الحديثة قد يسهل على الزبون عملية اقتناء الخدمة الفندقية ويخفض من تكاليف الشراء، فمثلا من خلال تكنولوجيا الحجز الفندقي عبر الإنترنت يمكن للزبون الاطلاع على العروض المتوفرة لدى عدد كبير من الفنادق والمفاضلة بينها ومن ثم حجز غرفته في الفندق دون عناء التنقل. وقد وجدت دراسة بوعبد الله (2020) أن نية حجز الفندق عبر الإنترنت لدى الزبائن تتأثر بكل من موثوقية المعلومات المنشورة؛ انخفاض المخاطرة المدركة؛ الرضا عن التجربة السابقة؛ مصداقية وكالات السياحة والسفر؛ انخفاض الأسعار؛ و سهولة الحصول على

المعلومات المتعلقة بالفندق. بالإضافة إلى ذلك، يرغب معظم الزبائن في نشر الصور التي التقطوها خلال سفرهم عبر المواقع الاجتماعية ومشاركة الأفراد الآخرين تجارب سفرهم على مواقع التواصل الاجتماعي (Kang & Schuett, 2013). ولا شك أن هذه المعلومات تعتبر ترويجاً مجانياً يساعد في تحسين صورة وسمعة الفندق المروج له، لأن الزبون يثق في نظرائه من الزبائن الآخرين أكثر من ثقته في المعلومات المروجة من قبل الفنادق.

تدعم وتعزز نتائج هذه الدراسة النتائج التي توصلت إليها دراسة حامد (2018) والتي مفادها وجود أثر دال معنوياً لمحددات التجارة الإلكترونية (محددات تكنولوجية، محددات إدارية، ومحددات تنظيمية) على سمعة المؤسسة (المرونة، الرصف الثقافي، والالتزام بالجودة) في مؤسسات السياحة والسفر بوجود إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (الموقع الإلكتروني، اكتساب الزبائن، اختيار الزبائن) كمتغير وسيط. وبصفة عامة، تدعم النتائج المتوصل إليها ما توصلت إليه دراسة عمير وصلاح الدين (2017) من وجود علاقة ارتباط وتأثير دال معنوياً بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن (رضا الزبون، ولاء الزبون، وقيمة الزبون) ومختلف أبعاد سمعة المؤسسة (المهارات الإبداعية، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية، الأداء المالي، جودة الخدمة، جاذبية المؤسسة، وموثوقية المؤسسة) على مستوى المصارف العراقية الخاصة. يعبر عن هذه العلاقات بالمعادلة الرياضية التالية:

$$HR = \alpha + w1(CF) + w2(CRMO) + w3(KM) + w4(CRMT)$$

حيث: سمعة الفندق (HR) هي دالة لكل من التركيز على الزبائن الرئيسيين (CF)، تنظيم إدارة علاقات الزبائن (CRMO)، إدارة المعرفة (KM)، إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا (CRMT)؛ في حين (α) يعبر عن الثابت، و ($w1, w2, w3, \text{ and } w4$) هي معاملات الانحدار لسوابق سمعة الفندق. وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار لسمعة الفندق كالتالي:

$$HR = 0.445 + 0.223 CRMO + 0.173 KM + 0.391 CRMT$$

المطلب الثاني: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية (H2)

H2 - يوجد أثر دال معنوياً لأبعاد إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للفنادق.

وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية (كما هو موضح لاحقاً)، والجدول الموالي يوضح مصفوفة ارتباط أبعاد إدارة علاقات الزبائن مع الأداء التسويقي للفنادق.

الجدول رقم (41): مصفوفة ارتباط أبعاد إدارة علاقات الزبائن مع الأداء التسويقي للفنادق.

الأبعاد	التركيز الزبائن الرئيسيين	على	تنظيم CRM	إدارة المعرفة	CRM القائمة على التكنولوجيا
قيمة الارتباط	,786**	,782**	,768**	,785**	
مستوى	,000	,000	,000	,000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع أبعاد إدارة علاقات الزبائن ترتبط بشكل قوي وإيجابي ودال معنوياً مع متغير الأداء التسويقي للفنادق، حيث تراوحت قيمة الارتباط ما بين 0.768 و 0.786 مما يشير إلى وجود ارتباط قوي بين الأبعاد الأربعة المدروسة والأداء التسويقي للفنادق، كما يشير مستوى الدلالة البالغ (Sig = 0.000) إلى أن العلاقة دالة معنوياً، وهذا يعني أن أي تحسين في جودة أي بعد من أبعاد إدارة علاقات الزبون سوف ينعكس إيجابياً على الأداء التسويقي للفنادق. والجدول التالي يوضح أثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للفنادق.

الجدول رقم (42): نتائج تحليل التباين لأثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للفنادق.

النموذج Model	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الانحدار	2,1778	4	0,5442	04,4091	,000	,852	,726
البواقي	1,0893	158	,197				
المجموع	,266113	216	-				

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

تشير معطيات الجدول أعلاه أن قيمة معامل إرتباط بيرسون (R) قد بلغت (0.852) وهي دالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتشير إلى وجود علاقة قوية ما بين المتغير المستقل (الأبعاد الأربعة لإدارة علاقات الزبائن) والمتغير التابع (الأداء التسويقي للفنادق)، كما أن إشارة معامل الارتباط (R) الموجبة تشير إلى أن العلاقة بين كلا المتغيرين علاقة طردية موجبة. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار (0.726) وهي دالة معنوية، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي F (104.409) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتشير هذه القيمة إلى أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد ومن خلال المتغير المستقل (أبعاد إدارة علاقات الزبائن) يمكنه أن يفسر ما نسبته 72.60% من الاختلاف والتباين في المتغير التابع (الأداء التسويقي). والجدول التالي يوضح أثر كل بعد من أبعاد إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للفنادق.

الجدول رقم (43): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للفنادق.

النموذج Model	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ	Beta		
ثابت Constant	,050	,184	-	,273	,785
التركيز على الزبائن الرئيسيين	,335	,077	,324	,3364	,000
تنظيم إدارة علاقات الزبائن	,202	,088	,196	,2882	,023
إدارة المعرفة	,118	,094	,112	,2541	,212
إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا	,312	,088	,295	,5603	,000

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية:

H21 - يوجد أثر دال معنوي لبعد التركيز على الزبائن الرئيسيين على الأداء التسويقي للفنادق.

يصف الجدول أعلاه تفاصيل تحليل الانحدار المتعدد. حيث تبين النتائج أن بعد التركيز على الزبائن الرئيسيين له تأثير دال معنوي على الأداء التسويقي للفنادق ($t = 4,336$; $\beta = ,335$)، كما بلغ مستوى الدلالة (Sig = ,000) وهو أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية (H21). وهذا يعني أن زيادة

تركيز الفندق على الزبائن الرئيسيين يساهم في زيادة أدائه التسويقي. وهي نتيجة متوقعة، لكون التركيز على الزبائن المربحين يؤدي إلى زيادة رضاهم، وزيادة رضاهم تقود إلى قيامهم بتكرار الشراء من نفس الفندق مما يؤثر في الأخير على تحسن مستوى الأداء التسويقي للفندق. فقد أشار (Shabir et al. 2016) أنه عندما يركز الموظفون بأنفسهم على تقديم الخدمات المتميزة للزبائن تصبح المؤسسة قادرة على إقناع الزبائن بالبقاء لفترة أطول، والشراء بشكل متكرر، وبالتالي نمو أعمال المؤسسة على المدى الطويل.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Soliman 2011) التي عثرت على وجود علاقة ارتباط ايجابية ودالة معنوية بين كفاءة التركيز على الزبائن المهمين والأداء التسويقي لدى المؤسسات المالية. وتتفق أيضا مع نتائج دراسة البكري وطالب (2014) التي كشفت على وجود علاقة قوية ما بين التركيز على الزبائن الرئيسيين والاحتفاظ بالزبائن ورضا الزبائن كبعدين من أبعاد الأداء التسويقي. وكذلك تدعم النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Shabir et al. 2016) والتي مفادها أن للتركيز الرئيسي على الزبائن علاقة ايجابية ودالة إحصائية مع الأداء التنظيمي للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، تعزز هذه النتيجة نتائج دراسة بوعبد الله وكباب (2019) التي توصلت أن لبعدهم التركيز على الزبائن الرئيسيين تأثير دال إحصائيا على ولاء زبائن الفنادق في الجزائر. ولاء الزبائن يعتبره الكثير من الباحثين كأحد أهم المؤشرات الكيفية الهامة لقياس الأداء التسويقي. وتعزز أيضا النتيجة التي توصلت إليها دراسة كباب (2020) ومن وجود أثر دال معنويا للتركيز على الزبائن الرئيسيين في ريادة المؤسسات الفندقية بالجزائر.

في حين تختلف مع النتيجة التي توصل إليها الزواهرة (2012) والتي مفادها عدم وجود أثر دال معنويا للتوجه نحو الزبائن على الأداء غير المالي للفنادق في الأردن، على الرغم من وجود أثر دال معنويا للتوجه السوقي (التوجه بالمنافسين، التنسيق الداخلي) في الأداء غير المالي للفنادق، وقد يعود ذلك إلى مجموعة من الأسباب كعدم إدراك بعض مدراء التسويق المؤسسات لفلسفة التركيز على الزبائن، ضعف سياسة التركيز على الزبائن الرئيسيين، أو لعدم تنفيذ برامج التوجه نحو الزبائن الرئيسيين بشكل صحيح.

وعليه فمن المهم في المقام الأول التأكيد على أن الغرض الرئيسي من السلوكيات الموجهة نحو الزبائن هو زيادة رضا الزبائن على المدى الطويل وخلق ولاء الزبائن (Mohammed & Rashid, 2012). لذلك، أظهرت الدراسات أن السلوكيات الجيدة الموجهة نحو الزبائن في مؤسسة ما، تضمن بالتأكيد تأثيرا إيجابيا هائلا على أدائها (Kim, 2008). وبالمثل توصل (King & Burgess 2008) إلى استنتاج مفاده أن

التوجه نحو الزبائن هو عامل حاسم في التنفيذ الناجح لإدارة علاقات الزبائن. وفي نفس السياق، أشار Vandermerwe (2004) إلى أن الطموح الرئيسي لفلسفة التركيز على الزبائن الرئيسيين يتمثل في إنشاء علاقات عميقة مع الزبائن المريحين، والتي من خلالها يصبح الزبائن غير قادرين على الاستغناء عن خدمات المؤسسة. وبالتالي، لتعزيز العلاقات الطويلة بين الفندق والزبائن لا بد من تجهيز موظفي البيع بالإمكانيات والمعلومات اللازمة، بالإضافة إلى تمكينهم وتحفيزهم حتى يصبحوا قادرين على تقديم خدمات متخصصة حسب تفضيلات كل زبون.

ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية:

H22 - يوجد أثر دال معنويًا لبعث تنظيم إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للفنادق.

بالإضافة إلى ذلك، توضح نتائج الجدول السابق أن بعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن يمارس تأثير دال معنويًا على الأداء التسويقي للفنادق ($t = 2,288; \beta = ,202$)، كما بلغ مستوى الدلالة ($\text{Sig} = ,023$) وهو أقل من 0,05، وعليه نقبل الفرضية (H22). وهذا يعني أن التنظيم الفعال لإدارة علاقات الزبائن بإمكانه أن يساهم في تحسين الأداء التسويقي للفنادق.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Soliman 2011) التي وجدت علاقة ارتباط إيجابية ودالة معنويًا بين كفاءة تنظيم إدارة علاقات الزبائن والأداء التسويقي للمؤسسات المالية. وتتفق أيضًا مع النتيجة المتوصل إليها من قبل البكري وطالب (2014)، والتي أثبتت وجود علاقة قوية ما بين كفاءة التنظيم والاحتفاظ بالزبائن وجذب الزبائن ورضا الزبون كأبعاد للأداء التسويقي للبنوك التجارية في الأردن. بالإضافة إلى ذلك، تعزز نتائج دراسة بوعبد الله وكباب (2019) التي أكدت أن لبعث تنظيم إدارة علاقات الزبائن تأثير دال معنويًا ولاء زبائن الفنادق في الجزائر. كما تدعم النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Abid Ullah et al. 2020) والتي أثبتت وجود أثر دال معنويًا لتنظيم إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي كأحد أبعاد الأداء التنظيمي للبنوك في باكستان. وتعزز أيضًا النتيجة التي توصلت إليها دراسة كباب (2020) ومن وجود أثر دال معنويًا لتنظيم إدارة علاقات الزبائن في ريادة المؤسسات الفندقية بالجزائر.

ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية:

H23 - يوجد أثر دال معنويًا لبعث إدارة المعرفة على الأداء التسويقي للفنادق.

وفي المقابل، تبين أن بعد إدارة المعرفة لا يمارس تأثير دال معنويًا على الأداء التسويقي للفنادق ($\beta = 0.118; t = 1.254$)، كما بلغ مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.212$) وهو أكبر من 0.05، وعليه نرفض الفرضية (H23). وهذا يعني أن إدارة المعرفة لا تؤدي بالضرورة إلى المساهمة في تحسين الأداء التسويقي للفنادق. إحدى التفسيرات المنطقية لهذه النتيجة هو أن إدارة المعرفة قد لا تؤثر بشكل مباشر على الأداء التسويقي. كما يمكن أن يرجع سبب ذلك إلى كون أن تنفيذ إدارة المعرفة لا يتم بالشكل الصحيح ووفق أسس علمية محددة.

يشير (Kahle 2002) إلى أن عمليات تقديم الخدمة في صناعة الضيافة أصبحت قائمة على المعرفة، وأن بعضها أصبح يتطلب معرفة كثيفة مع زيادة استخدام تكنولوجيا الاتصالات الجديدة. وفي هذا الإطار ذكر الفقهاء (2011) إلى أن المؤسسة التي تستخدم معلومات الزبائن تستطيع أن تتخذ قرارات تسويقية أفضل، فهي تستطيع أن تقوم بتجزئة السوق، وتطوير البرامج التسويقية، وتنفيذها بشكل يضمن لها نتائج أفضل من المنافسين، بينما المؤسسة التي لا تعتمد على معلومات الزبائن في تطوير وتنفيذ استراتيجياتها التسويقية سوف تهدر مواردها¹. كما أشار (Schulz & Jobe 2001) إلى أنه يمكن تحسين أداء الفندق من خلال النقاط وتبادل المعرفة المفيدة وتفعيل إدارة المعرفة لتوليد ميزة تنافسية. ومن جهتهم (Liao et al. 2010) أفادوا أن الأداء العام للفندق يعتمد على مدى قدرة المدراء على تعبئة جميع موارد إدارة المعرفة التي يحتفظ بها الأفراد والفرق وتحويل هذه الموارد إلى أنشطة تخلق القيمة.

في نفس السياق، توصلت دراسة (Kim & Hancer 2010) إلى أن أهم مدخلات موارد إدارة المعرفة التي أثرت على الفعالية التنظيمية كانت تكنولوجيا المعلومات، الحوافز، وثقافة مشاركة المعرفة. وعليه تختلف هذه النتائج مع نتائج العديد من الدراسات السابقة، على سبيل المثال تختلف مع ما توصلت إليه دراسة (Soliman 2011) التي عثرت على وجود علاقة ارتباط إيجابية ودالة معنويًا بين إدارة معرفة الزبائن والأداء التسويقي لدى المؤسسات المالية. ودراسة الربيعي وآخرون (2014) التي توصلت إلى وجود أثر ذي دلالة لإدارة معرفة الزبون على الأداء التسويقي للمصارف في مدينة بغداد العراقية (الربحية؛ معدل نمو الحصة السوقية والاحتفاظ بالزبائن).

¹ الفقهاء سام، (2011). إدارة معلومات الزبائن وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 25(1)، ص 231.

ودراسة البكري وطالب (2014) التي كشفت عن وجود علاقة قوية ما بين معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن كأحد أبعاد الأداء التسويقي. ودراسة جثير والشويح (2014) التي بينت وجود أثر دال معنويا للمعرفة السوقية (معرفة الزبائن ومعرفة المنافسين) على الأداء التسويقي لشركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق. وأيضا دراسة الفوقة (2016) التي خلصت إلى وجود أثر إيجابي لإدارة معرفة الزبون على الأداء التسويقي للبنوك التجارية الأردنية. وأيضا تختلف مع نتائج دراسة قرارية (2018) التي أظهرت أن إدارة معرفة الزبون أثرت على الأداء التسويقي (الربحية؛ الحصة السوقية والاحتفاظ بالزبائن) لشركة اتصالات الجزائر موبيليس.

رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية:

H24 - يوجد أثر دال معنويا لبعد إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا على الأداء التسويقي للفنادق.

وأخيرا تبين أن لبعد إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا تأثير دال معنويا على الأداء التسويقي للفنادق ($\beta = ,312; t = 3,560$)، كما بلغ مستوى الدلالة ($\text{Sig} = ,000$) وهو أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية (H24). وهذا يعني أن التبنى الصحيح لتكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن سوف يساهم في تحسين الأداء التسويقي للفنادق، وهي نتيجة منطقية إلى حد كبير. فقد وفر التحول السريع في تكنولوجيا المعلومات والتوسع في استخدام شبكة الإنترنت منصة تسويقية جديدة لصناعة الفنادق (Saw, Goh & Isa, 2015). ومن ثم أصبح من الصعب على معظم الفنادق البقاء والاستمرار في السوق بدون معاملات عبر الإنترنت. وكاستجابة لفرص الأعمال الإلكترونية أنشأت معظم الفنادق بالفعل مواقع الويب الخاصة بها لتسهيل العروض الترويجية والحجوزات على الإنترنت (Abu Bakar & Hashim, 2008).

فمن خلال الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات، يمكن للفنادق زيادة إيراداتها وتقليل تكلفة المعاملات، وزيادة إمكانية تكرار الشراء، وبالتالي زيادة ربحية الفنادق، كما يؤدي الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات إلى تحسين الإنتاجية وجودة الخدمة، كما تساعد أيضا تكنولوجيا المعلومات في تقليل احتمالية حدوث أخطاء في عمليات إنتاج وتقديم الخدمة، وتقليل تكاليف الاسترداد (مثل طلب الزبائن للتعويضات) المرتبطة بهذه الأخطاء (Chathoth, 2007).

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تساعد تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن المؤسسات الخدمية مثل الفنادق على تخطيط وتنفيذ إجراءات تسويقية ناجحة للاحتفاظ بالزبائن وجعلهم أكثر ربحية بناء على

قاعدة بيانات الزبائن والأنظمة الأخرى التي تلتقط المعلومات بمرور الوقت (Roberts, Liu, & Hazard, 2005). بالإضافة إلى ذلك، جادل (Chang et al., 2010) بأن تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن تعمل على تحسين قدرات التسويق من خلال توفير معلومات قيمة عن الزبائن تساعد المديرين والموظفين على تحقيق أهداف تسويقية محددة بشكل أكثر فعالية وكفاءة، وأكدوا أن تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن لها تأثير إيجابي على قدرات التسويق (مثل التخطيط والتنفيذ).

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (AI-Azzam, 2016) من أن لتكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن علاقة دالة معنوية وإيجابية مع أداء الفنادق. كما تتفق هذه النتيجة مع ما كشفت عنه دراسة بوعبد الله وكباب (2019) من أن لبعدها تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن تأثير دال إحصائياً على ولاء زبائن الفنادق. وتدعم أيضاً النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Bahri-Ammari & Nusair, 2015) والتي مفادها أن تبادل المعلومات التي توفرها تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن يمكن أن تؤدي إلى تحسين استعادة الزبائن المفقودين واكتساب الزبائن الجدد وتحسين العائد الإجمالي لكل زبون وتقليل هجرة الزبائن نحو المنافسين الآخرين.

بالإضافة إلى ذلك، كشفت بعض الدراسات عن الدور الإيجابي المباشر وغير المباشر لتكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن في تحسين أداء المؤسسة. فمن خلال قدرة التكنولوجيا على جمع معلومات كثيرة عن الزبائن وتخزينها وتحليلها ونشرها داخل المؤسسة، يمكن لهذه المؤسسة تحسين قدرتها على جذب الزبائن الحاليين والمحتملين والاحتفاظ بهم (Mohammed et al., 2014)، وعليه أصبح دور التكنولوجيا الحديثة ضروري لزيادة القدرات التنافسية للفنادق خاصة تلك الفنادق التي تستهدف الزبائن الأجانب. فبدون التبني الفعال لتكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن سيفشل دور العديد من الاستراتيجيات التي تركز على الزبائن في تحقيق أهدافها (Akroush et al., 2011; Sin et al., 2005). ومن جهته أشار (Butler, 2000) إلى أن تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن تساعد المؤسسات على تحسين رضا الزبائن وزيادة الاحتفاظ بهم وبناء علاقات مريحة وطويلة الأمد معهم.

وبالمثل جادل (Law, Leung, & Buhalis, 2009) بأنه في عصر الإنترنت اليوم، تعد الاستفسارات عبر البريد الإلكتروني هي الاتصال الأساسي بين الفنادق والزبائن، مما يشير إلى ارتفاع توقعات الزبائن بشأن تلقي ردود على بريدهم الإلكتروني. علاوة على ذلك، نظراً لجودة وأهمية البيانات التي تقدمها تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن، فإن العديد من الفنادق تستخدم تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن لتحسين

جودة خدماتها (Mohammed et al., 2014)، فمثلا نتيج البيانات والمعلومات الملتقطة حول شكاوي الزبائن فرصة ذهبية للفندق لتصحيح الأخطاء وتدارك النقائص المرتبطة بعمليات تقديم الخدمة، خاصة عندما يوجد لدى الفندق إدارة خاصة بشكاوي الزبائن، وفي الأخير سوف ينعكس ذلك على تحسين وتطوير الخدمة المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، أكد Sirirak et al. (2011) أنه بسبب زيادة المنافسة وزيادة توقعات الزبائن في صناعة الفنادق فقد اعتمدت الفنادق على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كطريقة للتعامل مع البيئات سريعة التغير.

وبصفة عامة تتفق النتائج المتوصل إليها في الدراسة الحالية مع نتائج العديد من الدراسات السابقة، فمثلا تتوافق مع ما خلص إليه Sin et al. (2005) من وجود تأثير إيجابي ودال معنويا لإدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي. ومع ما توصل إليه Dhman (2011) من أن لتطبيق إدارة العلاقة مع الزبائن أثر إيجابي على الوصول إلى الاستحواذ والرضا والاحتفاظ وعدم خسارة الزبائن. وتتفق مع ما عثرت دراسة Mohammed & Rashid (2012) من وجود علاقة دالة معنويا وإيجابية بين إدارة علاقات الزبائن وأداء الفنادق، وأن إدارة علاقات الزبائن تلعب دورا هاما في جذب الزبائن إلى الفنادق.

كما تعزز هذه النتيجة أيضا مع ما أشارت إليه دراسة Reinartz et al. (2004) من أن تنفيذ عمليات إدارة علاقات الزبائن له ارتباط إيجابي معتدل مع كل من أداء المؤسسة الإدراكي والموضوعي.

ونتائج دراسة بوعبد الله (2019) التي خلصت إلى وجود أثر إيجابي ودال معنويا لإدارة علاقات الزبائن في كل من الاحتفاظ بالزبائن وثقة الزبائن لدى العيادات الطبية الخاصة في الجزائر، وأيضا مع نتائج دراسة Abid Ullah et al. (2020) التي كشفت أن لإدارة علاقات الزبائن تأثير دال معنويا على الأداء التسويقي للبنوك في باكستان. كما تدعم نتائج دراسة السعدي (2012) الذي أثبت وجود أثر غير مباشر لإدارة علاقات الزبائن في ولاء الزبائن كأحد أبعاد أداء البنوك التجارية في مصر.

ومن جهة أخرى تختلف نتائج هذه الدراسة مع النتائج المتوصل إليها في دراسة Goudarzi, (2013) Mossallami & Mokhtary والتي أثبتت عدم وجود تأثير دال معنويا لإدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي. وقد يعود ذلك لاختلاف البيئة التي أجريت فيها الدراسة وما يترتب عليه من اختلاف في طبيعة المنافسة والخصائص النفسية والبيئية للزبائن، واختلاف أيضا مستوى تبني إدارة علاقات الزبائن، بالإضافة إلى اختلاف نوع الخدمة المدروسة.

يعبر عن هذه العلاقات بالمعادلة الرياضية التالية:

$$PM = \alpha + w1(CF) + w2(CRMO) + w3(KM)+ w4(CRMT)$$

حيث: الأداء التسويقي للفندق (PM) هي دالة لكل من التركيز على الزبائن الرئيسيين (CF)، تنظيم إدارة علاقات الزبائن (CRMO)، إدارة المعرفة (KM)، إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا (CRMT)؛ في حين (α) يعبر عن الثابت، و ($w1, w2, w3, \text{ and } w4$) هي معاملات الانحدار لسوابق الأداء التسويقي للفندق. وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار للأداء التسويقي الفندق كالتالي:

$$PM = 0.050 + 0.355 CF + 0.202 CRMO + 0.312 CRMT$$

المطلب الثالث: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة (H3)

H3 - يوجد أثر دال معنويا لأبعاد إدارة علاقات الزبائن على الأداء المالي للفنادق.

وقد تم تقسيم هذه الفرضية إلى أربع فرضيات فرعية (كما هو موضح لاحقاً)، والجدول الموالي يوضح مصفوفة ارتباط أبعاد إدارة علاقات الزبائن مع الأداء المالي للفنادق.

الجدول رقم (44): مصفوفة ارتباط أبعاد إدارة علاقات الزبائن مع الأداء المالي للفنادق.

الأبعاد	التركيز على الزبائن الرئيسيين	تنظيم CRM	إدارة المعرفة	CRM القائمة على التكنولوجيا
قيمة الارتباط	,748**	,750**	,764**	,738**
مستوى	,000	,000	,000	,000

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يتضح من خلال الجدول السابق أن جميع أبعاد إدارة علاقات الزبائن ترتبط بشكل قوي وإيجابي ودال معنويا مع متغير الأداء المالي للفنادق، حيث تراوحت قيمة الارتباط ما بين 0.738 و 0.764 مما يشير إلى وجود ارتباط قوي بين الأبعاد الأربعة المدروسة والأداء المالي للفنادق، كما يشير مستوى الدلالة البالغ (Sig = 0.000) إلى أن العلاقة دالة معنويا، وهذا يعني أن أي تحسين في جودة أي بعد من أبعاد إدارة

علاقات الزبون سوف ينعكس ايجابيا على الأداء المالي للفنادق. والجدول الموالي يبين نتائج تحليل التباين لأثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على الأداء المالي للفنادق.

الجدول رقم (45): نتائج تحليل التباين لأثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على الأداء المالي للفنادق.

النموذج Model	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الانحدار	3,2088	4	0,8022	,42079	,000	,817	,668
البواقي	1,3844	158	,262				
المجموع	,591124	216	-				

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

تشير معطيات الجدول رقم (45) أن قيمة معامل إرتباط بيرسون (R) قد بلغت (0.817) وهي دالة معنوية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتشير إلى وجود علاقة قوية ما بين المتغير المستقل (الأبعاد الأربعة لإدارة علاقات الزبائن) والمتغير التابع (الأداء المالي للفنادق)، كما أن إشارة معامل الارتباط (R) الموجبة تشير إلى أن العلاقة بين كلا المتغيرين علاقة طردية موجبة. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²) والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار (0.668) وهي دالة معنوية، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي F (79.420) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتشير هذه القيمة إلى أن نموذج الانحدار الخطي المتعدد ومن خلال المتغير المستقل (أبعاد إدارة علاقات الزبائن) يمكنه أن يفسر ما نسبته 66.80% من الاختلاف والتباين في المتغير التابع (الأداء المالي). والجدول التالي يوضح أثر كل بعد من أبعاد إدارة علاقات الزبائن على الأداء المالي للفنادق.

الجدول رقم (46): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على الأداء المالي للفنادق.

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية Beta	المعاملات غير النمطية		النموذج Model
			الخطأ	B	
,741	,331	-	,212	,070	ثابت Constant
,001	,4593	,284	,089	,309	التركيز على الزبائن الرئيسيين
,077	,7811	,168	,102	,182	تنظيم إدارة علاقات الزبائن
,006	,7682	,271	,109	,301	إدارة المعرفة
,072	,8121	,165	,101	,183	إدارة علاقات الزبائن القائمة على

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

أولاً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة:

H31 - يوجد أثر دال معنويًا لبعث التركيز على الزبائن الرئيسيين على الأداء المالي للفنادق.

يصف الجدول رقم (46) النتائج التفصيلية لتحليل الانحدار المتعدد. حيث تبين النتائج أن بعث التركيز على الزبائن الرئيسيين له تأثير دال معنويًا على الأداء المالي للفنادق ($t = 3,459$; $\beta = ,309$)، كما بلغ مستوى الدلالة ($\text{Sig} = ,001$) وهو أقل من $0,05$ ، وعليه نقبل الفرضية (H31). وهذا يعني أن زيادة تركيز الفندق على الزبائن الرئيسيين يساهم في زيادة الأداء المالي للفندق. تشير هذه النتيجة إلى أن الفنادق يجب أن تركز بشكل خاص على متطلبات زبائنهم مثل التواصل مع الزبائن، والاستجابة لمشاكل وشكاوي الزبائن، وفهم متطلبات خدمة الزبائن، والاستجابة بفعالية لاستفساراتهم عن خدماتهم من أجل زيادة قدراتهم التنافسية.

حيث يشير البكري وطالب (2014) أن المؤسسات المعاصرة تعتبر أن الزبون بمثابة الصديق الوحيد لها، وأنه يشكل مركز أنشطتها لتحقيق المزيد من التشارك والتفاعل البناء بينها وبينه، كما يعتبر الزبائن

الرئيسيين ذوي الولاء العالي والمستمر أساس نجاح المؤسسات.¹ وعليه، من المرجح أن يتحسن الأداء المالي بشكل غير مباشر من خلال تعزيز رضا الزبائن عن طريق تطبيق إدارة علاقات الزبائن بشكل أفضل (Abid et al., 2020).

وهذه النتيجة تتفق مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Shang & Lu (2012) والتي تبين من خلالها وجود علاقة ايجابية ودالة معنوية بين كل من الاستجابة للزبائن ومنافع التفاعل مع الزبائن من جهة والأداء المالي من جهة أخرى. كما تدعم النتائج التي توصل إليها الزواهره (2012) والتي مفادها وجود أثر دال معنويا للتوجه السوقي (التوجه بالزبائن، التوجه بالمنافسين، التنسيق الداخلي) في الأداء المالي للفنادق في الأردن. بالإضافة إلى ذلك، تعزز ما توصلت إليه دراسة (Abid Ullah et al. (2020) من وجود أثر دال معنويا لإدارة التركيز على الزبون على الأداء التنظيمي البنكي في باكستان.

ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة:

H32 - يوجد أثر دال معنويا لبعث تنظيم إدارة علاقات الزبائن على الأداء المالي للفنادق.

وفي المقابل، كما توضح نتائج الجدول السابق أن بعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن لا يمارس تأثيراً دالاً معنوياً على الأداء المالي للفنادق ($t = 1,781$; $\beta = ,182$)، كما بلغ مستوى الدلالة ($\text{Sig} = ,077$) وهو أكبر من 0.05، وعليه نرفض الفرضية (H32). وهذا يعني أن تنظيم إدارة علاقات الزبائن سوف لن يساهم بالضرورة في تحسين الأداء المالي للفنادق، وقد يفسر بكون ذلك أن معظم الفنادق المدروسة هي مؤسسات فندقية صغيرة أو متوسطة الحجم، ولا تتوفر على إمكانيات مادية وبشرية تسمح لها بتوفير تنظيم إداري كفاء، كما أن بعض الفنادق العمومية قد تفتقر إلى وجود طاقم إداري يمتلك مهارات ومؤهلات تمكنه من تنظيم إدارة علاقات الزبائن بطريقة فعالة. وفي هذا السياق فقد وجدت دراسة السعدي (2012) أن أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن في أداء البنوك التجارية المصرية يختلف باختلاف القطاع، واختلاف درجة استجابة الزبائن نتيجة تطبيق إدارة علاقات الزبائن. علاوة على ذلك، فإن التنظيم الجيد يجب أن يجعل من الزبون محور لتصميم الأنشطة الإدارية، وهنا تبرز أهمية التنسيق بين مختلف أبعاد إدارة علاقات الزبائن.

وفي هذا الإطار، يفترض (Zablah et al. (2004) أن التركيز على الزبون كمدخل تنظيمي مهم وتحتاجه المؤسسة لتعظيم ربحية محفظة علاقات الزبائن. ومن ثم وجب تكييف وتعديل العوامل التنظيمية

¹ البكري ثامر، وطالب أحمد هادي، (2014). أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي (دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الأردنية)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، 6(4)، ص 08.

(كالاتزام التنظيمي، الثقافة التنظيمية، وإدارة التغيير، تدريب وتحفيز الموظفين) لتتلاءم مع فلسفة التركيز على الزبائن ومع تنفيذ تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن.

ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة:

H33 - يوجد أثر دال معنويًا لبعء إدارة المعرفة على الأداء المالي للفنادق.

بالإضافة إلى ذلك، تبين أن لبعء إدارة المعرفة تأثير دال معنويًا على الأداء المالي للفنادق ($\beta = 0.301$ ؛ $t = 2.768$)، كما بلغ مستوى الدلالة ($Sig = 0.006$) وهو أقل من 0.05، وعليه نقبل الفرضية (H33). وهذا يعني أن إدارة المعرفة الفعالة تساهم في تحسين الأداء المالي للفنادق. فلا شك أن الإدارة الفعالة للمعرفة قد تكسب الفندق ميزة تنافسية تجعله قادرًا على فهم زبائنه وتلبية متطلباتهم بشكل مميز مقارنة مع باقي منافسيه، فعندما يحسن الفندق استغلال المعلومات المتوفرة لديه عن زبائنه، مورديه، ومنافسيه يمكنه خدمة زبائنه بشكل أفضل، مما يعزز من مستوى مبيعات الفندق. فقد أشار Yang & Wan (2004) إلى أن المعرفة في الفندق تتعلق بزبائن الفندق ومنتجاته وخدماته وإجراءات التشغيل والمنافسين وشركاء العمل. لذلك، فإن تقديم خدمة قائمة على المعرفة والتحسين المستمر لجودة تلك الخدمة يمكن أن يساعد المؤسسة على تمييز نفسها عن منافسيها (Su & Lin, 2006).

كما أكد Sulaiman et al. (2011) أن إدارة معرفة الزبائن تمثل عاملاً رئيسياً في تعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة لتحقيق مستوى عالٍ من الأداء. في حين خلص Tseng (2016) إلى أن قدرة إدارة معرفة (قدرة المؤسسة على الاستفادة من المعرفة الحالية والتعلم المستمر لتوليد معرفة جديدة) هي العامل الرئيسي لتحسين الأداء المالي للمؤسسة، حيث يمكن لمثل هذه القدرة أن تحفز خلق المعرفة، والمشاركة، وإعادة استخدام المعلومات.

وتتفق هذه النتيجة مع نتائج بعض الدراسات السابقة. فمثلاً أظهرت دراسة Zablah et al. (2004) أن إدارة المعرفة أثر على الأداء المالي للمؤسسة. وكشفت نتائج دراسة الفقهاء (2011) عن وجود علاقة معنوية دلالة إحصائية بين إدارة معلومات الزبائن (الحصول على معلومات الزبائن، وضمان جودتها، والاستفادة منها) وتحقيق مستويات أعلى من الأداء المؤسسي ببعديه (الحصة السوقية، وهامش الربح)، باستثناء بعد نمو المبيعات الذي لم يرتبط بعلاقة معنوية مع جهود إدارة معلومات الزبائن، كما أكدت النتائج على وجود تأثير دال معنويًا لإدارة معلومات الزبائن في تحقيق مستويات أعلى من الميزة التنافسية لدى الشركات الفلسطينية. كما تعزز هذه النتيجة نتائج دراسة Tseng (2016) التي توصلت إلى أن معرفة الزبون (المعرفة من الزبون، المعرفة للزبون والمعرفة حول الزبون) تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة. بالإضافة إلى

ذلك، تدعم نتائج دراسة (Shabir et al. 2016) التي كشفت أن لإدارة المعرفة علاقة إيجابية ودالة إحصائيا مع الأداء التنظيمي. وكذلك نتائج دراسة شعباني وبن خليفة أحمد (2020)، التي أثبتت وجود أثر دال معنويا لإدارة معرفة الزبائن في الأداء المالي للمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر (أوريدو).

ومن جهة أخرى، تختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصل إليها (Shang & Lu 2012) والتي مفادها أن تطبيق إدارة المعرفة لم يؤثر بشكل دال معنويا على الأداء المالي (متمثلا في الربحية والنمو) للشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم لشحن البضائع في تايوان. وقد يكون ذلك منطقيًا لعدم قدرة الكثير من المؤسسات الصغرى على توفير متطلبات تبني نظام فعال لإدارة المعرفة. وهنا نود أن نشير إلى أن تبني إدارة المعرفة يجب أن لا يكون مجرد شعار رنان تتغنى به إدارة الفندق، بل يفترض أن يسعى الفندق ويحرص على تجسيد مبادئ إدارة المعرفة على أرض الواقع، وأن يوفر ويهيئ كل الظروف لنجاح تنفيذها بفعالية، خاصة فيما يتعلق بالعنصر البشري الذي يجب أن يكون على مستوى عالٍ من التأهيل والتدريب.

رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة:

H34 - يوجد أثر دال معنويا لبعث إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا على الأداء المالي للفنادق.

وأخيرا تبين أن بعد إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا لا يؤثر بشكل دال معنويا على الأداء المالي للفنادق ($\beta = 1,183; t = 1,182$)، حيث بلغ مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0,072$) وهو أكبر من 0.05، وعليه نرفض الفرضية (H34). وهذا يعني أن تبني تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن سوف لن يساهم بالضرورة في تحسين الأداء المالي للفنادق. ويمكن تفسير ذلك بكون أن حياة وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في ممارسات إدارة علاقات الزبائن لا يكفي لوحده، بل يتطلب ضرورة توفير العديد من الأطر على غرار موظفين ماهرين ومدربين بشكل جيد، ووجود ثقافة تنظيمية تشجع على طرح الأفكار الإبداعية والمبتكرة، واقتراح الحلول المناسبة للمشكلات التي تعترض التنفيذ الصحيح لمبادرات إدارة علاقات الزبائن.

عمليا، لقد أظهرت الدراسات السابقة أنه لا يمكن لجميع المؤسسات الحصول على نفس مزايا تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن، ومع ذلك، ينظر إلى صناعة الفنادق على أنها سياق جيد لتنفيذ نموذج إدارة علاقات الزبائن، لأن الفنادق تمتلك معلومات كافية بشأن الزبائن واحتياجاتهم المختلفة ويمكنها الاستفادة من هذا المورد المهم لبناء علاقات فعالة مع الزبائن (Piccoli et al., 2003). تماشيا مع هذا التفكير، جادل (Kasim & Minai 2009) بأن الفنادق يمكنها استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين أدائها. ويضيف (Bahri-Ammari & Nusair 2015) أن النظام الإداري يلعب دورا مهما في التطبيق

الفعال لتكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن، والذي يمكنه أن يزود فريق المبيعات بمعلومات عن الزبائن ومعلومات عن المنافسين، ويؤدي إلى زيادة الفرص ويتبع مدى توفر المنتج وقياس ولاء الزبائن. بالإضافة إلى ذلك، أكد (Minghetti 2003) أن تطوير سياسة فعالة لإدارة علاقات الزبائن يتطلب معرفة متعمقة باحتياجات الزبائن وسلوكهم وتفضيلاتهم، وأن التكنولوجيا الجديدة هي أحد المحركات الأساسية لإجراء تغيير فعال وقادر على تحقيق الأهداف المرسومة.

هذه النتيجة تتفق مع بعض النتائج التي توصلت إليها بعض الدراسات السابقة. فعلى سبيل المثال، تتفق مع ما توصل إليه (Shang & Lu 2012) من أن تكنولوجيا المعلومات (كأحد الأبعاد الأربعة لإدارة علاقات الزبائن) لم يؤثر بشكل دال معنويًا على الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم لشحن البضائع في تايوان، وهذا ليس مستغربًا لأن تطبيق تكنولوجيا المعلومات مكلف بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وأن العديد من تلك المؤسسات غير قادرة على تحمل تلك التكاليف، وبالتالي قد تستخدم برامج معلوماتية غير حديثة، وهو ما قد ينطبق على الفنادق الصغيرة الحجم. كما توصلت دراسات أخرى إلى عدم وجود علاقة دالة معنويًا بين إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا وأداء المؤسسة (Ernst et al., 2011; Jayachandran et al., 2005; Yim et al., 2004).

أما في مجال الصناعة الفندقية، فتدعم هذه النتيجة نتائج العديد من الدراسات، والتي كشفت عن وجود علاقة غير دالة معنويًا بين التكنولوجيا وأداء الفنادق (Ham, Gon Kim & Jeong, 2005; Karadag, 2011; Cobanoglu & Dickinson, 2009; Tavityaman, Qu & Zhang, 2011). وقد أشار هؤلاء بأن العديد من المؤسسات قد أنفقت موارد هائلة على تكنولوجيا المعلومات والكمبيوتر دون تحقيق أداء محسن نتيجة هذا الإنفاق، وأكدوا كذلك بأن المؤسسات لا يمكنها الاعتماد فقط على تكنولوجيا المعلومات لتحسين أدائها، بل يجب عليهم أيضًا التركيز على العوامل التنظيمية الأخرى. وتجدد الإشارة إلى أن الأدبيات كشفت عن نتائج غير متسقة فيما يتعلق بتأثير تكنولوجيا المعلومات على أداء المؤسسة.

وفي المقابل، تختلف هذه النتيجة مع نتائج العديد من الدراسات التي وجدت أن لتكنولوجيا المعلومات أثر على الأداء المالي للمؤسسة (مثل: Chen & Popovich, 2003; Feinberg & Kadam, 2002). كما أظهرت بعض الدراسات السابقة وجود تأثير دال معنويًا وإيجابيًا لتكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن على أداء المؤسسة (Akroush et al., 2011; Kasim & Minai, 2009; Mohammed et al., 2013; Mohammed et al., 2014).

علاوة على ذلك، أظهرت بعض الدراسات أن تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن كان لها فقط تأثير دال معنوياً غير مباشر على أداء المؤسسة من خلال العوامل التنظيمية (Garrido-Moreno & Padilla, 2011; Melendez, 2011). لذلك يمكن القول أن العلاقة بين المتغيرين لا تزال ملتبسة كما ذكر (Ernst et al., 2011; 2010; Reimann et al., 2014; Mohammed et al., 2014)، والذين أشاروا إلى أن هذه النتائج الملتبسة والمختلطة يمكن أن تكون ناتجة عن عدم فهم الآليات التي تربط بين تكنولوجيا إدارة علاقات الزبائن وأداء المؤسسة.

بصفة عامة، تدعم النتائج المتوصل إليها نتائج العديد من الدراسات السابقة، فعلى سبيل المثال تدعم النتائج المتوصل إليها ما عثر عليه السعدني (2012) من وجود أثر مباشر لإدارة علاقات الزبائن في معدل العائد على الأصول كأحد أبعاد أداء البنوك التجارية العاملة في مصر، كما بينت النتائج وجود أثر غير مباشر لإدارة علاقات الزبائن في كل من معدل العائد على الأصول ومعدل العائد على حقوق الملكية. كما تختلف هذه النتائج على العموم مع نتائج دراسة (Abid Ullah et al., 2020) التي كشفت أن لإدارة علاقات الزبائن تأثير غير دال معنوياً على الأداء المالي للبنوك في باكستان.

وعليه، يعبر عن هذه العلاقات بالمعادلة الرياضية التالية:

$$PF = \alpha + w1(CF) + w2(CRMO) + w3(KM) + w4(CRMT)$$

حيث: الأداء المالي للفندق (PF) هو دالة لكل من التركيز على الزبائن الرئيسيين (CF)، تنظيم إدارة علاقات الزبائن (CRMO)، إدارة المعرفة (KM)، إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا (CRMT)؛ في حين (α) يعبر عن الثابت، و (w1, w2, w3, and w4) هي معاملات الانحدار لسوابق الأداء المالي للفندق. وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار للأداء المالي للفندق كالآتي:

$$PF = 0.070 + 0.309 CF + 0.301 KM$$

المطلب الرابع: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة (H4)

H4 - يوجد أثر دال معنوياً لسمعة الفنادق على أداء الفنادق (الأداء التسويقي والأداء المالي) عند أخذ هذين البعدين مجتمعين وعند أخذ كل بعد بصورة مستقلة.

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

H4 - يوجد أثر دال معنوياً لسمعة الفنادق على أداء الفنادق (الأداء التسويقي والأداء المالي) عند أخذ هذين البعدين مجتمعين.

الجدول رقم (47): نتائج تحليل التباين لأثر سمعة الفنادق على أداء الفندق.

النموذج Model	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الانحدار	,21119	1	,21119	1,5556	,000	,526	,277
البواقي	0,2475	116	,312				
المجموع	,45869	216	-				

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الخطي (R) قد بلغت (0.526) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتشير إلى أن العلاقة بين كلا المتغيرين (سمعة الفنادق على أداء الفنادق) موجبة وطردية لكنها متوسطة القوة، أي كلما زاد الاهتمام بسمعة الفندق سيؤدي إلى تحسن أداء ذلك الفندق. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R²)، والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط (0.277)، والتي من خلالها يمكن معرفة نسبة التباين في المتغير التابع. وتشير هذه القيمة إلى أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ومن خلال المتغير المستقل (سمعة الفندق) يمكنه أن يفسر ما نسبته 27.70% من الاختلاف والتباين في المتغير التابع (أداء الفندق). والجدول الموالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر سمعة الفنادق على أداء الفنادق.

الجدول رقم (48): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر سمعة الفنادق على أداء الفندق.

النموذج Model	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ			
ثابت Constant	,4911	,314		,7454	,000
سمعة الفندق	,634	,081	,526	,8467	,000

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

ترد تفاصيل تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجدول أعلاه. حيث تبين النتائج أن لسمعة الفندق تأثير دال معنويًا على أداء الفندق ($\beta = 0.634$; $t = 7.846$)، حيث بلغ مستوى الدلالة ($\text{Sig} = 0.000$) وهو أكبر من 0.05، وعليه نقبل الفرضية (H4). تعتبر هذه النتيجة منطقية جدًا، لكون السمعة الجيدة للفندق تؤثر على الصورة المدركة للزبائن وعلى تكوين اتجاهات إيجابية لديهم نحوه، مما قد يولد لديهم النية لزيارته مستقبلاً عندما تتاح لهم الفرصة. كما تؤثر السمعة الجيدة للفندق على توليد مشاعر إيجابية لدى الموظفين مما يحفزهم على الاستمرار في العمل لدى نفس الفندق، وبذلك تنخفض نوايا الموظفين ترك العمل في ذلك الفندق مما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للفندق.

ومن جهته يؤكد Feldman et al (2014) أن السمعة الجيدة للمؤسسة تساعد على إدراك الزبون لجودة المنتجات والخدمات، والذي يتيح للمؤسسة فرص زيادة مبيعاتها، وبالتالي زيادة مستوى الأرباح، زيادة القدرة على الاحتفاظ بالموظفين الموهوبين، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وهذا بدوره ينعكس إيجابياً على إنتاجية المؤسسة، وحمايتها عن طريق تقليل المخاطر والتعرف على الأزمات المحتملة الوقوع، وزيادة القدرة على دخول الأسواق الدولية وتكوين التحالفات الإستراتيجية.

وعليه، يعبر عن هذه العلاقة بالمعادلة الرياضية التالية:

$$PH = \alpha + w1(HR)$$

حيث: أداء الفندق (PH) هو دالة لسمعة الفندق (HR)؛ في حين (α) يعبر عن الثابت، و($w1$) هو معامل الانحدار لسمعة الفندق. وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط لأداء الفندق كالآتي:

$$PH = 1.491 + 0.631 HR$$

ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة:

H41 - يوجد أثر دال معنويًا لسمعة الفنادق على الأداء التسويقي للفنادق.

تشير معطيات الجدول رقم (49) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون (R) قد بلغت (0.868) وهي دالة معنويًا عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتشير إلى وجود علاقة قوية ما بين المتغير المستقل (سمعة الفندق) والمتغير التابع (أداء الفندق)، كما أن إشارة معامل الارتباط (R) الموجبة تشير إلى أن العلاقة بين كلا المتغيرين علاقة طردية موجبة.

الجدول رقم (49) : نتائج تحليل التباين لأثر سمعة الفندق على أداء التسويق للفندق.

النموذج Model	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الانحدار	,95319	1	,95319	2,0886	,000	,528	,278
البواقي	1,7405	116	,321				
المجموع	1,6927	216	-				

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

كما بلغت قيمة معامل التحديد (R2) والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار (0.753) وهي دالة معنوية، حيث بلغت قيمة الاختبار الإحصائي F (120.503) عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتشير هذه القيمة إلى أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ومن خلال المتغير المستقل (سمعة الفنادق) يمكنه أن يفسر ما نسبته 75.30% من الاختلاف والتباين في المتغير التابع (أداء الفنادق). والجدول التالي يوضح أثر سمعة الفندق على الأداء التسويقي.

الجدول رقم (50): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر سمعة الفنادق على الأداء التسويقي للفنادق.

النموذج Model	المعاملات النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ			
ثابت Constant	,4221	,319		,4604	,000
سمعة الفندق	,646	,082	,528	,8807	,000

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

ترد تفاصيل تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجدول أعلاه. حيث تبين النتائج أن لسمعة الفندق تأثير دال معنوية على الأداء التسويقي للفندق ($\beta = ,646; t = 7,880$)، فقد بلغ مستوى الدلالة ($\text{Sig} =$)

0,000) وهو أكبر من 0.05، وعليه نقبل الفرضية (H41). حيث تعتبر هذه النتيجة متوقعة، لكون السمعة الجيدة للفندق يمكنها أن تؤثر إيجابيا على مختلف أبعاد الأداء التسويقي مثل قيمة علامة التجارية، ولاء الزبائن، صورة الفندق في أذهان الجمهور المستهدف، تموقع الفندق في السوق. كما تعزز هذه النتيجة النتيجة التي توصلت إليها دراسة (1999) Greyser والتي مفادها أن السمعة الإيجابية تجتذب الزبائن الأوفياء وتعزز الاحتفاظ بهم.

وعليه، يعبر عن هذه العلاقة بالمعادلة الرياضية التالية:

$$PM = \alpha + w1(HR)$$

حيث: الأداء التسويقي للفندق (PM) هو دالة لسمعة الفندق (HR)؛ في حين (α) يعبر عن الثابت، و ($w1$) هو معامل الانحدار لسمعة الفندق. وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط للأداء التسويقي للفندق كالتالي:

$$PM = 1.422 + 0.646 HR$$

ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة:

H42 - يوجد أثر دال معنويا لسمعة الفنادق على الأداء المالي للفنادق.

الجدول رقم (51): نتائج تحليل التباين لأثر سمعة الفنادق على أداء المالي للفنادق.

النموذج Model	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة	الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الانحدار	,48318	1	,48318	2,0886	,000	,492	,242
البواقي	,02158	116	,360				
المجموع	6,5047	216	-				

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

يوضح الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الخطي (R) قد بلغت (0.492) وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، وتشير إلى أن العلاقة بين كلا المتغيرين (سمعة الفنادق والأداء المالي للفندق) موجبة وطرديّة لكنها متوسطة القوة، أي كلما زاد الاهتمام بسمعة الفندق سيؤدي إلى تحسن الأداء المالي لذلك الفندق. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2)، والتي تمثل القدرة التفسيرية لنموذج الانحدار الخطي البسيط (0.242)، والتي من خلالها يمكن معرفة نسبة التباين في المتغير التابع. وتشير هذه القيمة إلى أن نموذج الانحدار الخطي البسيط ومن خلال المتغير المستقل (سمعة الفندق) يمكنه أن يفسر ما نسبته 24.20% من الاختلاف والتباين في المتغير التابع (الأداء المالي للفندق). والجدول الموالي يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر سمعة الفنادق على الأداء المالي للفنادق.

الجدول رقم (52): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر سمعة الفنادق على أداء المالي للفنادق.

النموذج Model	المعاملات النمطية		غير النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ			
ثابت Constant	,5601	,338		,6194	,000
سمعة الفندق	,622	,087	,492	,1627	,000

المصدر: نتائج الدراسة الميدانية

ترد تفاصيل تحليل الانحدار الخطي البسيط في الجدول أعلاه. حيث تبين النتائج أن لسمعة الفندق تأثير دال معنويًا على الأداء المالي للفندق ($\beta = ,622$; $t = 7,162$)، فقد بلغ مستوى الدلالة ($\text{Sig} = ,000$) وهو أكبر من 0.05، وعليه نقبل الفرضية (H_{42}). وهي أيضًا نتيجة منطقية إلى حد بعيد، لكون السمعة الطيبة للفندق يمكنها أن تساعد في توسيع الحصة السوقية للفندق، وزيادة الأرباح، وزيادة معدلات إشغال الغرف، تخفيض تكاليف جذب الزبائن، وبالتالي تحسين الأداء المالي للفندق. ومع ذلك، تتعارض هذه النتيجة مع ما وجدته دراسة Rose & Thomsen (2004) من أن السمعة لا يمكنها بالضرورة أن تؤثر على الأداء المالي للشركة، وإنما كشفت هذه الدراسة أن الأداء المالي للشركة هو من يؤثر على سمعتها. ومن ثم يمكن القول، أن العلاقة بين سمعة الفندق والأداء المالي قد تكون علاقة موجبة وطرديّة في الاتجاهين، أي أن السمعة الطيبة يمكنها التأثير في الأداء المالي للمؤسسة، ويمكن كذلك للأداء المالي الجيد أن يولد سمعة طيبة.

وعليه، يعبر عن هذه العلاقة بالمعادلة الرياضية التالية:

$$PF = \alpha + w1(HR)$$

حيث: الأداء المالي للفندق (PF) هو دالة لسمعة الفندق (HR)؛ في حين (α) يعبر عن الثابت، و($w1$) هو معامل الانحدار لسمعة الفندق. وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار الخطي البسيط للأداء المالي الفندق كالتالي:

$$PF = 1.560 + 0.622 HR$$

خلاصة الفصل:

تم خلال الفصل دراسة وتحليل البيانات، ومن ثم تم اختبار الفرضيات. وقد بينت النتائج المتوصل إليها أن الأبعاد الثلاثة لإدارة علاقات الزبائن والمتمثلة في كل من تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة المعرفة، وإدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا تمارس تأثيرا دالا معنويا على سمعة الفنادق. في حين تبين أن بعد التركيز على الزبائن الرئيسيين لا يمارس تأثيرا دالا معنويا على سمعة الفنادق. كما كشفت النتائج أن الأبعاد الثلاثة لإدارة علاقات الزبائن والمتمثلة في كل من التركيز على الزبائن الرئيسيين، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا تمارس تأثيرا دالا معنويا على الأداء التسويقي للفنادق. في حين تبين أن بعد إدارة المعرفة لا يمارس تأثيرا دالا معنويا على الأداء التسويقي للفنادق. علاوة على ذلك، تبين وجود بعدين من أبعاد إدارة علاقات الزبائن وهما التركيز على الزبائن الرئيسيين وإدارة المعرفة يمارسان تأثيرا دالا معنويا على الأداء المالي للفنادق. في حين تبين أن وجود بعدين هما تنظيم إدارة علاقات الزبائن، وإدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا لا يمارسان تأثيرا دالا معنويا على الأداء المالي للفنادق. وفي الأخير تبين أن لسمعة الفندق تأثير دال معنويا على أداء الفندق، كما اتضح أن سمعة الفندق تؤثر بشكل دال معنويا على كل من الأداء التسويقي والأداء المالي للفنادق.

خاتمة

تمهيد

أولا- نتائج الدراسة

ثانيا- المضامين التسويقية لنتائج الدراسة

ثالثا- توصيات الدراسة

رابعا- محددات الدراسة

خامسا- الأبحاث المقترحة مستقبلا

خاتمة

تتطوي إدارة علاقات الزبائن على محاولات جادة لتلبية متطلبات الزبائن وإشباع حاجاتهم بشكل يفوق المنافسين، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال فهم إدارة الفندق لتفضيلات وأذواق هؤلاء الزبائن فهما دقيقا، وعليه وانطلاقا من النتائج المتوصل إليها يمكن استخلاص المضامين التسويقية التالية:

1- تبين تأثير إدارة علاقات الزبائن في أداء الفنادق، وهذا يشير إلى ضرورة التركيز على كافة الأبعاد بشكل متكامل، مع إيلاء اهتمام خاص لكل بعد، وعليه يتطلب من إدارات الفنادق إعداد استراتيجياتهم التنافسية في ضوء الأهمية النسبية لكل بعد بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة الفندق.

2- أشارت النتائج إلى أن لتركيز الفندق على الزبائن الرئيسيين تأثير دال معنويا على كل من الأداء التسويقي والأداء المالي للفندق. وعلى هذا الأساس، يتوجب على إدارة الفندق استخدام المكالمات الهاتفية، البريد الإلكتروني، الفايبروبوك للتواصل مع زبائن الفندق، بالإضافة إلى قيام موظفي الفندق بزيارة الزبائن الرئيسيين الحاليين والمحتملين للتواصل معهم؛ وعليها أن تستجيب على الفور لمشكلات الزبائن واقتراحاتهم وشكاواهم؛ كما يتوجب عليها أن تستجيب بفعالية لاستفسارات الزبائن، وأن توفر المعلومات المتعلقة بخدمات الفندق للزبائن كالموقع وعوامل الجذب السياحي المجاورة للفندق، تشكيلة الأسعار، العروض وغيرها من المعلومات التي يحتاجها الزبون في عملية اختيار الفندق، بالإضافة إلى ذلك، يجب أن تدرك متطلبات وتوقعات الزبائن بشأن خدمات الفندق.

3- يعد نجاح بعض الفنادق في تحقيق أداء جيد، بمثابة رسالة مشفرة للفنادق التي خفقت في تحقيق نتائج ايجابية، بأن النجاح في السوق هو نتيجة جهود مكثفة وليس وليد الصدفة، وهذا يتطلب إجراء المزيد من البحوث الميدانية لفهم احتياجات الزبائن فيما يتعلق بكل أبعاد إدارة علاقات الزبائن ومحاولة توظيف نتائج هذه البحوث لتحقيق المزيد من الفعالية.

4- مع انتشار استخدام الانترنت ومواقع التواصل الاجتماعي، أصبح الاهتمام برقمنة إدارة علاقات الزبائن أمر ضروري، والتحول الرقمي أمر لا مناص منه، فقد فرضت طبيعة المنافسة (خاصة على المستوى الدولي) الحالية إجراء تغييرات جذرية في طبيعة عمل الفنادق. وبالتالي، فإن الفنادق التي لا تواكب عصر الرقمنة مهددة بالفشل الذي يسبق الخروج من السوق.

5- التوظيف الفعال لإدارة علاقات الزبائن في إدارة الأزمات، على سبيل المثال أدى انتشار كوفيد 19 نهاية ديسمبر 2019 إلى إفلاس الكثير من الفنادق. ومع ذلك تمكنت بعض الفنادق التي تمتلك قواعد بيانات لزبائنهم من الاتصال بهم والوقوف بجانبهم خلال هذه الأزمة من خلال خدمة توصيل الأغذية للمنازل.

توصيات الدراسة:

بناء على نتائج الدراسة الميدانية نحاول فيما يلي تقديم مجموعة من التوصيات لإدارات الفنادق الجزائرية:

- توجيه المزيد من العناية إلى دور كلمة الفم المنطوقة التقليدية والالكترونية في تعزيز سمعة الفندق، وذلك بتشجيع كلمة الفم الايجابية والحد من كلمة الفم السلبية. على سبيل المثال إنشاء صفحة فايسبوك للرد على استفسارات الزبائن.

- مراجعة سياسة التوجه نحو الزبائن، وجعل التوجه نحو الزبون ثقافة تنظيمية يجب نشرها بين موظفي الفندق.

- التركيز على بناء علاقات طيبة مع الزبائن، وذلك من خلال جعلهم يشعرون بالرضا، والثقة لكسب واثمهم.

- الاهتمام بإدارة شكاوي الزبائن، وذلك من خلال تخصيص إدارة (قسم أو مصلحة) مستقلة تعنى بمعالجة مختلف شكاوي الزبائن. ومحاولة الاستفادة من تلك الشكاوي في عمليات تحسين الخدمات الفندقية المقدمة.

- توفير عمالة مؤهلة، وقادرة على تقديم خدمات متميزة للزبائن، من خلال الاهتمام بسياسة اختيار، تعيين، وترقية الموظفين الموهوبين.

- إجراء دراسات دورية للتعرف على مدى رضا الزبائن، والسعي لتدارك النقصات الموجودة.

- حيازة أفضل التكنولوجيا الموجودة في السوق، وتدريب الموظفين على استخدامها في إدارة علاقات الزبائن.

محددات الدراسة:

كما هو الحال في أي دراسة علمية، لا تخلو أي دراسة من بعض المحددات والقيود، لذلك يمكن أن توفر القيود المرتبطة بهذه الدراسة الكثير من الفجوات البحثية التي يمكن للباحثين سدها مستقبلا، وفيما يلي نستعرض تلك المحددات:

- 1- اقتصرت هذه الدراسة على آراء عينة مشكلة من مالكي، مدراء، إدارات الفنادق من خلال مقاييس ذاتية، فقد تكون البيانات التي تم جمعها عرضة للتحيز من حيث مدى استعداد مفردات عينة الدراسة للإجابة بموضوعية عن مختلف محاور الاستبيان. فربما يكون المستجوبين مترددين عن الإبلاغ والإفصاح عن الأداء المالي لفنادقهم لعدة أسباب قد يكون منها واجب التحفظ المهني، و/أو التهرب الضريبي، وبالتالي هناك حاجة لإجراء دراسات أخرى تستخدم مقاييس كمية.
- 2- تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية من الفنادق المدروسة، ولم نتمكن من الحصول على بيانات مالية لتلك الفنادق (بحجة سرية تلك البيانات بالنسبة لبعض الفنادق)، لذلك يمكن للبحوث المستقبلية أن تعتمد بشكل رئيسي على البيانات المالية (قوائم مالية، تقارير وسجلات داخلية) لاختبار علاقة أبعاد إدارة علاقات الزبائن مع الأداء المالي للفنادق، ومقارنة نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية لإعطاء المزيد من المصداقية لنتائج الدراسة الحالية بصفة خاصة و لنتائج الدراسات التي تعتمد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات - نظرا للانتقادات التي تواجهها هذه الأداة - بصفة عامة.
- 3- قد لا تعكس وجهات نظر مالكي وموظفي الفنادق تماما وجهات نظر الزبائن، لأن الملاك والموظفين قد يرغبون في تحسين صورة الفندق الذي يعملون به وإظهاره على أنه متفوق على منافسيه وأنهم متحكمون جيدا في عملهم، وقد يكون ذلك أيضا بسبب عدم دراية بعض الموظفين المستجوبين ببعض جوانب الأداء، وهذا يجب أيضا اعتباره قيودا على البحث. ومن ثم يفضل إجراء دراسات ميدانية لالتقاط وجهات نظر الزبائن بخصوص ممارسات إدارة علاقات الزبائن.
- 4- اقتصرت هذه الدراسة على أربعة أبعاد لإدارة علاقات الزبائن كما فعلت العديد من الدراسات السابقة المذكورة في متن هذه الدراسة، وعلى الرغم من أن هذه الأبعاد الأربعة مهمة، إلا أن إدارة علاقات الزبائن هي بناء معقد، وعليه يفضل أن تعتمد الدراسات المستقبلية على إضافة أبعاد أخرى، كإضافة بعد الثقافة التنظيمية و/أو إدارة معرفة الزبون بدلا من إدارة المعرفة بصفة عامة.

5- تعكس نتائج هذه الدراسة فقط الحالة المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن في زمن معين (أربعة أشهر من النصف الثاني لسنة 2018)، وبالتالي يمكن إجراء دراسات مستقبلية باستخدام المنهج الطولي لدراسة التأثيرات القصيرة والطويلة الأجل لإدارة علاقات الزبائن على مختلف نواحي أداء المؤسسات الفندقية لتجنب عنصر الموسمية.

6- تم الاعتماد على أسلوب العينة الملائمة (الميسرة) في اختيار المفردات، مما قد يحد من إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة ما لم تنفذ دراسات أخرى تؤيد نتائجها نتائج هذه الدراسة. ومن ثم يفضل إجراء دراسات أخرى بالاعتماد على العينات العشوائية لزيادة القدرة على تعميم النتائج المتوصل إليها.

7- تعدد تصنيفات الفنادق المدروسة (من نجمة إلى خمس نجوم) قد يجعل من النتائج تقدم بعض المؤشرات العامة للفنادق، بالنظر إلى اختلاف القدرات والإمكانيات والأداء ما بين تصنيف فندقي وتصنيف آخر، بل حتى بين فندق وآخر في نفس التصنيف، أي أن النتائج المتوصل إليها قد تنطبق على بعض الفنادق، كما يمكن أن تختلف بالنسبة لفنادق أخرى، مما قد يستدعي دراسة كل تصنيف فندقي على حدى للوصول إلى نتائج أكثر دقة وأكثر موضوعية.

خامسا- الأبحاث المقترحة مستقبلا:

تناولت الدراسة الحالية أثر إدارة علاقات الزبائن في أداء الفنادق في البيئة الجزائرية، وبذلك تكون قد ساهمت -إلى حد معين- في سد القليل من الفجوة البحثية المرتبطة بهذا الحقل المعرفي، وفيما يلي نقدم أهم الفجوات التي يمكن للباحثة و/أو لباحثين آخرين تناولها مستقبلا:

- 1- أثر إدارة علاقات الزبائن في التميز المؤسسي للفنادق بالجزائر.
- 2- أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء المالي (عينة من مؤسسات القطاع الخدمي).
- 3- أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التسويقي (عينة من مؤسسات القطاع الخدمي).
- 4- أثر إدارة علاقات الزبائن في نية الزبون إعادة شراء الخدمة الفندقية.
- 5- أثر إدارة علاقات الزبائن في جذب الزبائن الأجانب للفنادق بالجزائر.
- 6- أثر إدارة شكاوي الزبائن في الأداء المالي للفنادق بالجزائر.

قائمة المراجع

أولا- المراجع باللغة العربية
ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية

قائمة المصادر والمراجع

أولا - المراجع العربية:

1- الكتب:

- بدير جمال يوسف، (2010)، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان.
- الطائي يوسف حجيم، العبادي هاشم فوزي، (2009)، إدارة علاقات الزبون، الطبعة الأولى، الأردن: دار الوراق للنشر والتوزيع.
- الكيلاني، عبد الله زيد، والشريفين، نضال كمال، (2007)، مدخل إلى البحث في العلوم التربوية والاجتماعية: أساسياته، مناهجه، تصاميمه، أساليبه الإحصائية، عمان، الأردن: دار المسيرة.
- النجار، فايز جمعة؛ النجار، نبيل جمعة؛ والزعي، ماجد راضي، (2008)، أساليب البحث العلمي "منظور تطبيقي"، الطبعة الأولى، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- نجم عبود نجم، (2005). إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.

2- الرسائل والأطروحات العلمية:

- التميمي شيرين عبد الحلیم، (2010). أثر إدارة العلاقة مع الزبائن على ولاء مستخدمي شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين.
- الكعبي، نعمة شلبية على، (2006). أثر المعرفة في إدارة علاقات الزبون: دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في بغداد، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، العراق.
- مدوري نور الدين، (2017). أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة تلمسان، الجزائر.
- خوجلي محمد، (2015). إدارة علاقات العملاء وأثرها في بناء الميزة التنافسية في القطاع المصرفي، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- السعدني نرمين، (2012). أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية، أطروحة دكتوراه جامعة القاهرة، جمهورية مصر العربية.

3- المجلات العلمية:

- البكري ثامر، وطالب أحمد هادي، (2014). أثر إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي (دراسة تحليلية على عينة من البنوك التجارية الأردنية)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، 6(4)، 1-35.
- بوعبد الله حفيظة، (2019)، أثر إدارة علاقات العملاء في الاحتفاظ بعملاء العيادات الطبية الخاصة بالجزائر- دراسة ميدانية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 15(2)، 89-100.
- بوعبد الله حفيظة، (2020). العوامل المؤثرة على نية حجز الفنادق عبر الإنترنت لدى الزبائن في الجزائر- دراسة ميدانية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، 4(3)، 164-177.
- بوعبد الله حفيظة، وكباب منال، (2019). أثر إدارة علاقات الزبون في ولاء زبائن الفنادق- دراسة ميدانية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، 4(6)، 104-117.
- بن حمو نجاة، (2016). أثر استخدام التكنولوجيا ضمن إدارة علاقات الزبائن على تميز المؤسسة دراسة لواقع تطبيق التكنولوجيا ضمن إدارة علاقات الزبائن في مؤسسة كوندور إلكترونيك وأثرها على تميزها، مجلة البشائر الاقتصادية، 2(7)، ص ص 191-203.
- جثير سعدون، والشويلح حيدر، (2014). أثر المعرفة السوقية في تحسين الأداء التسويقي -دراسة تطبيقية في شركات الاتصال للهاتف المحمول في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 20(76)، 51-82.
- الجوهرى ياسر منير، الشاعر إبراهيم عبد الحميد، شحاتة علي السيد، والزعبي محمد سيد، (2019)، تقييم ممارسات إدارة علاقات العملاء: بالتطبيق على بعض المطاعم المصرية. مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة، 16(1)، 222-231.
- خليفة أحمد، حسب الله عبد الحفيظ، وعلي عيسى سالم، (2011). أثر جودة الخدمة على ولاء العملاء دراسة تطبيقية على الخدمات الفندقية بمدينة عدن، مجلة جامعة الخرطوم للعلوم الإدارية، 4(2)، 54-72.
- الربيعي ليث سليمان، والشرايعه وائل، (2010). أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء الفنادق، المجلة المصرية للدراسات التجارية، جامعة المنصورة، 34 (4)، ج 2، 201-225.

- الربيعي ليث سلمان؛ المحاميد، أسعود محمد؛ ألسخخلي، أسامة سمير، سامي العدون، (2014)، أثر إدارة معرفة الزبون وتطوير الخدمات الجديدة في الأداء التسويقي، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 42(2)، 275-294.
- السبعاعي محمد يونس محمد، (2015). إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي دائرتي صحة وكهرباء نينوى، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، 11(33)، 161-184.
- شعباني عبد المجيد، وبن خليفة أحمد، (2020). دراسة تحليلية لأثر إدارة معرفة العملاء على تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة أوريدو للاتصالات، مجلة جامعة العين للأعمال والقانون، 2(1)، 6-25.
- الشيشيني حاتم محمد عبد الرؤوف، (2004). نحو إطار لقياس محددات استخدام ونجاح تبني نظام قياس الأداء المتوازن، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، 26(1)، 97-147.
- عبد الملك، أحمد رجب، (2006). مدخل القياس المتوازن كأداة لتطوير نظم تقييم الأداء في المشروعات الصناعية (دراسة نظرية وتطبيقية)، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، جامعة حلوان، عدد 2006، 81-146.
- عبد اللطيف عبد اللطيف، وتركمان حنان، (2006). بطاقة التصويب المتوازنة كأداة لقياس الأداء، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 28 (1)، 141-156.
- عكروش، م.، المحمد، س.، وخنفر، ف. (2010). أثر العلامة التجارية في رضا العملاء لمنتجات الأجهزة الخلوية "دراسة ميدانية على طلبة الجامعات الأردنية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 2(1)، 1-29.
- عمير عراك،، وصلاح الدين أحمد، (2017). انعكاس إدارة علاقات الزبون في تعزيز سمعة المنظمة : دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 25(3)، 52-75.

- العزب محمود، والرميدي بسام، (2020). أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على دعم الأداء التسويقي للمؤسسات السياحية: الدور الوسيط للكفاءة والإبداع والاستجابة المتميزة، مجلة كلية السياحة والفنادق - جامعة مدينة السادات، 4(1)، 26-47.
- الفقهاء سام، (2010). الأبعاد الموقفية لسلوك العملاء التدمري من عدم الرضا عن الخدمات المصرفية في فلسطين، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 24(9)، 2657-2690.
- الفقهاء سام، (2011). إدارة معلومات الزبائن وأثرها في الأداء المؤسسي والميزة التنافسية: دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة الفلسطينية، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، 25(1)، 221-254.
- قاسم سامر أحمد، وكنعان علي، (2018). العلاقة بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والأداء المصرفي دراسة ميدانية على المصارف الخاصة في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العملية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، 40(5)، 189-210.
- قرارية ريمة، (2018). أثر إدارة معرفة العملاء على الأداء التسويقي دراسة تحليلية لشركة اتصالات الجزائر موبيليس، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، جامعة أم البواقي، 9، 12-30.
- المحاميد أسعود؛ طويقات امجد؛ وحدادين ريناتا، (2015). أثر إدارة علاقات الزبائن في الأداء التنظيمي من وجهة نظر مديري البنوك التجارية الأردنية: دراسة ميدانية، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، 11(3)، 573-599.
- كباب منال، (2020). أثر إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الريادة في المؤسسات الفندقية - دراسة ميدانية، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 6(3)، 10-23.
- المدان سامي عبد الله، وموسى صباح محمد، (2010)، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج): دراسة حالة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 106-142.
- **المؤتمرات والملتقيات:**
- بوعبد الله حفيظة، مولوح كمال، ومقراش فوزية. (2018). أثر الإدارة الإلكترونية للشكاوي على الاحتفاظ بعملاء العيادات الطبية الخاصة في الجزائر - دراسة ميدانية، الملتقى الدولي حول: التحديات الحديثة للتسويق وتكنولوجيا المعلومات والاتصال جامعة الحلفة، الجزائر، 4-5 ديسمبر 2018.

- الفقهاء سام وصوافطة ناجح عبد القادر، (2016)، الدور الوسيط لرضا عملاء المصارف التجارية في العلاقة ما بين التوجه السوقي المدرك والولاء، المؤتمر العلمي الدولي الحادي عشر المنعقد تحت عنوان "التحولات المالية والمصرفية الواقع والآفاق المستقبلية، 1-3 جانفي 2016، جامعة الزرقاء، الأردن.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

1- الكتب:

- Aaker, D. A. (1991), Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name. New York: The Free Press.
- Alexander, K., Dirk, S., and Daniel, M. (2004). Collaborative Customer Relationship Management: Taking CRM to the Next Level, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Ambler, T. (2003). Marketing and the Bottom Line, 2nd Edition, London: FT/Prentice-Hall.
- Anton, J., (1996). Customer Relationship Management: Making Hard Decisions with Soft Numbers, Upper Saddle River: Prentice-Hall.
- Barlow, J., and Moller, C. (2008). A Complaint Is a Gift Recovering - Customer Loyalty When Things Go Wrong, Second Edition, USA: Berrett-Koehler Publishers.
- Bonoma, T.V., and Clark, B. H. (1988). Marketing Performance Assessment. Boston: Harvard Business School Press.
- Boyett, J. H., and Boyett, J. T. (2003). The Guru Guide to Marketing- A Concise Guide to the Best Ideas From Today's Top Marketers, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Buzzell, R.D., and Gale, B.T. (1987). The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance. New York: Free Press.
- Chandra, P. (1997). Financial Management: Theory and Practice, 4th Edition, Delhi: Tata McGraw -Hill.
- Cherrington, D.J. (1989). Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance. London: Allyn & Bacon
- Dalkir, K. (2005). Knowledge Management in Theory and Practice. Burlington, MA, USA: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- David, F. R. (2001). Strategic Management: Concepts & Cases, 8th Edition, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Drummond, G., and Ensor, J. (2001). Strategic Marketing: Planning and Control, 2nd Edition, UK: The Chartered Institute of Marketing.

- Dyche, J. (2002). The CRM handbook: A business guide to customer relationship management. Boston: Addison-Wesley Professional.
- Fraenkel, J.R., and Wallen, N.E. (2003). How to Design and Evaluate Research in Education. 5th ed., New York: McGraw-Hill.
- Freeman, R. E. (1984). Strategic Management: A Stakeholder Approach, Boston: Ballinger Publishing Company.
- Greengery, P.. (2010). CRM at the speed of light, Fourth edition, McGraw-Hill
- Hoyer, W., D., and MacInnis, D. J. (2001). Consumer Behaviour. 2nd Edition, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston: Harvard Business School Press.
- Kerlinger, F.N., and Lee, H.B. (2000). Foundations of Behavioural Research. 4th ed., Forth Worth, TX: Harcourt College Publishers.
- Kothari, C.R. (2010). Research Methodology: Methods and Techniques. Revised 2nd ed., New Delhi: New Age.
- Kotler, P. (2000). Marketing Management . Millenium Edition, Tenth Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler. P., and Armstrong, G. (2018). Principles of Marketing . 17th Edition, New York: Pearson.
- Kotler, P., and Keller, K. (2012). Marketing Management . 14th Edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., and Hansens, T. (2009), Marketing Management, London: Pearson Education Limited.
- Kumar, V., and Reinartz, W. (2012). Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools, Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Kumar, V., and Reinartz, W. (2018). Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools, 3rd Edition. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Lebars, M., and Euske, K. (2006). A Conceptual and Operational Delineation of Performance. Business Performance Measurement. London: Cambridge University Press.
- Malhotra, N.K. (2010). Marketing Research: An Applied Orientation, 6th Edition, New Jersey: Pearson Education Limited.
- Malhotra, Y. (2000). Knowledge Management and New Organization Forms: A Framework for Business Model Innovation. In Y. Malhotra (Ed.), Knowledge Management and Virtual Organizations, Hershey, PA: Idea Group Publishing.
- Neely, A. (2008). Business Performance Measurement Unifying Theory and Integrating Practice. UK: Cambridge University Press.

- Niven, P.R. (2003). *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. First Edition, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Niven, P.R. (2008). *Balanced Scorecard: Step-by-Step for Government and Nonprofit Agencies*. 2nd Edition, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Parmenter, D. (2015). *Key performance indicators developing, implementing, and using winning KPIs*. 3rd Edition, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management*. Burlington, USA, Massachusetts: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Philippe, D. (2001). *Les réclamations clients*, Paris: Éditions d'Organisation.
- Ramsey, J.C. (2003). Introduction: Strategy First, Then CRM, in Freeland, J.G. (Ed.). *The Ultimate CRM Handbook* (pp. 13–17). New York: McGraw-Hill.
- Reichheld, F.F., and Teal, T. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sekaran. U. (2000). *Research Methods for Business: A Skill-building Approach*. 3rd ed., New York: John Wiley & Son.
- Stauss, B., and Seidel, W. (2010). *Complaint Management*. London: Wiley Online Library.
- Swarbrooke, J., and Horner, S. (2001). *Consumer Behavior in Tourism*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Swift, R. (2001). *Accelerating Customer Relationship Management: Using CRM and Relationship Technologies*. NJ: Prentice-Hall.
- Tax, S. S., and Brown, S. W. (2000). *Service Recovery: Research Insights and Practices*. In T. A. Swartz & D. Iacobucci (Eds.), *Handbook of Services Marketing and Management* (pp. 271–285). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zeithaml, V. A., and Bitner, M. J. (2000). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm*. Boston: McGraw-Hill.
- البريستا، ذلك، والإظن، ورجابت، العلي، بنت:
- Back, K. (2001). *The Effects of Image Congruence on Customer Satisfaction and Brand Loyalty in the Lodging Industry*. Unpublished Ph.D. Dissertation, The Pennsylvania State University.
- Dhman, Z. A. Z. (2011). *The Effect of Customer Relationship Management (CRM) Concept Adoption on Customer Satisfaction – Customers Perspective -The Case of Coastal Municipalities Water Utility CMWU- Rafah Branch*, Magister Thesis, Islamic University of Gaza, Palestine.
- Mohammad, A-A. M. (2014). *The mediating effect of marketing capabilities on the relationship between customer relationship management (CRM) dimensions and hotel performance*. Unpublished Ph.D. Dissertation, Universiti Utara Malaysia
- Rundle-Thiele, S. (2005). *Loyalty: An Empirical Exploration of Theoretical Structure in Two Service Markets*. Unpublished Ph.D. Dissertation, University of South Australia.

- Simmons, R. L. (2015). The Relationship Between Customer Relationship Management Usage, Customer Satisfaction, and Revenue. Unpublished Ph.D. Dissertation, College of Management and Technology, Walden University, USA.
- Uduwuara, M. (2015). Customer relationship management (CRM) of hotels in the context of variety-seeking behaviour (VSB), Unpublished Ph.D. Dissertation, School of Business, Edith Cowan University, Australia.
- **المجلات العلمية:**
- Abid Ullah, A., Iqbal, S., and Shams, S.M.R. (2020). Impact of CRM adoption on organizational performance: Moderating role of technological turbulence. *Competitiveness Review*, 30 (1), 59-77. <https://doi.org/10.1108/CR-11-2019-0128>
- Abu Bakar, A.R., and Hashim, F. (2008). The determinants of online hotel reservations among university staffs. *Communications of the IBIMA*, 4(3), 13-21.
- Abu Kasim, N.A., and Minai, B. (2009). Linking CRM strategy, customer performance measures and performance in the hotel industry. *International Journal of Economics and Management*, 3(2), 297-316
- Agarwal, S., Erramilli, M.K., and Chekitan, S.D. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68-82.
- Ahmad, M., and Sattar, A. (2018). Factors influencing customer satisfaction in hotel industry: A case of Pakistan. *Journal of Business and Finance Management Research*, 4(2), 5-11.
- Akhavan, P., Jafari, M., and Mohammad, F. (2006). Critical success factors of knowledge management systems: a multi-case analysis. *European Business Review Journal*, 18(2), 97-113.
- Akhmedov, R. (2017). Implementation of CRM strategies to increase customer loyalty, case of Kazakhstan companies. *Nile Journal of Business and Economics*, 6, 33-57.
- Akroush, M.N., Dahiyat, S.E., Gharaibeh, H.S., and Abu-Lail, B.N. (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*, 21(2), 158-191.
- Al-Azzam, A.F.M. (2016). The impact of customer relationship management on hotels performance in Jordan. *International Journal of Business and Social Science*, 7(4), 200-210.
- Ambler, T. (2000). Marketing metrics. *Business Strategy Review*, 11(2), 59-66.
- Ambler, T., Kokkinaki, F., and Puntoni, S. (2004). Assessing marketing performance: Reasons for metrics selection. *Journal of Marketing Management*, 20(3-4), 475-498.
- Amin, A., Megahed, F., and Mohammed, M. (2018). The effect of applying knowledge management in hotels on hotel performance and hotel innovation. *Journal of the Faculty of Tourism and Hotels-University of Sadat City*, 2(1), 147-162. <https://doi.org/10.21608/mfth.2018.26256>
- Bahri-Ammari, N., and Nusair, K. (2015). Key factors for a successful implementation of a customer relationship management technology in the Tunisian hotel sector.

Journal of Hospitality and Tourism Technology, 6(3), 271-287.

<https://doi.org/10.1108/JHTT-08-2014-0042>

- Barnett, M.L., Jermier, J.M., and Lafferty, B.A. (2006). Corporate reputation: The definitional landscape. *Corporate Reputation Review*, 9(1), 26-38.
- Baruch, Y., and Holtom, B.C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139–1160.
- Bashir, N. (2017). Impact of customer relationship management on customer retention (a case of private banks of Sialkot, Punjab). *International Journal of Scientific & Technology Research*, 6(8), 293-305.
- Battor, M., and Battor, M. (2010). The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: testing a mediated model. *Journal of Marketing Management*, 26 (9-10), 842–857.
- Becker, J. U., Greve, G., and Albers, S. (2009). The impact of technological and organizational implementation of CRM on customer acquisition, maintenance, and retention. *International Journal of Research in Marketing*, 26(3), 207–215.
- Beheshtifar, M., and Allahyary, M.H. (2013). Study the relationship among organizational reputation with organizational commitment and employees' turnover intention. *International Research Journal of Applied and Basic Sciences*, 6(10), 1467-1478.
- Bolton, G. E., Katok, E., and Ockenfels, A. (2004). How effective are electronic reputation mechanisms? an experimental investigation. *Management Science*, 50(11), 1587-1602.
- Bontis, N., Booker, L., and Serenko, A. (2007). The mediating effect of organizational reputation on customer loyalty and service recommendation in the banking industry. *Management Decisions*, 45(9), 1426-1445.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., and Johnston, W. (2005). A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155-166. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.155>
- Brodie, R., Coviello, R., Brookes, R. and Little, V. (1997). Towards a paradigm shift in marketing? An examination of current marketing practices. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 383-406. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964481>
- Brown, T. J. (1998). Corporate associations in marketing: Antecedents and consequences. *Corporate Reputation Review*, 1(3), 215–233. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540045>
- Butler, S. (2000). Customer relationships: Changing the game: CRM in the e- World. *Journal of Business Strategy*, 21(2), 13-14. <https://doi.org/10.1108/eb040067>
- Callan, R. J., and Bowman, L. (2000). Selecting a hotel and determining salient quality attributes: a preliminary study of mature British travellers. *International Journal of tourism research* 2(2), 97- 118. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1522-1970](https://doi.org/10.1002/(SICI)1522-1970)
- Campbell, A. J. (2003). Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*, 32(5), 375-383. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(03\)00011-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(03)00011-7)

- Chang, W., Park, E.J., and Chaib, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63(8), 849-855. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.07.003>
- Chen, I. J., and Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process, and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688. <https://doi.org/10.1108/14637150310496758>
- Chen, J., & Ching, R. (2004). An empirical study of the relationship of IT intensity and organizational absorptive capacity on CRM performance. *Journal of Global Information Management*, 12(1), 1-17.
- Chetioui, Y., Abbar, H., and Benabbou, Z. (2017). The Impact of CRM dimensions on customer retention in the hospitality industry: Evidence from the Moroccan Hotel sector. *Journal of Research in Marketing*, 8(1), 652-660.
- Clark, B. H. (1999). Marketing performance measures: history and interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 711-733. <https://doi.org/10.1362/026725799784772594>
- Clark, B.H., and Ambler, T. (2001). Marketing performance measurement: evolution of research and practice. *International Journal of Business Performance Management*, 3 (2/4), 231-44. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2001.000101>
- Coltman, T., Devinney, T., and Midgley, D. (2011). Customer relationship management and firm performance. *Journal of Information Technology*, 26(3), 205-219.
- Darini, M., and Khozaei, F. (2016). The study of factors affecting customer's satisfaction with the three star hotels in Dubai. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science*, 2(2), 21-24.
- Davenport, T., De Long, D., and Beers, M. (1998). Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*, 39(2), 43-57.
- Davidson, J. (1999). Transforming the value of company reports through marketing measurement. *Journal of Marketing Management* 15(8), 757-777.
- Davies, G., Chun, R., Silva, R.V., and Roper. S. (2004). A corporate character scale to assess employees and customer views of organization reputation. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 125-146.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58 (October), 37-52.
- Dick, A.S., and Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Dienhart, J. R., and Gregoire, M.B. (1993). Job satisfaction, job involvement, job security, and customer focus of quick-service restaurant employees. *Hospitality Research Journal*, 16(2), 29-42.
- Dolatabadi, H. R., Ghujali, T., and Shahmohammadi, M. (2012). Analysis of employees awareness from their manner of impact on the organization reputation. *International Journal of Business & Social Science*, 3(3), 220-228
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M., and Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly* 39(2), 239-263.

- East, R., Lomax, W., and Narain, R. (2001). Customer tenure, recommendation and switching. *Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 14, 46–54.
- Eccles, R. G. (1991). The performance measurement manifesto, *Harvard Business Review* (Jan./Feb.), 131–37.
- Edward, M., and Sahadev, S. (2011). Role of switching costs in the service quality, perceived value, customer satisfaction and customer retention linkage. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 23(3), 327-345.
- Eldesouki, B.E., and Wen, Y. (2018). The impact of CRM dimensions on the performance of hotel industry in Egypt: A case of Cairo hotels. *International Journal of Business and Management Review*, 6(3), 17-44.
- ElKordy, M. (2014). The impact of CRM capability dimensions on organizational performance. *European Journal of Business and Social Sciences*, 2(10), 128-146.
- Ernst, H., Hoyer, M., Krafft, M., and Krieger, K. (2011). Customer relationship management and company performance – The mediating role of new product performance. *Journal of the Academic Marketing Science*, 39(2), 290-306.
<http://dx.doi.org/10.1007/s11747-010-0194-5>
- Farhan, M.S., Abed, A.H., and Abd Ellatif, M. (2018). A systematic review for the determination and classification of the CRM critical success factors supporting with their metrics. *Future Computing and Informatics Journal*, 3(2), 398-416.
<https://doi.org/10.1016/j.fcij.2018.11.003>
- Feinberg, R., and Kadam, R. (2002). E- CRM Web service attributes as determinants of customer satisfaction with retail Web sites. *International Journal of Service Industry Management*, 13(5), 432-451. <https://doi.org/10.1108/09564230210447922>
- Feldman, P. M., Bahamonde, R. A., and Bellido, I. (2014). A new approach for measuring corporate reputation. *Revista de Administração de Empresas (Journal of Business Administration)*, 51(1), 53-66.
- Fernandes, D., and dos Santos, C. (2008). The antecedents of the consumer complaining behavior (Ccb), in *NA - Advances in Consumer Research Vol . 35*, eds. Angela Y. Lee and Dilip Soman, Duluth, MN: Association for Consumer Research, 584-592.
- Finnegan, D. J., and Currie, W. L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28(2), 153–167. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2009.04.010>
- Flack, O., and Heblich, S. (2007). Corporate social responsibility: Doing well by doing good. *Business horizons*, 50, 247-254.
- Fombrun, C., Gardberg, N.A., and Barnett, M.L. (2000a). Opportunity platforms and safety nets: Corporate citizenship and reputational risk. *Business and Society Review*, 105(1), 85–106.
- Fombrun, C., Gardberg, N.A., and Sever, J.W. (2000b). The reputation quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. *The Journal of Brand Management*, 7(4), 241–255.

- Fombrun, C., and Shanley, M. (1990). What's in a name? Reputational building and corporate strategy. *The Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258.
- Fornell, C., and Wernerfelt, B. (1987). Defensive marketing strategy by customer complaint management *Journal of marketing research*, 24(4), 338–346.
- Fornell, C. (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. *Journal of Marketing*, 56 (January), 6–22.
- Garrido-Moreno, A., and Padilla-Meléndez, A. (2011). Analyzing the impact of knowledge management on CRM success: The mediating effects of organizational factors. *International Journal of Information Management*, 31(5), 437-444.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2011.01.002>
- Gengeshwari, K., Padmashantini, P., and Sharmeela-Banu, S.A. (2013). Impact of customer retention practices on firm performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(7), 68-84.
- Goodhue, D. L., Wixom, B. H., and Watson, H.J. (2002). Realizing business benefits through CRM: Hitting the right target in the right way. *MIS Quarterly Executive*, 1(2), 79-94.
- Gotsi, M. and Wilson, A. M. (2001). Corporate reputation management: Living the brand. *Management Decision*, 39(2), 99-104.
- Goudarzi, M., Mossallami, A. S., Mokhtary, T. Z. (2013). Effect of customer relationship management (CRM) on marketing performance, case study: Mellat Bank of Khorram-abad County. *International Journal of Advanced Studies in Humanities and Social Science*, 1(12), 2588-2596.
- Greenley, G. E. (1995). Market orientation and company performance: Empirical evidence from UK companies. *British Journal of Management*, 6(1), 1–13.
- Hacioglu, G., and Gök, O. (2013). Marketing performance measurement: Marketing metrics in Turkish firms. *Journal of Business Economics and Management*, 14(Supplement 1), 413–432.
- Hall, R. (1993). A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable advantage. *Strategic Management Journal*, 14(8), 607–618.
- Hallowell, R. (1996). The relationships of customer satisfaction, customer loyalty and profitability *International Journal of Service Industry Management*, 7(4), 27-42.
- Ham, S., Kim, W. G., and Jeong, S. (2005). Effect of information technology on performance in upscale hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 24(2), 281-294. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.06.010>
- Hansotia, B. (2002). Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation. *Journal of Database Marketing*, 10(2), 121–132.
- Hassana, R.S., Nawazb, A., Lashari, M.N., & Zafar, F. (2015). Effect of customer relationship management on customer satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 563–567.

- Haugland, S. A., Myrteveit, I., and Nygaard, A. (2007). Market orientation and performance in the service industry: A data envelopment analysis. *Journal of Business Research*, 60(11), 1191–1197.
- Helm, S. (2011). Employees' awareness of their impact on corporate reputation. *Journal of Business Research*, 64(7), 657–663.
- Hendricks, K.B., Singhal, V.R., and Stratman, J.K. (2006). The impact of enterprise systems on corporate performance: A study of ERP, SCM, and CRM system implementations. *Journal of Operations Management*, 25(1), 65–82.
- Heung, V.C. (2000). Satisfaction levels of mainland Chinese travelers with Hong Kong hotel services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(5), 308–315.
- Hooley, G.J., Greenley, G.E., Cadogan, J.W., and Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18–27.
- Hung, S.Y., Hung, W.H., Tsai, C.A., and Jiang, S.C. (2010). Critical factors of hospital adoption on CRM system: organizational and information system perspectives. *Decision Support Systems*, 48(4), 592–603. <https://doi.org/10.1016/j.dss.2009.11.009>
- Jafari N.N., Rahmani, A.M., Habibizad N.A., and Hosseinzadeh, M. (2015). Expert Cloud: a Cloud-based framework to share the knowledge and skills of human resources. *Computers in Human Behavior*, 46, 57–74.
- 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*, 19(4), 212–221.
- Jaworski, B., and Kohli, A. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P., and Raman, P. (2005). The role of relational information processes and technology use in customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(October), 177–192.
- Johnston, R. (2001). Linking complaint management to profit. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 60–69.
- Kahle, E. (2002). Implications of 'new economy' traits for the tourism industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3(3/4), 5–23.
- Kale, S. H. (2004). CRM failure and the seven deadly sins. *Marketing Management*, 13(5), 42–46.
- Kamalian, A.-R., Ya'ghoubi, N.-M., and Baharvand, F. (2013). Providing a model for successful implementation of customer relationship management (Case study: Zahedan Industrial City). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(5), 167–178.
- Kaplan, S. R. & Norton, D. P., (1992). The Balanced Scorecard measures that drive performance, *Harvard business review*, 70(1), 71–79.
- Karadag, E., Cobanoglu, C., & Dickinson, C. (2009). The characteristics of IT investment decisions and method used in the US lodging industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(1), 52–68. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110910930188>

- Kasim, A., & Minai, B. (2009). Linking CRM strategy, customer performance measure and performance in hotel industry. *International Journal of Economics and Management*, 3(2), 297-316.
- Kavosh, K., Abu Bakar, A.H., Melati, A.A., and Siti Zaleha, A.R. (2012). Critical success factors in customer relationship management implementation. *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 1(6), 1–13.
- Kebede, A.M., and Tegegne, Z.L. (2018). The effect of customer relationship management on bank performance: In context of commercial banks in Amhara region, Ethiopia. *Cogent Business & Management*, 5(1), 1-10.
<https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1499183>
- Khozaei, F., Nazem, G., Ramayah, T., and Naidu, S. (2016). Factors predicting travelers' satisfaction of three to five star hotels in Asia, an online review. *International Journal of Research in Tourism and Hospitality (IJRTH)*, 2(2), 30-41.
- Kim, B.Y. (2008). Mediated effects of customer orientation on customer relationship management performance. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 9(2), 192-218. <https://doi.org/10.1080/15256480801909089>
- Kim, Y., and Hancer, M. (2010). The effect of knowledge management resource inputs on organizational effectiveness in the restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 1(2), 174-189. <https://doi.org/10.1108/17579881011065065>
- King, S.F., and Burgess, T.F. (2008). Understanding success and failure in customer relationship management. *Industrial Marketing Management*, 37, 421–431.
- Krasnikov, A., Jayachandran, S., and Kumar, V., (2009). The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiency: evidence from the u.s. commercial banking industry. *Journal of Marketing*, 73(6), 61-76.
- Kumar, V., and Reinartz, W. (2016). Creating enduring customer value. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>
- Kunthi, R., Sensuse, D.I., and Tobing, R.P. (2017). Critical success factors of the implementation of knowledge management at PT XYZ. *Proceedings of the 6th International Accounting Conference (IAC 2017). Advances in Economics, Business and Management Research*, 55, 29-36. <https://doi.org/10.2991/iac-17.2018.6>
- Lages, L.F., Lancstre, A., and Lages, C. (2008). The B2B-RELPERF scale and scorecard: Bringing relationship marketing theory into business-to-business practice. *Industrial Marketing Management*, 37(6), 696-697.
- Lai, C., Chiu, C., Yang, C. and Pai, D. (2010). The effects of corporate social responsibility on brand performance: The mediating effect of industrial brand equity and corporate reputation. *Journal of Business Ethics*, 95, 457-469.
- Law, A.K.Y., Ennew, C.T., and Mitussis, D. (2013). Adoption of customer relationship management in the service sector and its impact on performance. *Journal of Relationship Marketing*, 12(4), 301–330.
- Liang, D. (2008). The determining factors of customer loyalty for luxury hotels in US. *The Journal of International Management Studies*, 3(2), 167-175.

- Liao, C., Wang, H-Y., Chuang, S-H., Shih, Meng-L., and Liu, C-C. (2010). Enhancing Knowledge Management for R&D Innovation and Firm Performance: An integrative view. *African Journal of Business Management*, 4(14), 3026-3038.
- Lin, C.-N., Tsai, L.-F., Wang, P.-W., Su, W.-J., and Shaw, J.-C. (2011). Using the Expected Importance and Perceived Satisfaction of Tourists to Construct Indicators for Improvement of Resort Hotel Service Quality. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 11(4), 91-94.
- Lin, R., Chen, R., and Kuan- Shun Chiu, K. (2010). Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems*, 110(1), 111–133.
- Liu, S.S., Luo, X., and Shi, Y. (2003), Market oriented organizations in an emerging economy: A study of the missing links. *Journal of Business Research*, 56(6), 481-491. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00265-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00265-X)
- McMillan, G. S., and Joshi, M. P. (1997). Sustainable competitive advantage and firm performance: The role of intangible resources. *Corporate Reputation Review*, 1(1/2), 81–85.
- Meyer, M. W. (2004). Finding performance: the new discipline in management, in A. Neely (Ed.). *Business Performance Measurement*. Cambridge: Cambridge University Press, 51–62.
- Minghetti, V. (2003). Building customer value in the hospitality industry: Towards the definition of a customer-centric. *Journal of Information Technology & Tourism*, 6(2), 141-152. <http://dx.doi.org/10.3727/109830503773048246>
- Mithas, S., Krishnan, M. S., and Fornell, C. (2005). Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(4), 201–209.
- Mohammed, A., and Rashed, 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*, 2(4), 220-230.
- Mohammad, A., Rashid, B., and Tahir, S. (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*, 4(3), 228-247. <https://doi.org/10.1108/JHTT-01-2013-0002>
- Mohammed, A., Rahid, B., and Tahir, S. (2014). Customer relationship management (CRM) technology and organization performance: Is marketing capability a missing link? An empirical study in the Malaysian hotel industry. *Asian Social Science*, 10(9), 197-212.
- Morgan, R. M., and Hunt, S., D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W. and Mason, C. H. (2009). Market Orientation, Marketing Capabilities and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.

- Narayanan, V.G., and Brem, L. (2002), Customer profitability and customer relationship management at RBC Financial Group. *Journal of Interactive Marketing*, 16, 76-98.
- Ngai, E.W.T. (2005). Customer relationship management research (1992- 2002): An academic literature review and classification. *Marketing Intelligence & Planning*, 23(6), 582-605. <https://doi.org/10.1108/02634500510624147>
- Nguyen, T.H., Sherif, J.S., and Newby, M. (2007). Strategies for successful CRM implementation. *Information Management & Computer Security*, 15(2), 102-115. <https://doi.org/10.1108/09685220710748001>
- Nwokah, N. G., and Ahiauzu, A. I. (2010). Marketing in governance: emotional intelligence leadership for effective corporate governance. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 10(2), 150-162.
- Oliver, R. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Process in Retail Settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 25-48.
- Olmedo-Cifuentes, I., Martinez-Leon, I. M., and Davies, G. (2013). Managing internal stakeholders' views of corporate reputation. *Service Business*, 8(1), 83-111.
- Osarenkhoe, A., and Bennani, A. (2007). An exploratory study of implementation of customer relationship management strategy. *Business Process Management Journal*, 13(1), 139-164. <https://doi.org/10.1108/14637150710721177>
- O'Sullivan, D. and Abela, A. V. (2007). Marketing performance measurement ability and firm performance. *Journal of Marketing*, 71(2), 79-93.
- O'Sullivan, D., Abela, A. V., and Hutchinson, M. (2009). Marketing performance measurement and firm performance. *European Journal of Marketing*, 43(5/6), 843–862.
- Ottum, B.D., and Moore, W.L. (1997). The role of market information in new product success/ failure. *Journal of Product Innovation Management*, 14(4), 258–273.
- Parvatiyar, A., Jagdish N., Sheth, (2001). Customer relationship management: Emerging Practice, Process and discipline. *Journal of Economic and social research* , 3(2), 01–34.
- Payne, A., and Frow, P. (2005). Strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Peppers, D., Rogers, M., and Dorf, B. (1999). Is Your Company Ready for One-to-One Marketing? *Harvard Business Review*, *Harvard business review* 77(1), 151-160.
- Piccoli, G. (2008). Information technology in hotel management: A framework for evaluating the sustainability of it-dependent competitive advantage. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49(3), 282-296. <http://dx.doi.org/10.1177/1938965508320722>
- Piskar, F., and Faganel, A. (2009). A successful CRM implementation project in a service company: case study. *Organizacija*, 42(5), 199-208.
- Primadini, D. V., and Syaebani, M. I. (2017). Factors affecting employee's awareness of their impact on corporate reputation. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 20(2), 215-228.
- Qasem, M., Abukhadijeh, M., and Aladham, M. (2016). Customer Relationship Management and Customer Retention in Jordanian Bank, *International Business Research*, 9(9), 41-50.

- Ramani, G., and Kumar, V. (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of Marketing*, 72(1), 27–45.
- Reichheld, F. F., and Sasser, E. W. (1990). Zero defects: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68, 105–111.
- Reimann, M., Schilke, O., and Thomas, J. S. (2010). Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 326–346.
- Reinartz, W., Krafft, M., and Hoyer, W. D. (2004). The customer relationship management process: Its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
- Renart, L.G., and Cabré, C. (2008). Paths to continuous improvement of a CRM strategy. *Trziste*, 20(1), 61–77.
- Richards, K., and Jones, E. (2008). Customer relationship management: Finding value drivers. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 120–130.
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.08.005>
- Rigby, D. (2001). Management tools and techniques: a survey. *California Management Review*, 43(2), 139–60.
- Roberts, P. W., and Dowling, G. R. (2002). Corporate reputation and sustained superior financial performance. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1077–1093.
- Rodriguez, M., and Trainor, K. (2016). A conceptual model of the drivers and outcomes of mobile CRM application adoption. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 10(1), 67–84.
- Rose, C., and Thomsen, S. (2004). The impact of corporate reputation on performance: Some Danish evidence. *European Management Journal*, 22(2), 201–210.
- Rothenberger, S., Grewal, D., and Iyer, G., R. (2008). Understanding the role of complaint handling on consumer loyalty in service relationships. *Journal of Relationship Marketing*, 7(4), 359-376.
- Rust, R. T., Christine, M., and Peter, R. D. (2002). Getting return on quality: Cost reduction, revenue expansion, or both? *Journal of Marketing*, 66 (October), 7–24.
- Ryals, L. (2005). Making customer relationship management work: the measurement and profitable management of customer relationships. *Journal of Marketing*, 69(4), 252–261.
- Said A B, Nashwan, Hasinda Hassan. (2017). Impact of customer relationship management on customer satisfaction and loyalty: A systematic review. *Journal of advanced research in business and management studies*, 6(1), 86–107.
- Sainaghi, R., Phillips, P., and Corti, V. (2013). Measuring hotel performance: Using a balanced scorecard perspectives' approach. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 150–159.
- Sarmaniotis, C., Assimakopoulos, C., and Papaioannou, E. (2013). Successful implementation of CRM in luxury hotels: determinants and measurements. *EuroMed Journal of Business*, 8(2), 134-153. <https://doi.org/10.1108/EMJB-06-2013-0031>

- Saw, S. L., Goh, Y.N., and Isa, S. M. (2015). Exploring consumers' intention toward online hotel reservations: Insights from Malaysia. *Problems and Perspectives in Management*, 13(2), 249–257.
- Saxton, M. K. (1998). Where do corporate reputation come from?. *Corporate Reputation Review*, 1(4), 393–399.
- Schulz, M., and Jobe, L. (2001). Codification and tacitness as knowledge management strategies: an empirical exploration. *The Journal of High Technology Management Research*, 12(1), 139-165. [https://doi.org/10.1016/S1047-8310\(00\)00043-2](https://doi.org/10.1016/S1047-8310(00)00043-2)
- Schulz, R.N., and Omweri, J.N. (2012). The effects of business image on customer retention in hotels in Eldoret, Kenya. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 185-193.
- Seggie, S., Cavusgil, E., and Phelan, S. (2007). Measurement of return on marketing investment: a conceptual framework and the future of marketing metrics. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 834-841.
- Shabani, A. (2015). Critical Success Factors of CRM: Antecedents to Successful Implementation. *Management Innovator* 8(1), 105–131.
- Shabir, M., Ghaffar, S., Nisar, Q.A., and Younas, S. (2016). Key customer focus, knowledge management and the relationship marketing have a positive and significant impact on organizational performance. *Computer Engineering and Intelligent Systems*, 7(8), 17-27.
- Shang, K., and Lu, C. (2012). Customer relationship management and firm performance: An empirical study of freight forwarder services. *Journal of Marine Science and Technology*, 20(1), 64-72.
- Shanks, G., Jagielska, I., and Jayaganesh, M. (2009). A framework for understanding customer relationship management systems benefits. *Communications of the Association for Information Systems*, 25, 263–287. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.02526>
- Shields, P. (2006). Customer correspondence: Corporate responses and customer reactions. *Marketing Management Journal*, 16(2), 155-170.
- Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., and Yim, F. H. K. (2005). CRM: Conceptualization and scale development. *European Journal of Marketing*, 39(11/12), 1264–1290. <https://doi.org/10.1108/03090560510623253>
- Siriprasoetsin, P. Tuamsuk, K. and Vongprasert, C. (2011). Factors affecting customer relationship management practices in Thai academic libraries. *International Information & Library Review*, 43(4), 221-229. <https://doi.org/10.1080/10572317.2011.10762904>
- Soliman, H. S. (2011). Customer relationship management and its relationship to the marketing performance. *International Journal of Business and Social Science*, 2(10), 166-182.
- Soltani, Z. and Navimipour, N.J. (2016). Customer relationship management mechanisms: A systematic review of the state of the art literature and recommendations for future research. *Computers in Human Behavior*, 61, 667-688.

- Soch, H. and Sandhu, H.S. (2008). Does Customer relationship management activity affect firm performance ?, *Global Business Review* , 9(2), 189-206.
- Sofi, M.R., Bashir, I., Parry, M.A., and Dar, A. (2020). The effect of customer relationship management (CRM) dimensions on hotel customer's satisfaction in Kashmir. *International Journal of Tourism Cities*, 6(3), 601-620.
<https://doi.org/10.1108/IJTC-06-2019-0075>
- Spanos, Y.E., and Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource- based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934.
<https://doi.org/10.1002/smj.174>
- Srinivasan, S., and Hanssens, D. M. (2009). Marketing and firm value: Metrics, methods, findings, and future directions. *Journal of Marketing Research*, 46(3), 293-312.
- Srivastava, S.K., Chandra, B., and Sinha, A.P. (2018). Effectiveness of knowledge management on customer relationship management in hotel business performance. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 9(6), 1277-1288.
[https://doi.org/10.14505/jemt.9.6\(30\).17](https://doi.org/10.14505/jemt.9.6(30).17)
- Srivastava, R.K., Shervani, T.A., and Fahey, L. (1999). Marketing, business processes, and shareholder value: An organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing. *Journal of Marketing*, 63(4), 168 -179.
<https://doi.org/10.1177/00222429990634s116>
- Stam, W., and Elfring, T. (2008). Entrepreneurial orientation and new venture performance: The moderating role of intra- and extraindustry social capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97–111.
- Su, H.-Y., and Lin, Y. (2006). Enhancing knowledge-based service quality: A knowledge management perspective. *The Service Industries Journal*, 26(7), 782-800.
- Sulaiman, S., Ariffin, M. K .A., Esmailian, G. R., Faghihi, K., and Baharudin, B.T.H. (2011). Customer knowledge management application in Malaysian mobile service providers. *Procedia Engineering*, 15, 3891–3895.
- Tavitiyaman, P., Qu, H., & Zhang, H. Q. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 648-657.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.11.010>
- Thomas, J.S., Reinartz, W., and Kumar, V. (2004). Getting the most out of all of your customers. *Harvard Business Review*, 116–123.
- Tjosvold, D. (1988). Cooperative and competitive interdependence collaboration between departments to serve customers. *Group and Organization Management*, 13(3), 274–289.
- Torggler, M. (2009). The functionality and usage of CRM systems. *International Journal of Social Sciences*, 4(22), 164–172.
- Triznova, M., Maťova, H., Dvoracek, J., and Sadek, S. (2015). Customer relationship management based on employees and corporate culture. *Procedia Economics and Finance*, 26, 953-959.

- Tsao, H., Lin, K., and Hsin, M. (2004). An investigation of critical success factors in the adoption of B2BEC by Taiwanese companies. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 5(1), 198-202.
- Tseng, S.-M. (2016). The effect of knowledge management capability and customer knowledge gaps on corporate performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(1), 51-71. <https://doi.org/10.1108/JEIM-03-2015-0021>
- Valmohammadi, C. (2017). Customer relationship management: Innovation and performance. *International Journal of Innovation Science*, 9(4), 374-395.
- Vandermerwe, Sandra (2004). Achieving deep customer focus. *MIT Sloan Management Review*, 45(3), 26–34.
- Verhoef, P.C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, 67, 30-45.
- Verma, S., and Chaundhuri, R. (2009), Effect of CRM on customer satisfaction in service sector in India. *Journal of Marketing and Communication*, 5(2), 55-69.
- Voss, G. B., and Voss, Z. G. (2000). Strategic orientation and firm performance in an artistic environment. *Journal of Marketing*, 64(January), 67-83. <https://doi.org/10.1509/jmkg.64.1.67.17993>
- Walker, K. (2010). A Systematic review of the corporate reputation literature: Definition, measurement, and theory. *Corporate Reputation Review*, 12(4), 357-387. <https://doi.org/10.1057/crr.2009.26>
- Walsh, G., and Beatty, S.E. (2007). Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(1), 127-143. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0015-7>
- Wang, C., Huang, Y., Chen, C., and Lin, Y. (2010). The influence of customer relationship management process on management performance. *International Journal of Organizational Innovation*, 2(3), pp. 40-51.
- Yang, J.-T., and Wan, C.-S. (2004). Advancing organizational effectiveness and knowledge management implementation. *Tourism Management*, 25(5), 593-601. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.08.002>
- Wang, Y., and Feng, H. (2012). Customer relationship management capabilities measurement, antecedents and consequences. *Management Decision*, 50(1), 115-129. <https://doi.org/10.1108/00251741211194903>
- Wang, Y., Kandampully, J., Lo, H., and Shi, G. (2006). The roles of brand equity and corporate reputation in CRM: A Chinese study. *Corporate Reputation Review*, 9(3), 179–197.
- Waskito, K.S. (2018). The impact of customer relationship management on organization profit of in Somali. *Journal of Entrepreneurship & Organization Management*, 7(1), 1-4. <https://doi.org/10.4172/2169-026X.1000221>
- Webster, F.E.Jr., Malter, A.J., and Ganesan, S. (2005). The decline and dispersion of marketing competence. *Sloan Management Review*, 46(4), 35–43 .

- Wong, A., A Sohal,. (2003). A critical incident approach to the ewamination of customer relationship management in a retail chain: An exploratory study, 6(4), 338–346 .
- Wong, K.Y., and Aspinwall, E. (2005). An empirical study of the important factors for knowledge- management adoption in the SME sector. Journal of Knowledge Management, 9(3), 64-82. <https://doi.org/10.1108/13673270510602773>
- Wu, Y-T. (2010). Applying the strategic approach to assess customer relationship management. International Journal of Organizational Innovation, 2, 186–205.
- Yaghoubi, M., Asgari, H., and Javadi, M. (2017). The impact of the customer relationship management on organizational productivity, customer trust and satisfaction by using the structural equation model: A study in the Iranian hospitals. Journal of Education and Health Promotion, 6(6), 1-5.
- Yim, F. H., Anderson, R. E., and Swaminathan, S. (2004). Customer relationship management: its dimensions and effect on customer outcome. Journal of Personal Selling & Sales Management, 24(4), 263–278.
- Zack, M., McKeen, J., and Singh, S., (2009). Knowledge management and organizational performance: an exploratory analysis. Journal of Knowledge Management, 13(6), 392-409.
- Zablah, Alex.R., Bellenger, Danny.N., and Johnston, Wesley.J. (2004). An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: towards a common understanding of an emerging phenomenon. Industrial Marketing Management, 33(6), 475–489.
- Zeidi, F., and Babaheidari, M.M. (2015). Prioritization of critical success factors in knowledge-management using the AHP method. Cumhuriyet University Faculty of Science Journal, 36(3), 1813-1820.
- Zeithaml V., Berry, L., and Parasuraman A. (1996). The behavioral consequences of service quality. Journal of Marketing, 60(2), 31-45.

المؤتمرات واللقاءات وأبرزها: العمل:

- Arab, F., Selamat, H., Ibrahim, S., and Zamani, M. (2010). A survey of success factors for CRM. Proceedings of the World Congress on Engineering and Computer Science (Vol.2). 20-22 October, 2010, San Francisco, USA, pp. 1121–1125.
- Choy, C.S. (2006). Critical success factors to knowledge management implementation: A holistic approach. Knowledge Management International Conference and Exhibition . 6th – 8th June 2006. The Legend Hotel Kuala Lumpur, Malaysia, pp. 132-140.
- Day, G.S., and Van den Bulte, C. (2002). Superiority in Customer Relationship Management: Consequences for Competitive Advantage and Performance. Marketing Science Institute, Working paper, No. 02-123, pp. 1-41.

- Devaraja, T.S., and Sruthi, V.K. (2012). An overview of customer relationship management and customer value in information technology industry. Working Paper, University of Mysore, India . pp. 1-27.
- Parthasarathy, A., and Ramasamy, T., (2015). A study on customer relationship management practices in Canara bank branches in Tamilandu. Proceedings of The International Conference on Interdisciplinary Research in Engineering and Technology, 29-30 April, 2015, New Delhi, India, pp.1-10 .

5- مراجع الإنترنت:

Brown. S. (2008). Measures of Shape: Skewness and Kurtosis. Oak Road Systems. Retrieved <December, 26, 2018> from

http://web.ipac.caltech.edu/staff/fmasci/home/astro_refs/SkewStatSignif.pdf

DeCoster, J. (2005). Scale Construction Notes. Department of Psychology, University of Alabama, Gordon, 1- 20. Retrieved <November, 10, 2018> from [http://www.stat-](http://www.stat-help.com/notes.html)

[help.com/notes.html](http://www.stat-help.com/notes.html)

فہمیں سے، الموضووعات

الفهرس

الإهداء

الشكر

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

المقدمة

إشكالية الدراسة

أهداف الدراسة

أهمية الدراسة

فرضيات ونموذج الدراسة

الدراسات السابقة

منهج الدراسة

حدود و هيكل الدراسة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن

المطلب الأول: نشأة ومفهوم إدارة علاقات الزبائن

أولاً- نشأة إدارة علاقات الزبائن

ثانياً- مفهوم إدارة علاقات الزبائن

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تبني إدارة علاقات الزبائن

أولاً- أهمية تبني إدارة علاقات الزبائن

ثانياً- أهداف تبني إدارة علاقات الزبائن

المطلب الثالث: عمليات إدارة علاقات الزبائن

أولاً- اختيار الزبائن

ثانيا- جذب الزبائن

ثالثا- الحفاظ على قاعدة الزبائن

رابعا- تطوير العلاقات مع الزبائن

خامسا- الاحتفاظ بالزبائن

المبحث الثاني: أبعاد إدارة علاقات الزبائن

المطلب الأول: التركيز على الزبائن الرئيسيين

المطلب الثاني: تنظيم إدارة علاقات الزبائن

المطلب الثالث: إدارة المعرفة

أولا- مفهوم المعرفة

ثانيا - مفهوم، أهداف وعمليات إدارة المعرفة

ثالثا- إدارة معرفة الزبون

المطلب الرابع: إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا

المبحث الثالث: إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن

المطلب الثاني: عناصر إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن ومراحل تطويرها

أولا- عناصر إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن

ثانيا- مراحل تطوير إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن

المطلب الثالث: تنفيذ إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن

الفصل الثاني: الإطار النظري لقياس أداء المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: الإطار العام لأداء المؤسسة

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي لأداء المؤسسة

المطلب الثاني: مقاييس الأداء من وجهة نظر أصحاب المصلحة

المطلب الثالث: قياس الأداء من خلال بطاقة الأداء المتوازن

المبحث الثاني: القياس المالي لأداء المؤسسة

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للقياس المالي للأداء

المطلب الثاني: المقاييس المالية التقليدية للأداء

أولا- العائد على الاستثمار

ثانيا- ربحية السهم

ثالثا- العائد على حقوق الملكية

رابعا- التدفق النقدي التشغيلي

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء المالي

أولا- الحصة السوقية

ثانيا- حجم المبيعات

ثالثا- الربحية

المبحث الثالث: الأداء التسويقي وسمعة المؤسسة

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي

المطلب الثاني: المقاييس غير المالية للأداء التسويقي

أولا- شكاوي الزبون

ثانيا- رضا الزبون

ثالثا- الاحتفاظ بالزبون

رابعا- ولاء الزبون

المطلب الثالث: سمعة المؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد

المبحث الأول: منهجية الدراسة ومصادرها

المطلب الأول: منهج الدراسة

المطلب الثاني: مصادر الدراسة

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة

أولا- مجتمع الدراسة

ثانيا- عينة الدراسة

المبحث الثاني: قياس متغيرات الدراسة

المطلب الأول: قياس متغير إدارة علاقات الزبائن

أولا- قياس بعد التركيز على الزبائن الرئيسيين

ثانيا- قياس بعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن

ثالثا- قياس بعد إدارة المعرفة

رابعا- قياس بعد إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا

المطلب الثاني: قياس متغير سمعة الفندق

المطلب الثالث: قياس متغير أداء الفنادق

أولا- قياس متغير الأداء التسويقي للفندق

ثانيا- قياس متغير الأداء المالي للفندق

المبحث الثالث: اختبار جودة مقاييس الدراسة

المطلب الأول: صدق المقياس

أولا- الصدق الظاهري (صدق المحتوى)

ثانيا- الصدق البنائي (البناء الداخلي)

المطلب الثاني: ثبات أداة القياس (الإعتمادية)

المطلب الثالث: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

المطلب الرابع: الأدوات الإحصائية المستخدمة في التحليل

خلاصة الفصل

الفصل الرابع: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة

المطلب الأول: تحليل الخصائص العامة لمفردات عينة الدراسة

أولا- نوع ملكية الفنادق

ثانيا- تصنيف الفنادق

ثالثا- التوزيع الجغرافي لمناطق الفنادق

المطلب الثاني: الخصائص العامة لمفردات عينة الدراسة

أولا- توزيع المستجوبين حسب المسمى الوظيفي

ثانيا- توزيع المستجوبين حسب النوع

ثالثا- توزيع المستجوبين حسب الفئة العمرية

رابعا- توزيع المستجوبين حسب المؤهل العلمي

- خامسا- توزيع المستجوبين حسب عدد سنوات العمل في القطاع الفندقى
المبحث الثانى: تحليل النتائج الوصفية لإجابات مفردات عينة الدراسة
المطلب الأول: النتائج المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن
أولا- النتائج المتعلقة ببعء التركيز على الزبائن الرئيسيين
ثانيا- النتائج المتعلقة ببعء تنظيم إدارة علاقات الزبائن
ثالثا- النتائج المتعلقة ببعء إدارة المعرفة
رابعا- النتائج المتعلقة ببعء إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا
المطلب الثانى: النتائج المتعلقة بسمعة الفندق
المطلب الثالث: النتائج المتعلقة بأداء الفندق
أولا- النتائج المتعلقة ببعء الأداء التسويقي
ثانيا- النتائج المتعلقة ببعء الأداء المالى
المبحث الثالث: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
المطلب الأول: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الأولى (H1)
أولا- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى
ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى
ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى
رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الأولى
المطلب الثانى: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية (H2)
أولا- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية
ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية
ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية
رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية
المطلب الثالث: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة (H3)
أولا- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة
ثانيا- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة
ثالثا- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة
رابعا- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

المطلب الرابع: اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة (H4)

أولاً- اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

ثانياً- اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة

ثالثاً- اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة

خلاصة الفصل

الخاتمة العامة للدراسة

الخاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

- المقاربات الست لإدارة علاقات الزبائن (CRM)
- منافع تبني نظام إدارة علاقات الزبائن حسب المستويات الإدارية
- الفوائد الملموسة وغير الملموسة لتبني إدارة علاقات الزبائن
- العوامل الحاسمة لنجاح إدارة المعرفة
- تشكيلة ومهام فريق مشروع إدارة علاقات الزبائن
- مصفوفة تنفيذ إدارة علاقات الزبائن
- العوامل الحاسمة لنجاح تنفيذ إدارة علاقات الزبائن
- عينة من المقاييس المعتمدة لقياس الأداء من وجهة نظر أصحاب المصلحة
- كيفية حساب عمر الزبون
- عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة..
- أهم الأبعاد المستخدمة في الدراسات السابقة لقياس إدارة علاقات الزبائن...
- أهم الأبعاد المستخدمة في الدراسات السابقة لقياس أداء المؤسسات
- فئات مقياس ليكرت المستخدمة في عملية التحليل
- الاتساق الداخلي لعبارات بعد التركيز على الزبائن الرئيسيين
- الاتساق الداخلي لعبارات بعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن
- الاتساق الداخلي لعبارات بعد إدارة المعرفة
- الاتساق الداخلي لعبارات بعد إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا
- الاتساق الداخلي لعبارات متغير سمعة الفندق
- الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء التسويقي للفندق
- الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأداء المالي للفندق
- معاملات ألفا كرونباخ
- معاملتي الالتواء والتفطح
- توزيع الفنادق حسب نوع ملكية
- توزيع الفنادق حسب التصنيف
- توزيع الفنادق حسب المناطق الجغرافية

- توزيع مفردات العينة حسب متغير الوظيفة
- توزيع مفردات العينة حسب متغير النوع
- توزيع مفردات العينة حسب الفئات العمرية
- توزيع مفردات العينة حسب المؤهل العلمي
- توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات العمل في القطاع الفندقى
- نتائج التحليل الإحصائى الوصفى لبعء التركيز على الزبائن الرئيسى
- نتائج التحليل الإحصائى الوصفى لبعء تنظيم إدارة علاقات الزبائن
- نتائج التحليل الإحصائى الوصفى لبعء إدارة المعرفة
- نتائج التحليل الإحصائى الوصفى لبعء إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا
- نتائج التحليل الإحصائى الوصفى لمتغير سمعة الفندق
- نتائج التحليل الإحصائى الوصفى لبعء الأداء التسويقى
- نتائج التحليل الإحصائى الوصفى لبعء الأداء المالى للفندق
- مصفوفة ارتباط أبعاد إدارة علاقات الزبائن مع سمعة الفنادق
- نتائج تحليل التباين لأثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على سمعة الفنادق
- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على سمعة الفنادق
- مصفوفة ارتباط أبعاد إدارة علاقات الزبائن مع الأداء التسويقى للفنادق
- نتائج تحليل التباين لأثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقى للفنادق
- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقى للفنادق
- مصفوفة ارتباط أبعاد إدارة علاقات الزبائن مع الأداء المالى للفنادق
- نتائج تحليل التباين لأثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على الأداء المالى للفنادق
- نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على الأداء المالى
- نتائج تحليل التباين لأثر سمعة الفنادق على أداء الفندق
- نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر سمعة الفنادق على أداء الفندق
- نتائج تحليل التباين لأثر سمعة الفندق على أداء التسويق للفندق
- نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر سمعة الفنادق على الأداء التسويقى للفنادق
- نتائج تحليل التباين لأثر سمعة الفنادق على الأداء المالى للفنادق
- نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر سمعة الفنادق على أداء المالى للفنادق

قائمة الأشكال

- النموذج المقترح للدراسة
- ركائز إدارة علاقات الزبائن
- المنافع المتحققة من ممارسات إدارة علاقات الزبون
- تصنيف المعرفة
- نموذج إدارة المعرفة لـ Wiig
- عناصر إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن
- مراحل تطوير إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن
- محاور قياس الأداء المتوازن

قائمة الملاحق

أولا- نسخة من الاستبيان النهائي

ثانيا- مخرجات spss

ملحق رقم (02) استمارة استطلاع لقياس إدارة علاقة الزبون وأداء المؤسسة

جامعة مصطفى سطمبولي معسكر

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته؛

أخي/تي؛

تقوم الباحثة بعمل أطروحة دكتوراه ل م د، تخصص تسيير المؤسسات بجامعة مصطفى اسطمبولي معسكر بعنوان "إدارة علاقة الزبون وأداء المؤسسة"، وللحصول على المعلومات المطلوبة تم تصميم هذه الاستبانة للتعرف على آرائكم عن مدى تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبائن على أداء الفندق (التسويقي والمالي) الذي يخص الفندق الذي تعملون فيه، لذلك نأمل التكرم بتعبئة هذه الاستمارة بكل دقة وأمانة وموضوعية، للاستفادة من نتائج هذه الدراسة في تطوير وتحسين نظام إدارة علاقات الزبائن في الفنادق الجزائرية، علما أن هذه المعلومات سوف تعامل بسرية تامة وسوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وتقبلوا احترامي وتقديري ،،،

الباحثة: ح. ب

يرجى وضع إشارة (X) أمام ما يناسب رأيك من خلال العبارات التالية:

* حدد درجة موافقتك على العبارات التالية:

المحور الأول: إدارة العلاقات مع الزبائن

أولا- بعد التركيز على الزبائن الرئيسيين:

الرقم	فقرات بعد التركيز على الزبائن الرئيسيين (الزبون الرئيسي هو الزبون الذي يتردد كثيرا على فندقكم)	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	من خلال الحوار المستمر، نعمل مع كل زبون رئيسي على تخصيص عروضنا بشكل فردي.					
2	يوفر فندقنا خدمات ومنتجات متخصصة لزيائننا الرئيسيين.					
3	يعامل جميع الأشخاص في فندقنا الزبائن الرئيسيين بعناية كبيرة.					

					4	بيدّل فندقنا جهدا لمعرفة ما يحتاجه زبائننا الرئيسيين.
					5	عندما يجد فندقنا أن الزبائن يرغبون في تعديل الخدمة، تقوم الإدارات المعنية ببذل جهود منسقة للقيام بذلك.

ثانياً - بعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن:

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	الرقم	فقرات بعد تنظيم إدارة علاقات الزبائن
					1	يملك فندقنا موارد وخبرة في المبيعات والتسويق لتحقيق النجاح في إدارة علاقات الزبائن.
					2	تم تصميم برامج تدريب الموظفين لدينا لتطوير المهارات اللازمة لاكتساب وتعميق علاقات الزبائن.
					3	قام فندقنا بوضع أهداف تجارية واضحة تتعلق باكتساب الزبائن وتطويرهم واستبقائهم وإعادة تنشيطهم.
					4	يكرس فندقنا الوقت الكافي والموارد اللازمة في إدارة علاقات الزبائن.
					5	يتم قياس أداء الموظف ومكافأته على أساس تلبية احتياجات الزبائن وعلى خدمة العميل بنجاح.

ثالثاً - بعد إدارة المعرفة:

غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	الرقم	فقرات بعد إدارة المعرفة
					1	يسعى الفندق لتوفير قنوات لتمكين التواصل المستمر والثنائي الاتجاه مع الزبائن الرئيسيين.
					2	يمكن للفندق توفير معلومات حقيقية عن الزبائن مما يسمح بالتفاعل السريع والدقيق معهم.
					3	يحرص الفندق على اكتساب المعرفة حول المنافسين.

					الثقافة التنظيمية للفندق تحفز على اكتساب المعرفة وانتقالها بين الموظفين.	4
					يحرص الفندق على اكتساب المعرفة حول الزبائن.	5
					أنشأ الفندق عمليات لتطبيق المعرفة لحل المشاكل الجديدة.	6
					يشجع الفندق موظفيه على تبادل المعرفة.	7
					يسعى الفندق لاكتساب المعرفة لتطوير خدمات جديدة.	8
					الفندق يدرك تماما احتياجات زبائنه الرئيسيين بفضل التوجه نحو المعرفة.	9
					قام الفندق بتصميم عمليات لتسهيل نقل المعرفة بين المجالات الوظيفية المختلفة.	10

رابعاً - بعد إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا:

الرقم	فقرات بعد إدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً
1	يسعى فندقنا لتوظيف موظفين فنيين مناسبين لتقديم الدعم الفني لاستخدام تكنولوجيا الإعلام الآلي في بناء علاقات الزبائن.					
2	يملك فندقنا البرمجيات المناسبة لخدمة زبائننا.					
3	يملك فندقنا التجهيزات والمعدات المناسبة لخدمة زبائننا.					
4	المعلومات الفردية لكل زبون متاحة في كل نقطة اتصال.					
5	يحتفظ فندقنا بقاعدة بيانات شاملة عن زبائننا.					

المحور الثاني: سمعة الفندق

الرقم	فقرات متغير سمعة الفندق	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	يساهم فندقنا بنشاط وبشكل طوعي في التحسين الاجتماعي والاقتصادي والبيئي للمجتمع.					
2	يعرض الفندق خدماته بسعر عادل وجودة جيدة تلبية احتياجات الزبائن.					
3	يعامل الفندق الزبائن بلباقة ويتواصل معهم ويرعى سلامتهم وصحتهم.					
4	يولد فندقنا الاحترام، التقدير، الإعجاب والثقة.					
5	فندقنا معترف به، لديه قيادة ممتازة، مبتكرة، ويسعى للتغلب المستمر.					
6	فندقنا هو مكان جيد للعمل، وذلك من خلال بنيته التحتية (كبيئة العمل والمزايا والمعاملة الجيدة مع					
7	فندقنا هو فندق ذو قيم يلتزم بالقوانين ويتسم بالشفافية ويحترم الناس والبيئة.					
8	يدعم فندقنا كل ما هو جيد ومفيد للمجتمع والبيئة.					

المحور الثالث: قياس أداء الفندق

مقارنة مع منافسيكم الرئيسيين، حدد درجة رضاك عن الأبعاد التالية:

أولاً- قياس الأداء التسويقي للفندق:

الرقم	فقرات بعد الأداء التسويقي للفندق	راض تماما	راض	متوسط رضا	غير راض	غير راض تماما
1	تحسنت جودة علاقاتنا مع زبائننا.					
2	انخفضت مطالبات وشكاوي زبائننا.					
3	زادت ثقة زبائننا في فندقنا.					
4	ارتفعت مستويات رضا زبائننا.					
5	ارتفعت مستويات ولاء زبائننا.					

ثانياً- قياس الأداء المالي للفندق:

الرقم	فقرات بعد الأداء المالي للفندق	راض تماما	راض	متوسط رضا	غير راض	غير راض تماما
1	كان فندقنا متميزا في تحقيق حصة سوقية معتبرة.					
2	كان فندقنا متميزا في زيادة حجم مبيعاته.					
3	نجح فندقنا في توليد مداخيل من خدماته الجديدة.					
4	خفض فندقنا تكلفة المعاملات مع الزبائن.					
5	كان فندقنا متميزا في زيادة حجم ربحيته.					

ملاحظات أخرى (أذكرها):

.....

.....

.....

.....

المحور الرابع: معلومات عامة (المعلومات المتعلقة بالفندق والمعلومات الديمغرافية للمستجوبين)

الخيارات			المتغيرات
فندق مختلط ()	فندق خاص ()	فندق عام ()	نوع ملكية الفندق
..... نجمة (عدد النجوم)			تصنيف الفندق
..... المدينة/أو الولاية:			مكان الفندق
.....			المسمى الوظيفي
أنثى ()	ذكر ()		النوع
أكثر من 50 سنة ()	35-50 سنة ()	أقل من 35 سنة ()	الفئة العمرية
دراسات عليا ()	جامعي ()	ثانوي وأقل ()	المؤهل العلمي
شهادة مهنية ()			
أكثر من 10 سنوات ()	5-10 سنوات ()	أقل من 05 سنوات ()	عدد سنوات العمل في الفنادق

شكرا لحسن تعاونكم

الملحق (03): مخرجات نتائج التحليل الإحصائي

1- نتائج التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة:

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
KCF1	163	1,00	5,00	3,7767	,78611
KCF2	163	1,00	5,00	3,6994	,90359
KCF3	163	1,00	5,00	3,7178	,96551
KCF4	163	1,00	5,00	3,8037	,95490
KCF5	163	1,00	5,00	3,8528	,94433
KCF	163	1,00	5,00	3,7701	,80691
CRMO1	163	1,00	5,00	3,8834	,97114
CRMO2	163	1,00	5,00	3,8834	,95188
CRMO3	163	1,00	5,00	3,8650	,93963
CRMO4	163	1,00	5,00	3,9080	,85208
CRMO5	163	1,00	5,00	3,8037	,99293
CRMO	163	1,00	5,00	3,8687	,81146
KM1	163	1,00	5,00	3,7791	,98146
KM2	163	1,00	5,00	3,8098	,97849
KM3	163	1,00	5,00	3,8344	,99545
KM4	163	1,00	5,00	3,7853	,98597
KM5	163	1,00	5,00	3,8834	1,03871
KM6	163	1,00	5,00	3,8098	,96579
KM7	163	1,00	5,00	3,8405	,98712
KM8	163	1,00	5,00	3,7975	,94385
KM9	163	1,00	5,00	3,7975	,95037
KM10	163	1,00	5,00	3,7975	,92402
KM	163	1,10	5,00	3,8135	,79049
TCRM1	163	1,00	5,00	3,7914	,89893
TCRM2	163	1,00	5,00	3,6933	,94498
TCRM3	163	1,00	5,00	3,8466	,94662
TCRM4	163	1,00	5,00	3,7730	,95775
TCRM5	163	1,00	5,00	3,8221	,99331
TCRM	163	1,00	5,00	3,7853	,79180
RH1	163	1,00	5,00	3,7485	,91181
RH2	163	1,00	5,00	3,5399	,92460
RH3	163	1,00	5,00	3,6258	,94337

RH4	163	1,00	5,00	3,5951	,88637
RH5	163	1,00	5,00	3,7117	,93442
RH6	163	1,00	5,00	3,8834	,97114
RH7	163	1,00	5,00	3,7423	,96602
RH8	163	1,00	5,00	3,7853	,92123
RH	163	1,12	5,00	3,7040	,73005
HMP1	163	1,00	5,00	3,7546	,95641
HMP2	163	1,00	5,00	3,7607	1,02340
HMP3	163	1,00	5,00	3,6196	,95716
HMP4	163	1,00	5,00	3,7178	,90615
HMP5	163	1,00	5,00	3,7853	,94766
HMP	163	1,00	5,00	3,7276	,83616
HFP1	163	1,00	5,00	3,7791	1,03055
HFP2	163	1,00	5,00	3,7975	,97601
HFP3	163	1,00	5,00	3,7239	,97682
HFP4	163	1,00	5,00	3,7669	,98489
HFP5	163	1,00	5,00	3,8160	,97651
HFP	163	1,00	5,00	3,7767	,87697
Valid N (listwise)	163				

2- نتائج تحليل الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات الزبائن وسمعة الفنادق:

		Correlations				
		RH	KCF	CRMO	KM	TCRM
RH	Pearson Correlation	1	,730**	,795**	,803**	,832**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000
	N	163	163	163	163	163
KCF	Pearson Correlation	,730**	1	,806**	,759**	,744**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	163	163	163	163	163
CRMO	Pearson Correlation	,795**	,806**	1	,822**	,790**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	163	163	163	163	163
KM	Pearson Correlation	,803**	,759**	,822**	1	,843**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000
	N	163	163	163	163	163
TCRM	Pearson Correlation	,832**	,744**	,790**	,843**	1

Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
N	163	163	163	163	163

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3- نتائج اختبار الانحدار الخطي لأثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على سمعة الفندق:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,868 ^a	,753	,747	,36730

a. Predictors: (Constant), TCRM, KCF, CRMO, KM

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	65,027	4	16,257	120,503	,000 ^a
	Residual	21,315	158	,135		
	Total	86,342	162			

a. Predictors: (Constant), TCRM, KCF, CRMO, KM

b. Dependent Variable: RH

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,455	,152		2,988	,003
	KCF	,065	,064	,072	1,018	,310
	CRMO	,223	,073	,248	3,053	,003
	KM	,173	,078	,187	2,213	,028
	TCRM	,391	,073	,424	5,392	,000

a. Dependent Variable: RH

4- نتائج اختبار الانحدار الخطي لأثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على الأداء التسويقي للفنادق:

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,852 ^a	,726	,719	,44358

a. Predictors: (Constant), TCRM, KCF, CRMO, KM

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	82,177	4	20,544	104,409	,000 ^a
	Residual	31,089	158	,197		
	Total	113,266	162			

a. Predictors: (Constant), TCRM, KCF, CRMO, KM

b. Dependent Variable: HMP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,050	,184		,273	,785
	KCF	,335	,077	,324	4,336	,000
	CRMO	,202	,088	,196	2,288	,023
	KM	,118	,094	,112	1,254	,212
	TCRM	,312	,088	,295	3,560	,000

a. Dependent Variable: HMP

5- نتائج اختبار الانحدار الخطي لأثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن على الأداء المالي للفنادق:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,817 ^a	,668	,659	,51178

a. Predictors: (Constant), TCRM, KCF, CRMO, KM

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	83,208	4	20,802	79,420	,000 ^a
	Residual	41,384	158	,262		
	Total	124,591	162			

a. Predictors: (Constant), TCRM, KCF, CRMO, KM

b. Dependent Variable: HFP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,070	,212		,331	,741
	KCF	,309	,089	,284	3,459	,001
	CRMO	,182	,102	,168	1,781	,077
	KM	,301	,109	,271	2,768	,006
	TCRM	,183	,101	,165	1,812	,072

a. Dependent Variable: HFP

6- نتائج اختبار الانحدار الخطي لأثر سمعة الفندق على أداء للفنادق:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,526 ^a	,277	,272	,55865

a. Predictors: (Constant), RH

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,211	1	19,211	61,555	,000 ^a
	Residual	50,247	161	,312		
	Total	69,458	162			

a. Predictors: (Constant), RH

b. Dependent Variable: HF

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,491	,314		4,745	,000
	RH	,634	,081	,526	7,846	,000

a. Dependent Variable: HF

7- نتائج اختبار الانحدار الخطي لأثر سمعة الفندق على الأداء التسويقي للفنادق:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,528 ^a	,278	,274	,56689

a. Predictors: (Constant), RH

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	19,953	1	19,953	62,088	,000 ^a
	Residual	51,740	161	,321		
	Total	71,692	162			

a. Predictors: (Constant), RH

b. Dependent Variable: HMP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,422	,319		4,460	,000
	RH	,646	,082	,528	7,880	,000

a. Dependent Variable: HMP

8- نتائج اختبار الانحدار الخطي لأثر سمعة الفندق على الأداء المالي للفنادق:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,492 ^a	,242	,237	,60032

a. Predictors: (Constant), RH

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,483	1	18,483	51,288	,000 ^a
	Residual	58,021	161	,360		
	Total	76,504	162			

a. Predictors: (Constant), RH

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,483	1	18,483	51,288	,000 ^a
	Residual	58,021	161	,360		
	Total	76,504	162			

b. Dependent Variable: HFP

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,560	,338		4,619	,000
	RH	,622	,087	,492	7,162	,000

a. Dependent Variable: HFP

إدارة علاقة الزبون وأداء المؤسسة

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الى تحديد اثر الابعاد الاربعة لإدارة علاقة الزبائن في اداء الفنادق بالجزائر، وتهدف ايضا الى تحديد اثر ابعاد ادارة علاقات الزبائن في سمعة الفنادق ، و تحديد اثر سمعة الفنادق في اداؤها. بالاعتماد على عينة ملائمة مشكلة من 220 مفردة توزعت بين مالكي ، مدراء ، اطارات الفنادق التي تعمل في الجزائر . و بعد توزيع استمارات الاستبيان واعادة جمعها صلحت منها 163 استبانة تم تحليلها. اشارت النتائج الى ان الابعاد المتمثلة في كل من تنظيم ادارة علاقات الزبائن ، ادارة المعرفة ، و ادارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا تمارس تأثيرا دالا معنويا على سمعة الفنادق. كما كشفت ان النتائج ان الابعاد المتمثلة في كل من التركيز على الزبائن الرئيسين، تنظيم ادارة علاقات الزبائن ، و ادارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا تمارس تأثيرا دالا معنويا على الاداء النسويقي للفنادق. علاوة على ذلك ، تبين وجود بعدين من ابعاد ادارة علاقات الزبائن (التركيز على الزبائن الرئيسين و ادارة المعرفة) الذين يمارسان تأثيرا دالا معنويا على الاداء المالي للفنادق. وفي الاخير تبين ان لسمعة الفنادق تأثيرا دالا معنويا على ادائه .

الكلمات الدالة : ادارة علاقات الزبائن، ادارة المعرفة، سمعة الفندق، اداء الفندق

ABSTRACT :

The present study aims to identify the impact of the four aspects of customer relationships management on the performance of hotels in Algeria, as well as the impact of their reputation on their performance. Based on a convenient sample composed of 220 items provided to owners, managers and hotel employees working in Algeria, and after distributing questionnaire forms and recollecting them; 163 forms were valid and have been analysed. The results showed that the aspects of organising the management of customer relationships, knowledge management and technology-based customer relationships have a significant effect on the reputation of hotels. It also showed that the aspects of focusing on key customers, organising customer relationship management and technology-based customer relationship management have a significant effect on hotels' marketing performance. Furthermore, it is found that the two aspects of customer relationship management (focus on key customers and knowledge management) have a significant impact on hotels financial performance. Finally, hotels' reputation is found to have a significant impact on their performance.

Key words: clients relationships management, knowledge management, hotel reputation, hotel performance.

Résumé:

La présente étude vise à identifier l'impact des quatre aspects de la gestion relations-clients sur la performance hôtelière en Algérie, ainsi que l'impact de la réputation hôtelière sur la performance hôtelière. En se basant d'un échantillon convenable composé de 220 éléments, comprenant des propriétaires, directeurs et cadres d'hôtels fonctionnant en Algérie. Après distribution et récollection des formulaires de questionnaire, 163 formulaire prouvaient avaient été analysés. Les résultats ont montré que les aspects de l'organisation de la gestion des relations-clients, gestion des connaissances et la gestion des relations-clients basées sur la technologie exercent un significatif sur la réputation hôtelière. Ils ont également révélé que les aspects de la focalisation sur les clients-clés, l'organisation de la gestion des relations clients, et la gestion des relations clients basées sur la technologie ont un significatif sur la performance marketing hôtelière. Il est indiqué de surcroît deux des aspects de la gestion relations-clients (la concentration sur les clients-clés et la gestion des connaissances) ont un significatif sur la permanence financière hôtelière. Finalement, il est prouvé que la réputation hôtelière a un significatif sur la performance des hôtels.

Mots-clés: gestion des relations-clients, gestion des connaissances, réputation hôtelière, performance hôtelière.