

## جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية

الرقم التسلسلي: ..... / 2019

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: العلوم التجارية

التخصص: تسويق الخدمات

عنوان المذكرة:

### أثر إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر

دراسة حالة - دراسة عينة من فنادق ولاية تبسة -

إشراف الأستاذة:

- صورية مساني.

من إعداد:

- توفيق غربي .

- هدى بن صدة.

جامعة العربي التبسي - تبسة  
Université de Tébessa - أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
بسمة عولمي	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
صورية مساني	أستاذ محاضر قسم "ب"	مشرفا ومقررا
أمال عبيدي	أستاذ مساعد قسم "أ"	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018 / 2019.

## شكر و عرفان.

"كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحبب العلماء، فإن لم تستطع

فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث و جهد و اجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث ، نحمد الله عز وجل على

نعمه التي من بها علينا فهو العلي القدير ، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات

الشكر و التقدير الدكتور "صورية مساني" لما قدمته لنا من جهد و نصح و معرفة

طيلة انجاز هذا البحث. كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد

العون لإنجاز هذا البحث، كما لا ننسى أن نتقدم بأرقى و أئمن عبارات الشكر و

العرفان إلى أساتذتنا الكرام .

# قائمة المحتويات

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وتقدير .
	الإهداء .
1	قائمة الأشكال والجداول.
أ-ح	المقدمة العامة .
28-2	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية</b>
2	تمهيد .
5-3	المبحث الأول :الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن.
3	المطلب الأول: تعريف إدارة علاقات الزبائن.
4-3	المطلب الثاني :أهمية ومزايا إدارة علاقات الزبون.
5-4	المطلب الثالث : مراحل تطور إدارة علاقات الزبون.
18-06	المبحث الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية.
06	المطلب الأول :تعريف الميزة التنافسية.
14-7	المطلب الثاني : مصادر ومحددات الميزة التنافسية.
18-14	المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية.
27-19	المبحث الثالث: علاقة إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن بالمزايا التنافسية.
23-19	المطلب الأول :تحقيق ميزة التمايز بالاعتماد على إدارة العلاقة مع الزبائن.
27-23	المطلب الثاني : تخفيض التكاليف باستخدام إدارة العلاقة مع الزبائن.
28	خلاصة الفصل الأول .

## قائمة المحتويات

52-30	الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسات السياحية في الجزائر-دراسة عينة من الفنادق في ولاية تبسة-
30	تمهيد .
36-31	المبحث الأول: الخدمات الفندقية (الفندقة).
35-31	المطلب الأول: ماهية الفندقة و تقسيماتها.
36	المطلب الثاني : البطاقة الفندقية لعينة الدراسة.
40-37	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة .
39-37	المطلب الأول: منهجية الدراسة.
40	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
51-41	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات.
47-41	المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة.
51-47	المطلب الثاني : إختبار الفرضيات.
52	خلاصة الفصل الثاني
57-54	الخاتمة العامة
62-59	قائمة المراجع
83-64	الملاحق
87-85	الملخص

# قائمة الأشكال والجداول

## قائمة الأشكال والجداول

أولاً. قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
12	دورة حياة الميزة التنافسية.	01

ثانياً. قائمة الجداول.

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
36	البطاقة الفندقية لعينة الدراسة.	01
38	درجات الترميز لكل حالة من حالات الإجابة ومجالها.	02
39	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان الموظفين.	03
41	توزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير الجنس.	04
42	توزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير السن.	05
42	توزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير المستوى التعليمي.	06
43	توزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير الخبرة المهنية.	07
44	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لميزة التميز.	08
46	نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لميزة تخفيض التكلفة.	09
48	نتائج تأثير علاقات الزبائن في إستراتيجية التكلفة المنخفضة.	10
49	نتائج تأثير علاقات الزبائن في إستراتيجية التميز.	11

# المقدمة العامة

### تمهيد:

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

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

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

إن مؤسسات الخدمات السياحية في الجزائر ليست في منأى عن تلك التحولات العالمية، وعلى ضوء ذلك كان لزاماً أن يكون لديها بعد النظر من خلال التسلح باستراتيجيات قادرة على المنافسة في السوق المحلية والدولية وذلك بحسب إمكانات وقدرات المؤسسة المالية والمعنوية، ولعل السبيل لتحقيق ذلك هو الاهتمام بالزبون وتبني الأساليب التي تمكن من إقامة علاقات طويلة الأمد مع لزبائن؛ بما يمكنها من الارتقاء بمستوى النمو بالاقتصاد المحلي وتعويض النقص أو الضعف في القطاعات الأخرى .

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

الرئيسي التالي:

كيف يؤثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن لدى المؤسسات السياحية(الفنادق) على اكتساب ميزة و/أو مزايا تنافسية، في ظل المنافسة التي يشهدها قطاع السياحة؟ .  
ولتسهيل علينا الإجابة عن هذه الإشكالية، يمكن أن نقسمها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى تأثير تبني الفنادق لإستراتيجية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق ميزة تخفيض التكلفة في الفنادق؟
- ما مدى تأثير تبني الفنادق لإستراتيجية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق ميزة التميز في الفنادق؟
- هل للمتغيرات الشخصية لموظفي الفنادق تأثير على تطبيق إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن ؟  
الفرضية الرئيسية.

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للفنادق.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن في تحقيق ميزة تخفيض التكلفة للفنادق.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن في تحقيق التميز للفنادق.
- توجد فروق معنوية في تطبيق إدارة علاقات الزبائن لدى الفنادق المدروسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية للموظف.

مببرات اختيار الموضوع: اختيارنا لهذا الموضوع كان نتيجة لعدة اعتبارات تتمثل في ما يلي:

- يعد قطاع السياحة من المواضيع الهامة التي أخذت حيزا كبيرا من اهتمام العديد من الدول ومنها الجزائر، لذا فان الدراسة تعد أحد السبل التي تعالج أحد أهم وأحدث الأساليب الإدارية التي تمكن المؤسسات العاملة بذلك القطاع من تبنيها.

- إدراكنا بأن خدمات الفنادق بالجزائر لم يرق بعد إلى المستوى الجيد الذي يحقق تطلعات الزبائن، ويجعلها تفرض مكانتها في المنافسة العالمية.

أهمية الدراسة: تكمن أهميته في:

- تعكس هته الدراسة الاهتمام المتزايد لقطاع السياحة على مستوى الدول والأقاليم، والذي أصبح أحد الصناعات الرافدة لاقتصاديات العديد من الدول، وأحد أهم الخيارات الإستراتيجية والبديلة عن بعض القطاعات الأخرى، ومنها الجزائر التي أصبحت تنظر إلى السياحة كأحد السبل لتحسين الظروف الاقتصادية والاجتماعية.

- تعد بيئة السياحة بصفة عامة والفنادق بصفة خاصة أكثر البيئات الخصبة والمهيأة لاحتضان التوجهات الحديثة وتبني مفهوم إدارة العلاقة مع الزبائن، ودراستها سوف ينعكس على تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها مكانة في السوق .

- ارتباط الدراسة بجانب هام متعلق بالزبون باعتباره أحد التوجهات الرئيسية لعمل المؤسسة، وأحد الاستراتيجيات التي يبني عليها نجاح المؤسسات الاقتصادية.
- أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- إبراز الدور الذي تلعبه إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة تمكن المؤسسات السياحية بشكل عام والفنادق بشكل خاص من معرفة حاجات ورغبات الزبائن وتطورها عبر الزمن من أجل كسب رضاهم وولائهم والحفاظ عليهم على أمد طويل فضلا عن تحقيق الميزة التنافسية في قطاع السياحة.

- تشخيص العلاقة بين المؤسسات السياحية بالجزائر وزبائنها ومحاولة تحسينها وتوطيدها شكلا ونوعا بما يضمن للمؤسسات تحقيق ميزة تنافسية.

محددات و أبعاد الدراسة:

سنتناول الموضوع من خلال المحددات و الأبعاد التالية:

- تركز الدراسة على معالجة أثر إدارة العلاقة مع الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات السياحية بالجزائر، لمعالجة هذا الموضوع قمنا بإختيار ميدان الفنادق الناشطة بالجزائر كونها من بين الميادين المهمة في تبني أحد أهم التوجهات الحديثة وهو إدارة العلاقة مع لزبائن، واقتصرت الدراسة على موظفي تلك الفنادق.

### منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

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

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

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

- المصادر الأولية: تم الاعتماد بصورة أساسية على إستبيان موجه إلى موظفي الفنادق الناشطة بالجزائر والذين لهم علاقة مباشرة مع زبائن هذه المؤسسات، وقد صمم هذه الاستبيان وفق ما جاء في الجانب النظري الخاص بموضوع البحث وبكل أهداف البحث ، وقد تم إجراء التحليلات الإحصائية الملائمة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ال:spss v24

هيكل الدراسة:

تمت معالجة الدراسة من شقين، شق نظري وآخر تطبيقي، بغية التوصل إلى نتائج شاملة للظاهرة المدروسة، فالجانب النظري تم معالجته في مبحثين يتمحور المبحث الأول حول الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن، بينما تناول المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية للتعرف على الميزة التنافسية ، في حين تناول المبحث الثالث لأثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية، أما الجانب التطبيقي فيتناول أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن في الفنادق في تحقيق الميزة التنافسية.

صعوبات الدراسة: واجهتنا جملة من الصعوبات تلخصت في ما يلي:

- التعاون المحدود من قبل بعض الفنادق محل الدراسة، سواء في ما يتعلق بالإجابة على أسئلة الاستبيان من قبل موظفيها أو تقديم بعض المعلومات التي تخدم الدراسة، ويرجع ذلك إلى محدودية ثقافة البحث العلمي لدى كثير من المؤسسات الجزائرية؛

- قلة الدراسات والأبحاث التطبيقية بقطاع السياحة حول إدارة العلاقة مع الزبائن خاصة العربية منها، نظرا لحدثة الموضوع.

### الدراسات السابقة.

- دراسة الباحث حاتم كريم كاظم والموسومة بـ " استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في إدارة علاقة الزبون وتحقيق الميزة التنافسية" مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 07، العدد 03، 2014، وتهدف الدراسة إلى معرفة إمكانية تعظيم المؤسسة الاقتصادية لأرباحها وتحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن، وذلك بتحقيق رضاهم وإشباع رغباتهم، حيث تمكنها تلك الإستراتيجية من تحليل ربحية العملاء بالتمييز بين المرشحين منهم وغير المرشحين، وقد أجريت الدراسة على معمل المشروبات الغازية في بابل بالعراق، وقد تم تحليل البيانات التي تخدم الدراسة لعام 2012، وقد توصل الباحث إلى جملة من الاستنتاجات أهمها القصور الواضح والتخوف من قبل المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة في جمع المعلومات التفصيلية المتعلقة بتكاليف وإيرادات العملاء كما أنها تحتاج إلى جهد ووقت وكلفة إضافية، إضافة إلى أن إدارة علاقات الزبائن تهتم بإشباع حاجات ورغبات العملاء بما يؤدي إلى تحقيق رضا العميل وتحسين ولائه وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، كما أوصى الباحث بضرورة تثقيف موظفي المؤسسة الذين لهم صلة مع العملاء للتعرف على أسلوب تحليل ربحية الزبائن ومدخل إدارة علاقات الزبائن مع توفير المقومات اللازمة لتطبيقه.

- دراسة كل من الباحثين إلياس بوضياف و عز الدين بن تركي، الموسومة بـ " أثر تطبيق نموذج إدارة العلاقة مع الزبون "CRM" في تحقيق الميزة التنافسية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 38، جامعة قسنطينة 1، الجزائر، ديسمبر 2012، وكان الهدف من الدراسة هو قياس تأثير الوظائف الداعمة لإدارة علاقات الزبون في تحقيق الميزة التنافسية وقد استعان الباحثان بالاستبيان كأداة لجمع معلومات الدراسة التي أجريت على عينة مكونة من 21 وكالة تابعة لشركة نجمة لخدمات الهاتف النقال بالجزائر، وقد توصل الباحثان بعد تحليل تأثير تبني المؤسسة المدروسة لنموذج إدارة علاقة الزبون CRM من خلال وظائف الداعمة المتمثلة في التسويق، المبيعات والخدمات إلى التأثير المباشر على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في الميزة المالية والميزة التجارية والميزة التقنية، فأما الميزة المالية فتتجلى في زيادة حجم المبيعات ذلك أن نموذج إدارة العلاقة مع

الزبون تركز على العملاء المربحين، أما عن الميزة التجارية فقد توصل الباحثان إلى التأثير المباشر من خلال تنمية وفاء العملاء وتحسين صورة المؤسسة بالتركيز على حصة العميل بدلا من حصة السوق، وعن الميزة التقنية فان نموذج إدارة العلاقة مع الزبون يعمل على تقليل الجهود الضائعة وتلخيص العمليات في أداء النشاط الناتج عن الاتصال بالعملاء، كما تساهم إدارة العلاقة مع العملاء أيضا في تحسين الكفاءة الإدارية .

● دراسة الباحث حكيم بن جروءة ، والموسومة بـ " أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بالجنوب الشرقي - منطقة ورقلة-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014، حيث هدفت الدراسة إلى تحديد مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية المدروسة باستخدام كل من أبعاد وعناصر تسويق العلاقات مع العملاء، إضافة إلى دراسة نوع العلاقة بين المؤسسة وعملائها وتأثيرها في تحقيق التميز ومنه اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية، إضافة إلى ذلك دراسة وتحديد مختلف النماذج المعمول بها لإدارة علاقات الزبائن وقد استعان الباحث بالاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن استخدام كل من التعاطف، الثقة والاتصال باعتبارها أهم عناصر تسويق العلاقات المساعدة على تحقيق المنافسة والتنافسية في حين أن أهم الأبعاد المساعدة على تحقيق التنافسية توصل الباحث إلى أن التسويق الداخلي والتحسين المستمر للجودة يساهمان في تحقيق ذلك.

● دراسة سامية لحول، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، 2008 بعنوان: التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة -مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر- ، هدفت الدراسة إلى معرفة دور التسويق في تحقيق المزايا التنافسية في ظل محيط تنافسي، وكيف يعمل التسويق على استدامة المزايا التنافسية بالتطبيق على مجمع صيدال لصناعة الدواء.

وكانت أهم النتائج التي أظهرها الدراسة أن التوجهات الحديثة للتسويق أدت إلى تغطية أغلب الحالات الحديثة بما فيها تفعيل القدرات التنافسية للمؤسسة ، كما أصبح بناء قدرة تنافسية من خلال تنمية المزايا النسبية وتحولها إلى مزايا تنافسية هو سبيل المؤسسة للبقاء والنجاح في إطار إرضاء الزبائن.

**الفصل الأول: الإطار المفاهيمي  
لإدارة علاقات الزبائن و الميزة  
التنافسية.**

### تمهيد:

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

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

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

- المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن .
- المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي الميزة التنافسية.
- المبحث الثالث: علاقة إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن بالمزايا التنافسية.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية

### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن.

ازداد في الآونة الأخيرة اهتمام المؤسسات بعدة مفاهيم ومصطلحات تحمل استراتيجية تسويقية معاصرة فرضت نفسها كعناصر أساسية لنجاح وبقاء المؤسسات في بيئة الأعمال التنافسية، ومن أمثلتها إدارة علاقات الزبائن والتي تعرف اختصاراً بـ CRM .

#### المطلب الأول: تعريف إدارة علاقات الزبائن.

تعرف إدارة علاقات الزبائن على أنها "استراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المؤسسة والمستفيدين بوجه عام، والزبائن على وجه الخصوص تقوم على أساس التفاوض والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم"<sup>1</sup>.

• كما عرفها نجم عبود على أنها "تلك الاستراتيجية العملية التي تستخدم تكنولوجيا معلومات شاملة ومتكاملة هدفها التعرف على رغبات الزبائن والاستجابة لها"<sup>2</sup>.

مما سبق يمكن القول بأن إدارة علاقات الزبائن فلسفة إدارية تسعى إلى تطوير وتنمية العلاقات الطويلة الأمد بين المؤسسة وزبائناتها بهدف الاحتفاظ بهم وتلبية رغباتهم.

#### المطلب الثاني: أهمية ومزايا إدارة علاقات الزبون.

تتجلى الأهمية الكبيرة و الفوائد أو المزايا التي تجنيها المؤسسات عند تطبيق فلسفة إدارة علاقات الزبون فيما يلي

#### أولاً. الأهمية: يمكن تلخيصها في الآتي<sup>3</sup> :

- تساعد المؤسسات في دعم أسواقها من خلال التوجه نحو كسب أفضل الزبائن وإدارة الحملات التسويقية بأهداف واضحة، وتساعد على قيادة وخلق النوعية في المبيعات.
- تساعد المؤسسات في تحسين عمليات البيع بالتجزئة وإدارة المبيعات من خلال المشاركة بالمعلومات من جميع العاملين.
- تساعد في بناء علاقات فردية مع الزبون والعاملين، ويساهم ذلك في تحسين وتطوير الإحساس بالرضا لدى الزبون وتساهم في تنظيم الأرباح، وتحديد الزبائن ذوو القيمة أو المربحين ، وتزويدهم بأفضل أو مستوى عال من الخدمات.
- تزود العاملين بالمعلومات وسد حاجة العمليات لمعرفة الزبون وفهم احتياجاته وكيفية بناء علاقة وطيدة ما بين المؤسسة والزبون والشركاء في عملية التوزيع وبشكل فاعل.

<sup>1</sup> يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة العلاقات والزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 60.

<sup>2</sup> نجم عبود، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 332.

<sup>3</sup> محمد عياد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجية التسويق منظور متكامل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 274.

ثانياً. المزايا: ولقد صنفت مزايا إدارة علاقات الزبون إلى مزايا تكتيكية وأخرى استراتيجية<sup>1</sup>:  
فالمزايا التكتيكية تتمثل بما يأتي:

- إعطاء أفضل خدمة للزبائن.
- تصبح مراكز الاتصال بالزبائن أكثر فعالية.
- تبسيط عمليات التسويق والمبيعات.
- اكتشاف عملاء جدد.
- زيادة العائد من الزبائن.

أما المزايا الاستراتيجية فتتمثل بما يلي:

- فهم احتياجات الزبون والتنبؤ بها.
- بناء علاقات مع الزبائن ذات قيمة طويلة الأجل.
- التعرف على المستخدمين قليلي الشراء، وكثيري الشراء وإدارة ربحية الزبائن.
- تحسين الاسم التجاري للمؤسسة، وولاء الزبائن للمؤسسة.

### المطلب الثالث : مراحل تطور إدارة علاقات الزبون:

يرى Randy أن إدارة علاقات الزبون مرت بأربع مراحل، كما سيتم عرضه في ما يلي<sup>2</sup>:

- 1. مرحلة التكنولوجيا:** ارتبطت هذه المرحلة بتطبيق عمليات أتمتة المبيعات، التسويق والدعم وقنوات الاتصال وقامت المؤسسات بتحسين طرق الاتصالات، التخطيط للفرص البيعية، إدارة الحملات التسويقية والتنبؤ بالمبيعات وحل مشكلات الزبائن، ولكن قليل من المؤسسات نجحت في إدارة أفضل الممارسات لإدارة علاقات الزبائن وقد كان مقياس النجاح آنذاك هو : زيادة كفاءة كل من المبيعات والتسويق والدعم وقنوات الاتصال.
- 2. مرحلة التنسيق:** هي مرحلة التنسيق بين الوظائف، ومن خلال الدعم الذي تقدمه نظم مخازن البيانات لكافة المؤسسات، بحيث ساعدت على الفهم العميق لكل زبون وخلق نظرة فريدة عنه من خلال مكالماته البيعية مع المؤسسة ودخوله موقع المؤسسة من خلال شبكة الانترنت وكذا استفساراته التسويقية، مما ساعد المؤسسات على وضع خططها المستقبلية وفقاً لاحتياجاته.

<sup>1</sup> درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2010، ص134.  
<sup>2</sup> علي ناجح علي منصور، نموذج مقترح لتأثير مشاركة العميل كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات العملاء وقيمة العميل، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2012، صص-177-178.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية

3.مرحلة العمليات: اقتصت هذه المرحلة بإعادة التفكير في جودة وفعالية العمليات المتعلقة بالزبون والتخلص من النشاطات غير الأساسية بالمؤسسة، بحيث يتم إعادة تصميم العمليات، وقد كان مقياس النجاح في تلك المرحلة هو التحسن في فعالية خدمة الزبائن، بحيث اصبح العائد على الاستثمار أكثر واقعية وأصبحت المؤسسات شبكة من العمليات المتسقة، بحيث تعمل المبيعات وخدمة الزبائن والتسويق والدعم وإدارة القنوات والبحوث والتطوير على نفس الوتيرة معا.

4.مرحلة التوجه بالزبون: وهي تعني التركيز على الزبون أولاً بحيث تقوم المؤسسات بتحليل احتياجاته مقارنة بقدرات العمليات وقدرات الموظفين، وبذلك تقوم المؤسسات بوضع النظم والبنية الأساسية لخدمة هؤلاء الزبائن ومتطلباتهم، ويأتي ذلك من خلال تقسيم الزبائن إلى قطاعات وتفصيل السلع والخدمات وفقاً لتفضيلات كل قطاع على حدى.

### المبحث الثاني : الإطار النظري للميزة التنافسية.

إن الانفتاح الكبير للأسواق والتطور السريع في مجال التكنولوجيا أدى إلى احتدام شدة المنافسة بين المؤسسات، فأصبح كل منها يسعى إلى تحقيق التفوق والتميز بغية البقاء والنمو في السوق، ويتطلب التوفيق على المنافسين الاعتماد على المزايا التنافسية التي يتم إنشاؤها بعد إدراك وتفكير عميق، حتى تضمن المؤسسة قدرة تنافسية عالية وتؤمن البقاء ضمن جماعة المنافسين.

### المطلب الأول: تعريف الميزة التنافسية:

اعطيت عدة تعاريف منها:

- تعريف (M.Porter): تنشأ الميزة التنافسية "بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حي يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانيا، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع<sup>1</sup>.
  - تعريف السلمي: الميزة التنافسية بأنها "المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للزبون تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر الزبائن الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون<sup>2</sup>.
  - تعريف نبيل مرسي خليل: تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة إتباعها لاستراتيجية معينة للتنافس<sup>3</sup>.
  - الميزة التنافسية: هي استغلال المؤسسة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها، حيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم<sup>4</sup>.
- من التعاريف السابقة يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة من خلال أداء انشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع ذات قيمة فائقة لزيائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها.

<sup>1</sup> - M.Poter, *L'avantage Concurrentiel des nation*, Inter editions, paris, 1993, 48.

<sup>2</sup> - علي السلمي، *إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية*، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص104.

<sup>3</sup> - نبيل مرسي خليل، *الميزة التنافسية في مجال الأعمال*، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998، ص37.

<sup>4</sup> - محي الدين القطب، *الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية*، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص80.

المطلب الثاني : مصادر ومحددات الميزة التنافسية.

أولاً: المصادر.

بناء على التعاريف المختلفة للميزة التنافسية فإنه من الممكن استخلاص المصار التي تعتبر كمدخل للتنافسية المؤسسة، فهذه الأخيرة تستطيع التميز بعدة طرق، كأن تقديم الأرخص أو الأفضل أو الأحدث أو الأسرع، وأجمعت مختلف البحوث في مجالات الإدارة الاستراتيجية والتنافسية على الميزة التنافسية يمكن أن تنشأ من عناصر ملموسة وغير ملموسة، وكل مؤسسة تعتمد على عنصر أو أكثر من هذه العناصر للتفوق على منافسيها.

### 1. التكلفة.

ونعني بها قدرة المؤسسة على الإنجاز بأقل التكاليف الممكنة بالمقارنة مع منافسيها في الصناعة، بحيث يراعي التناسب ما بين التكلفة المترتبة على تقديم المنتج المعني مع المواصفات الموجودة فيه. وكنتيجة لذلك فغن المؤسسة ستحقق ميزة تنافسية من خلال انخفاض أسعارها بناء على انخفاض تكاليفها مما يمكنها من البيع بنفس الأسعار أو بأقل من مستوياتها المتوسطة السائدة في الصناعة، وهو ما يعني تعظيم العوائد واتساع الفجوة ما بين الإيرادات والتكاليف، حيث يتطلب بعد التكلفة أساليب وأدوات محكمة تتعلق بالتسهيلات البيعية ذات الكفاءة العالية وملاحظات مستمرة للتكلفة بغرض خفضها، ورقابة صارمة على التكلفة وهامش الربح<sup>1</sup>.

وتعتبر التكلفة مصدر من مصادر الميزة التنافسية لكونها تتضمن إمكانية المؤسسة في الإنتاج بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وهذا يتم من خلال تحسين الإنتاجية والكفاءة وإلغاء هدر الموارد والرقابة على التكاليف<sup>2</sup>.

أشار العزاوي إلى أن المؤسسة التي ترغب في اعتماد التكلفة كهدف رئيسي في إدارة عملياتها فأنها تعمل ما يلي<sup>3</sup>:

- تطوير عمليات ذات كفاءة رأسمالية عالية رغم ما يرافقها من خسارة في المرونة في تنويع المنتجات.
- المحافظة على أدنى مستوى للتخزين والذي يسهل الإنتاج الكفاء.
- ممارسة رقابة نوعية تشدد على تقليل تكلفة إعادة والمعالجة والبواقي.

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص146.

<sup>2</sup> - سناء عبد الكريم الخناق، الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005، ص200.

<sup>3</sup> - علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص50.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية

على المؤسسات التي تتبع الأساليب التالية من شأنها أن تخفض من التكلفة الكلية التي تتحملها وهي كالاتي:

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.
- التعامل بمواد أولية ذات تكلفة منخفضة.
- استخدام نظام توزيع منخفض الكلف ومحاولة الاتصال مع المستهلك بشكل مباشر.
- اختيار موقع التسهيلات بشكل مناسب لتخفيض تكلفة النقل والمناولة.
- الاهتمام بتحقيق الوفورات الناتجة عن اقتصاديات الحجم واستخدام منحنة الخبرة والتعلم، التكامل العمودي.
- توفير قوى العاملة برواتب واجور منخفضة.

### 2. الجودة:

بعدها كان الاهتمام منصبا في فترتي الخمسينات والستينات من القرن الماضي على بعد التكلفة بشكل أكثر، وكنتيجة للتغيرات المتسارعة والتطورات المتعاقبة خاصة تلك المتعلقة بوعي المستهلكين وزيادة الاهتمام بحاجاتهم واذواقهم، فقد شهدت فترة السبعينات والثمانيات، وما صاحبها من تطرو تكنولوجياي. التركيز على بعد آخر هو الجودة العالية من المنتجات، إذ لم يعد السعر العامل والمحرك الوحيد لسلوك المستهلكين، بل أصبحت الجودة أحد أهم العوامل، هذا ما أوجب على المؤسسات التي ترغب في المنافسة أن تقدم منتجات ذات جودة عالية.

وتعني **الجودة**: "توافر خصائص ومواصفات في المنتج تشبع احتياجات وتوقعات الزبون، ويأتي ذلك بترجمة توقعاته إلى تصميم بجودة عالية، وتقديم المنتج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات الزبائن، وتقدم المنتج مع الخدمات المصاحبة إن تطلب الأمر بما يتوافق وحاجات وتوقعات الزبائن<sup>1</sup>، أي أنها جملة الخصائص المتميزة والمنفردة في المنتج التي يتم إدراكها والتطلع إليها من قبل الزبون، وتتعلق هذه اخصائص بتصميم المنتج وبخصائصه الشكلية والوظيفية على حد سواء.

وقد عرّف (Juran) الجودة بأنها: "مدى ملائمة المنتج للاستعمال"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط4، مكتبة الجلو، القاهرة، 1999، ص543.  
<sup>2</sup> - رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، ط1، دار علاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، 2001، ص16.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية

إن المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة داخل الأسواق العالمية عليها أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، ولغرض الاحتفاظ بالكلفة التنافسية تقوم المؤسسات الصناعية بإيجاد الطرق الكفيلة لتحسين جودة المنتج من دون الزيادة في التكلفة.

وتتضمن الجودة ثلاثة عناصر وهي:

- **المطابقة:** وتعني مطابقة المنتج للمعايير المتعارف عليها، وكذا الخصائص الموضوعية المتعلقة بالزبون والتي يمكن قياسها.
- **الاستجابة:** وتعني ارضاء متطلبات الزبائن، تطلعاتهم واحتياجاتهم، سواء كانت ضمنية أو ذاتية أو حتى غير واعية.
- **الصلاحية:** ويقصد بها محافظة المنتج على خصائصه عبر الزمن من حيث المطابقة والاستجابة.

### 3. المرونة.

مع دخول مرحلة التسعينات وتزايد ديناميكية الأسواق الدولية، أصبحت المرونة أحد أهم الأبعاد التنافسية التي تستطيع المؤسسة أن تتميز من خلالها، ذلك لأن المرونة وكما تواجه التحديات هذه المرحلة، تتعلق بمدى تكيف النظام الإنتاجي للمؤسسة مع الطلب و التغيرات المختلفة الحاصلة في بيئة الأعمال. والتميز على أساس المرونة يتحقق على مستويين مهمين من جوانب النظام الإنتاجي هما:

- **مرونة الحجم:** ونعني بها القدرة على التكيف مع حجم الطلب وتقلباته من خلال التحكم في حجم الإنتاج بواسطة تسريع أو تخفيض معدلاته.
- **مرونة مزيج المنتجات:** ويرتبط هذا النوع من المرونة بمدى مقدرة مزيج المنتجات على مواكبة حاجات ورغبات الزبائن، وإشباعها، والتكيف مع التقلبات الحاصلة فيها عن طريق تصاميم المنتجات ومواصفاتها الفنية.

### 4. الإبداع.

يمثل الإبداع في عالم اليوم أساس نجاح و تفوق المؤسسات، كونه يعني برضا زبائنها وبمكناها من تلبية حاجاتهم و تحقيق توقعاتهم للجديد و المفيد، إذ تتغير تلك الحاجات و التوقعات نتيجة تغير أذواق الزبائن وباستمرار. ويمكن تعريف الإبداع بأنه التفكير المختلف والذي يعنى توافر المهارات والإبداعات التي يتم من

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية

خلالها التوصل إلى أفكار وملاحظات جديدة تماما، بمعنى آخر فإن الإبداع أو التفكير المختلف هو القدرة على رؤية بعض الأشياء بطرق جديدة. كما يعني الإبداع التطوير الذي يدخل على العمليات الإنتاجية والمنتجات التلبية احتياجات ورغبات الزبائن لكي تكون المؤسسة هي الأفضل في سوق المنافسة.

إذ يعد الإبداع كل فكرة جديدة في الممارسات والأنشطة التسويقية تؤدي إلى تغيير إيجابي و يتم تطبيقها بنجاح بالشكل الذي يجعل المؤسسة متفوقة على الآخرين في المجال التسويقي.

إن من أهم الخطوات المتبعة لوصول المؤسسة إلى مرحلة الإبداع هي:

- إيجاد ترابط قوي بين الإستراتيجية و الإبداع و ذلك من خلال صياغة رسالة المؤسسة بشكل يحدد نوعية الإبداع الذي تسعى إليه فيما إذا كان إنتاج منتج جديد أو تقديم خدمة مميزة ، أو إتباع طرق عمل مبدعة؛
- توصيل رسالة المؤسسة لكافة العاملين وبشكل مستمر إذ تتضمن أهدافا طموحة تتجاوز مجرد تحقيق معدلات الأداء المعروفة؛
- اتخاذ خطوات عملية الترجمة الأقوال إلى أفعال من خلال تخصيص موازنات لتنفيذ الأفكار الخلاقة التي تتسجم مع التوجه الإستراتيجي وتساعد على أخذ المخاطرة بالحسبان ؛
- الاهتمام بالزبائن و مصالحهم؛
- تشكيل فرق عمل من مختلف الإدارات لتسهيل وتشجيع ورفع الحواجز بين التقسيمات الإدارية التقليدية .
- تشجيع التقييم المستمر للأداء.

### 5. الوقت.

يمكن تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون، حيث يمكن التعبير عن الوقت كمصدر للميزة التنافسية من خلال عدة عناصر أهمها :

**1.5. تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق :** ويتحقق ذلك من خلال اختصار زمن دورة حياة المنتج؛

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية

2.5. تخفيض زمن دورة التصنيع للمنتجات: وهو الفترة بين شراء المدخلات من المواد وإنتاج المنتج النهائي، ويترتب على ذلك تخفيض المساحات المخصصة للمخزون، وتخفيض تكاليف الإنتاج، وأيضاً تخفيض المساحات المخصصة للمخزون، وتخفيض تكاليف الإنتاج، وأيضاً تخفيض المساحات المخصصة لعمليات التوزيع.

3.5. تخفيض زمن الدورة للزبون: أي تقليص الفترة ما بين طلب الزبون للمنتج وتسليمه له؛

4.5. تخفيض زمن تحويل العمليات: ويعد هذا المنطق هو أساس وحجر الزاوية لما يعرف بالإنتاج والتخزين في الوقت المحدد. مما يترتب تخفيض تكاليف التخزين وتحقيق المرونة في عمليات التصنيع؛

5.5. الالتزام بجدول زمنية محددة وثابتة لتسليم المكونات الداخلة في عملية التصنيع: ويعني ذلك الالتزام بتوقيتات محددة للتسليم الداخلي لعناصر ومكونات الإنتاج وفي كل مرحلة من مراحل العملية الصناعية.

### 6. التحالفات.

هي ائتلافات تعقدتها مؤسسة مع مؤسسات أخرى من أجل تحقيق واحدة أو أكثر من استراتيجياتها. وهي أيضاً ترتيبات تنظيمية وسياسات عملية تسمح للمؤسسة أن تكون جسداً واحداً تشارك في السلطة وفي التعاقد والمعرفة، وهناك مجموعة من الشروط لنجاح هذه التحالفات هي:

- الفهم الواضح لقدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية.
- التعرف على التحالفات المتوقعة والمحتملة
- معرفة قيم وأهداف الشريك؛
- الإدراك للمخاطر والمكاسب المتوقعة من التحالفات؛
- تجنب التبعية المفرطة للتحالفات؛ - توافر الثقة المتبادلة بين الشركاء. ويعد مقياس نجاح التحالفات الإستراتيجية هو مدي تحسين المركز التنافسي للمؤسسة الداخلة في ذلك التحالف،

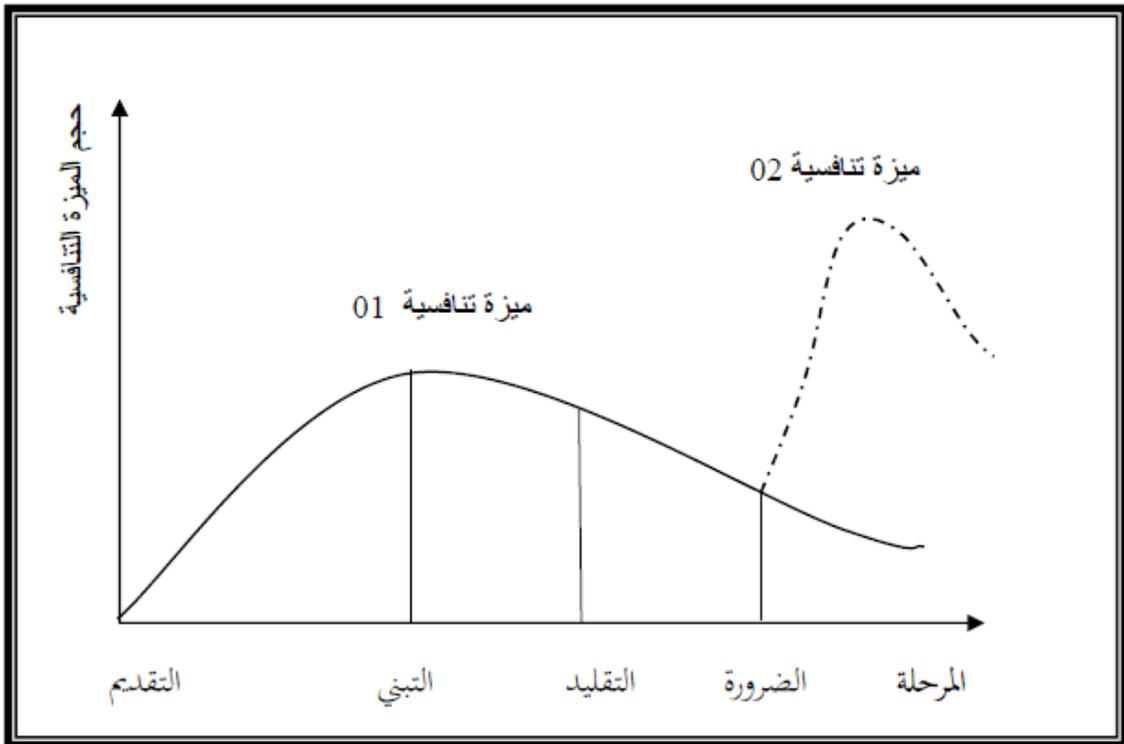
وما يضمن الميزة التنافسية هو تحديد الأفق التنافسي في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، ومن ثم قيامها بالتركيز عليه.

ثانيا. محددات الميزة التنافسية.

تحدد الميزة التنافسية ببعدين هامين هما: حجم الميزة التنافسية ونطاق التنافس.

**1. حجم الميزة التنافسية:** يكون للميزة التنافسية سمة الاستمرارية إذا أمكن للمنظمة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تمييز المنتج في مواجهة المنظمات المنافسة، وعموما كلما كانت الميزة أكبر كلما صعب على المنافسين مجاراتها، وكما هو الحال بالنسبة للمنتجات الجديدة التي تملك دورة حياة فإن للميزة التنافسية دورة حياة أيضا تميزها حيث تبدأ هذه الدورة بمرحلة التقديم أو النمو السريع، ثم تليها مرحلة التنبني من قبل المنظمات المنافسة، ثم مرحلة الركود حيث تعمل المنظمات المنافسة على تقليد الميزة التنافسية ومحاولة التغلب عليها وتنتهي بمرحلة الضرورة أين تحتاج المنظمة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، ومن هنا تبدأ المنظمة في تجديد أو تطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك، ويمكن توضيح مراحل دورة حياة الميزة التنافسية في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): دورة حياة الميزة التنافسية.



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 86.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية

يتضح من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية، وهي:

**1.1. مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمؤسسة المنشئة للميزة التنافسية؛ لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشاراً أكثر فأكثر، حيث يعزى ذلك إلى القبول الذي تحض به من قبل عدد متزايد من الزبائن؛

**2.1. مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقراراً نسبياً من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدأوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن؛

**3.1. مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئاً فشيئاً إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بتقليد ومحاكاة ميزة المؤسسة، و بالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

**4.1. مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماماً عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المؤسسة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماماً وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد؛

لا يمكن أن تحوز المؤسسة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة الميزة، والتعرف على الوقت المناسب لإجراء التحسين والتطوير أو إنشاء ميزة جديدة ، فللميزة التنافسية طبيعة ديناميكية، يجعل أمر مراجعتها شيئاً عادياً يدخل ضمن البحث عن التحسين المستمر لنشاط المؤسسة؛

### 2. نطاق التنافس أو السوق المستهدف.

يقصد بالنطاق مدى اتساع أنشطة و عمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن أن يحقق وفورات في التكلفة عن المنظمات المنافسة، ومن أمثلة ذلك الاستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، خبرة فنية واحدة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة أو مناطق مختلفة أو صناعات مترابطة، وهناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي<sup>1</sup> :

**1.2. نطاق القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة والعملاء الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق؛

<sup>1</sup>نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية

**2.2. النطاق الرأسي:** يعبر عن أداء المنظمة لأنشطتها داخليا ( قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء)، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز، ومن جانب آخر يتيح التكامل درجة أقل من المرونة للمنظمة في تبيير مصادر التوريد؛

**3.2. النطاق الجغرافي:** يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تتنافس فيها المنظمة ويسمح هذا النطاق للمنظمة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة و الوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة (أثر مشاركة الموارد)؛

**4.2. نطاق الصناعة:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات او التكنولوجيا أو الأفراد أو الخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة؛

### المطلب الثالث: إستراتيجيات الميزة التنافسية.

قد قدم Porter مدخلا يوضح الاستراتيجيات التنافسية وأشتمل على ثلاث استراتيجيات هي<sup>1</sup>:

#### 1. استراتيجية قيادة التكلفة .

تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين، وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحنى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة ؛  
تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا من بينها:

• ما يتعلق بالمنافسين، فالشركات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث

المنافسة على أساس السعر .

• ما يتعلق بالمشتريين، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا

يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار .

<sup>1</sup> أحمد حامد باسيلي، مكرم عبد الله، المحاسبة الإدارية، ط3، المكتبة المصرية، المنصورة، 2001، صص، 119-120 .

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية

- ما يتعلق بالموردين، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة؛
- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد؛
- ما يتعلق بالسلع البديلة، فالمنظمة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها مقارنة مع منافسيها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة؛ ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدر من الحماية ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس ، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة المنظمة على تحديد سعر الصناعة، وتتحقق النتائج من استراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي:

- وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث يؤدي أي تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة ؛

- نمطية السلع المقدمة؛

- عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛

- وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين؛

- محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها نهائية بالنسبة للمشتريين؛

وتتحقق ميزة التكلفة الأقل وفق ثمان محددات رئيسة للتكلفة، يمكن استخدامها في تحقيق ميزة التكلفة الأقل بالمقارنة مع المنافسين. وتشمل هذه القائمة العوامل التالية:

- وفورات اقتصاديات الحجم ؛

- وفورات منحنى التعلم والخبرة ؛

- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة ؛

- تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها ؛

- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛

- استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء

- والاحتفاظ باسم العلامة ؛

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية

- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب المنظمة والمخازن وعمليات الفروع.
- اختيارات استراتيجية وقرارات تشغيلية أخرى مثل :

- تخفيض عدد المنتجات المعروضة.

- الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء.

- درجة أقل من الأداء وجودة المنتج.

2. استراتيجية التمييز : هناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة وهي تشكيلات للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، توفير قطع الغيار، والتصميم الهندسي ، جودة غير عادية (متميزة)، الريادة التكنولوجية، مدى واسع من الخدمات المقدمة، وجود تكاملا من المنتجات، وأخيرا سمعة جيدة، وتتزايد درجات نجاح استراتيجية التمييز في حالة ما إذا كانت المنظمة تتمتع بمهارات وجوانب كفاءة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة ؛

وإن تبني هذه الاستراتيجية يشكل حاجزا قوية أمام القوى التنافسية الأخرى في السوق، فتطبيق هذه الاستراتيجية يعني زيادة توجه المستهلكين لشراء سلعة المنظمة مع انخفاض الحساسية تجاه السعر بسبب التميز، مما يعني زيادة أرباح المنظمة.

ومن أهم مجالات التمييز التي تحقق ميزة تنافسية أفضل ولفترة زمنية أطول :

- التمييز على أساس التفوق التقني.
- التمييز على أساس الجودة.
- التمييز على أساس تقديم خدمات مساعدة أكبر للمستهلك.
- التمييز على أساس تقديم المنتج قيمة أكبر نظير المبلغ المدفوع فيه. كقاعدة عامة، يمكن القول بأن استراتيجيات التمييز تحقق مزايا أكبر في ظل عدة مواقف منها:
- عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمة ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك.
- عدم وجود عدد كبير من المنافسين يتبع نفس استراتيجية التمييز.

ويمكن إتباع استراتيجيات تمييز ناجحة من خلال تحقيق عدد من الأنشطة تتضمن:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية

- شراء مواد خام جيدة بحيث تؤثر على أداء وجودة المنتج النهائي .
- تكثيف مجهودات البحوث والتطوير تجاه المنتج وبحيث تؤدي إلى تقديم تصميمات وخصائص أداء أفضل، زيادة استخدامات المنتج، تنويع تشكيلة الإنتاج، تقديم نماذج جديدة في زمن أقل، وأخيرا مركز قيادي بشأن تقديم منتجات جديدة إلى السوق.
- مجهودات بحوث وتطوير موجهة نحو عملية الإنتاج وبحيث تؤدي إلى تحسين الجودة، والشكل الخارجي للمنتج.
- عملية التصنيع: التركيز على عدم وجود أي عيوب تصنيع، تصميم أداء فائق للغاية من الناحية الهندسية، صيانة، استخدامات مرنة للمنتج، وأخيرا جودة المنتج.

### 3. استراتيجية التركيز.

يطلق عليها استراتيجية الاستجابة السريعة تهدف إلى التركيز على خط إنتاجي معين أو زبائن معينين أو سوق معين أو قطاع معين ، كما تهدف استراتيجية التركيز أو التخصص إلى بناء ميزة تنافسية والوصول إلى موقع أفضل في السوق، من خلال إشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين، أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدود، أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج؛ فالسمة المميزة لاستراتيجية التركيز هي تخصص المنظمة في خدمة نسبة معينة من السوق الكلي وليس كل السوق، وقد تختار المنشأة قيادة التكلفة أو التمايز أو الجمع بينهما لتطبيق هذه الاستراتيجية مما يجعل المنشأة أكثر تميزا وأعمق تركيزا في خدمة قطاع معين أو سوق معين أو زبائن محددین تتجاهله المنشآت الكبيرة مما يجعلها تتصف بالفاعلية والفعالية أكثر من منافسيها لأن جهودها لا تشتت في قطاع أوسع مما يؤدي إلى تلبية احتياجات الزبائن بكفاءة أكبر وبتكاليف أقل ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل استراتيجية

التركيز من خلال:

- إما تمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف.
- من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.
- التمييز والتكلفة الأقل معا.

تتحقق الميزة الناتجة عن استخدام استراتيجية التركيز أو التخصص في الحالات الآتية:

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية

- عندما توجد مجموعات مختلفة و متميزة من المشتريين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
  - عندما لا يحاول أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
  - عندما لا تسمح موارد المنظمة إلا بتغطية قطاع سوقي معين (محدود).
  - عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومعدل النمو والربحية.
  - عندما تشتد حدة عوامل التنافس الخمس بحيث تكون بعض القطاعات أكثر جاذبية عن غيرها .
- أما كيفية الدخول في استراتيجية التركيز ، فهناك خطوتين هامتين:
- اختيار وتحديد أي قطاع من القطاعات الصناعية يتم التنافس فيها .
  - تحديد كيفية بناء ميزة تنافسية في القطاعات السوقية المستهدفة.

المبحث الثالث: علاقة إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن بالمزايا التنافسية .

يعد الزبائن الهدف النهائي للمؤسسة خاصة في عصر الاقتصاد الحالي المشحون بالمنافسة الشديدة، وعليه تحتم على المؤسسات والمؤسسات السياحية بشكل خاص تطوير علاقات تعاونية طويلة الأمد مع عملائها ووضع استراتيجيات تنافسية وفقا لاحتياجاتهم ورغباتهم، فالمؤسسات تحتاج إلى تجسيد ميزة تنافسية مستقرة في هذا المحيط، وفي ضوء ذلك فان المؤسسات السياحية التي تتبنى إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن تركز على العديد من المداخل لتحقيق الميزة التنافسية.

**المطلب الأول: تحقيق ميزة التمايز بالاعتماد على إدارة العلاقة مع الزبائن.**

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

### **1. نظام التعامل مع الشكاوى ودوره في تحقيق التميز للمؤسسة**

يعتبر نظام شكاوي الزبائن مصدر مهما لمعلومات السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، والتي تستغلها المؤسسة لتصحيح السبب الجذري للمشكلة وتحسين الخدمة أو المنتج، بما ينعكس على رضا العميل وكسب ولاءه.

#### **1.1 مفهوم نظام الشكاوي وأهميته: يعرف سلوك الشكاوي بأنه" ردة فعل سلبية تصدر من الفرد عند**

تلقيه المنتج أو الخدمة"<sup>1</sup>.

أما نظام التعامل مع الشكاوي فيعرف بأنه" استجابة المؤسسة لأي خلل أو فشل في عملية إنتاج السلع وتقديم المنتجات التي تقدمها، والتي تسبب للعملاء أي مستوى من الإزعاج المادي أو النفسي الذي قد يؤثر سلبا على مستوى الرضا لديهم"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-Vincent c. S. Heung, Terry Lam, customer complaint behavior towards hotel restaurantservices, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 15, Issue 05, 2003, p283.

يعتبر نظام الشكاوي التي تتبناها المؤسسات السياحية من العوامل الرئيسية التي تساهم في زيادة فرص نجاح المؤسسة مقارنة بمنافسيها من خلال الكشف عن الأخطاء وتقييم الانحرافات في العمل، وعليه فانه من المهم الترحيب بأي شكوى من العميل إلى المؤسسة ودراستها والاهتمام بها واتخاذ قرار بشأنها باعتبارها فرصة لحل المشاكل وللكشف عن نقاط الضعف المحتملة، ومن خلال هذه الشكاوي يمكن أن يتحول الأشخاص غير الراضين عن المؤسسة إلى أشخاص لديهم ولاء للمؤسسة وبالتالي اكتساب تميز عن المؤسسات المنافسة.

وترجع أسباب شكاوي الزبائن في المؤسسات السياحية إلى ما يلي:<sup>2</sup>

- إخفاقات نظام تسليم الخدمة.
- الإخفاقات في الاستجابة لحاجات الزبائن.
- سلوك العاملين غير المتوقعة من الزبائن.

**2.1. التعامل مع شكاوي الزبائن:** إن حفاظ المؤسسة على علاقتها مع عملائها يحتم عليها التعامل بشكل فعال مع شكاويهم، وعليه فان تبني المؤسسات السياحية لنظام التعامل مع شكاوي الزبائن أو الاستجابة لإخفاقات المنتج، من الأدوات المهمة التي تساعدها على تحقيق ميزة تنافسية، ومن أجل ذلك عليها إتباع مجموعة من الخطوات<sup>3</sup>:

- اعتراف المؤسسة بحدوث المشكلة، حيث يشعر العميل بأن شكواه قد سمعت.
- تقبل الشكوى الصادرة من العميل، وهو ما يشعره بأن ما قدمه من أفكار مهمة للمؤسسة.
- تقديم الاعتذار للعميل.
- تقديم ضمانات بعدم تكرار المشكلة في المستقبل.
- تقديم التعويض الذي يعكس الخسارة وعدم الملائمة نتيجة الإخفاق في تقديم المنتج، وشرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة الشكاوي.

<sup>1</sup>الهام فخري أحمد حسن، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني للتسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر 6-8 أكتوبر 2003 ، ص 404.

<sup>2</sup>نمة شليبه الكعبي، الاستجابة لإخفاقات تسويق الخدمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 80، جامعة بغداد، العراق ، 2014، ص 241.

<sup>3</sup>المرجع نفسه، ص 244.

### 2. تحقيق التميز على أساس وقت التسليم

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

ويتضمن التنافس على أساس الوقت أو التسليم ثلاث جوانب تتمثل في ما يلي<sup>1</sup>:

- السرعة في التسليم والتي تقاس بمقدار الوقت الواقع بين تاريخ استلام طلب العميل وتاريخ تلبية، وعادة ما يطلق على هذا الوقت بمدة الانتظار.

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

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

### 3. جودة الخدمة السياحية كأساس للتميز

تعد جودة الخدمة سلاحاً تنافسياً تستخدمه المؤسسات السياحية لجذب عملائها والمحافظة عليهم من خلال التميز والتفرد على منافسيها.

### 1.3 مفهوم جودة الخدمة السياحية: تعددت التعاريف التي تناولها المختصون حول مفهوم الجودة

نذكر أهمها في ما يأتي:

تعني على أنها "مجموعة من الصفات والخصائص التي تؤدي إلى تحقيق رغبات معلنه أو

مفترضة"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>، ليلي جار الله خليل، ولاء جمال الدين النوري، الأسبقيات التنافسية للخدمات السياحية "دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في شركات مختارة للحج والعمرة في مدينة الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115، جامعة الموصل، العراق، 2014، ص 95.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية

كما عرفها جوران على أنها ملائمة المنتج للاستخدام من خلال توفر خمسة أبعاد أساسية هي جودة التصميم، جودة المطابقة للمواصفات، أن يكون المنتج متاحاً، سلامة الحصول على المنتج وصلاحية أداء المنتج في ميدان الاستعمال<sup>2</sup>.

ويميز الباحثون بين نوعين من وجهات النظر حول مفهوم جودة الخدمة، الأولى فنية والثانية تسويقية، فجودة الخدمة من الناحية الفنية تركز على ما تحمله من مواصفات فنية حيث عرف البعض جودة الخدمة بأنها مجموعة من الخصائص والمواصفات الفنية المتعلقة بالخدمة والتي تتوقف عليها قدرة هذه الخدمة على إشباع حاجة محدودة، أما جودة الخدمة من الناحية التسويقية فتركز على أنها قرار الجودة الذي يبدأ وينتهي بالعميل شأنه في ذلك شأن مختلف القرارات الأخيرة المتعلقة بالسلعة أو الخدمة بشكل خاص والعناصر الأخرى في المزيج التسويقي بشكل عام<sup>3</sup>.

ويعتبر مفهوم الجودة في مجال السياحة من المفاهيم الحديثة التي تهدف إلى تحسين وتطوير صناعة السياحة بصورة مستدامة، وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات السائح وإشباع رغباته، وعليه يمكن استنتاج مفهوم جودة الخدمة السياحية بالاستناد إلى العنصرين الأساسيين هما:

- التفرد: وتعني قدرة المؤسسة السياحية على تقديم خدمات متطورة ومتجددة تلبي احتياجات الزبائن وتتنطع إلى متطلباهم.
- الامتياز: تحقيق التوازن بين متطلبات السائح والمقومات العامة للمؤسسة السياحية، من خلال الوصول إلى رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة .

### 2.3. أهمية الجودة في المؤسسات السياحية: ترجع لعدة اعتبارات أهمها ما يلي<sup>4</sup>:

- أصبحت عملية الشراء تتسم بالتعقيد والتشابك بسبب تمحص الزبائن للمنتج ، وعدم ترددهم في تقديم الشكاوي بخصوص رداءة المنتج.

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة نشر، ص18.

<sup>2</sup> مامون سليمان الدراركة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة الزبائن، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 30.

<sup>3</sup> علي أحمد عبد القادر أحمد، تحليل محددات ونواتج قيمة العميل -دراسة تطبيقية على عملاء قطاع التليفون المحمول في مصر-، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة المنوفية، مصر ، 2012، ص55.

<sup>4</sup> نجم العزاوي، نبيل الحوامدة، قياس إدراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن -دراسة ميدانية لفنادق من فئة الخمس نجوم في عمان-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 25، العراق، 2010، ص 149.

- ساعد التطور التكنولوجي المدراء في تقديم خدمات إضافية ملائمة للعملاء إلى جانب اللمسة الإنسانية من قبل مقدمي الخدمات ذوي الاتصال المباشر بالزبائن، أما المكاتب الخلفية أو الوظيفية فقد ساهمت في دعم المكاتب الأمامية أو الإنتاجية في تحقيق مبيعات جيدة.
- تنامي حدة المنافسة في قطاع الخدمات وعليه فإن الجودة تعتبر ميزة تنافسية تجبر الإدارات على أخذها بعين الاعتبار في نشاطها التسويقي.
- ينظر المدراء العاملين في القطاع السياحي والفندقي إلى مفهوم الجودة في الخدمات على أنه مكلف وغالي وبنفس الوقت يصعب تطبيقه.

### المطلب الثاني : تخفيض التكاليف باستخدام إدارة العلاقة مع الزبائن

أصبح العميل في الوقت الحالي هدفا من أهداف إدارة التكلفة الإستراتيجية؛ وتعتبر إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن احد أهم الأساليب التي تسعى إلى تخفيض تكاليفه، وتحسين ربحيته من خلال إشباع رغباته واحتياجاته في الوقت المحدد والجودة المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة، وفي ما يلي بعض الأساليب التي تعتمد عليها إستراتيجية العلاقة مع الزبائن لتحقيق ميزة التكلفة المنخفضة .

#### 1. تخفيض التكلفة من خلال تحليل ربحية العميل

يساعد تحليل ربحية العميل مدير التكلفة على رؤية الصورة المالية الكلية لكل عميل وكيفية استخدام هذه الصورة بالاعتماد على تقنيات إدارة الكلفة الإستراتيجية لوضع خطة إستراتيجية شهرية أو فصلية أو سنوية للاحتفاظ بالزبائن المربحين والحصول على عملاء جدد في المستقبل، وقد يقرر من خلال الخطة الاحتفاظ بالزبائن غير المربحين وذلك للمحافظة على احتمالية جعلهم مربحين في المستقبل.

وتتمثل فوائد تحليل ربحية العميل في ما يلي:<sup>1</sup>

- الاحتفاظ بالزبائن المربحين من خلال تقديم المنتجات أو الخدمات بأقل كلفة وبأعلى جودة ممكنة لغرض تحقيق الميزة التنافسية وكسب رضا العميل.

<sup>1</sup>حاتم كريم كاظم، استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في إدارة علاقات الزبون وتحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في معمل المشروعات الغازية في بابل، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 30، جامعة الكوفة، العراق، 2014، ص 301.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة العلاقات الزبائن والميزة التنافسية

- زيادة قيمة العميل التي يمكن أن تقاس استراتيجيا من خلال معرفة ربحية العميل.
- تحديد العلاقة بين الأسعار وكلفة الخدمة المقدمة للعميل، فيتم فرض سعر مرتفع في حالة الخدمات المقدمة ذات تكلفة كبيرة والعكس صحيح .
- إمكانية تحويل الزبائن غير المريحين إلى عملاء مريحين من خلال التفاوض حول السعر والجودة ومزيج المنتج ووقت التسليم وغيرها.
- يساعد في التمييز بين الزبائن المريحين والزبائن غير المريحين بعد مقارنة تكاليف كل عميل بإيراداته وبالتالي التوجه في اتخاذ القرار بشأن الاستغناء عن الزبائن غير المريحين الذين يكبدون المؤسسة بالخسائر في ظل بيئة المنافسة القائمة .

### 2. تكنولوجيا المعلومات

أصبحت تكنولوجيا المعلومات عنصر مهم وأساسي من نسيج الإدارة في المؤسسات السياحية ومورد أساسي تعتمد عليه في تفعيل إستراتيجية إدارة العلاقة مع الزبائن نتيجة تحول مفهوم علاقة الزبائن إلى مفهوم أكثر تطورا بسبب التطور التكنولوجي المتزايد، فظهر نظام إدارة علاقة الزبائن الالكترونية الذي يعتمد بصورة أساسية على استخدام التكنولوجيا؛

إن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات أدى إلى تحقيق العديد من المزايا، وتتمثل أهم المزايا في ما يلي<sup>1</sup>:

- **زيادة الأرباح والمبيعات:** حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات على زيادة المبيعات من خلال مساعدتها للمؤسسة في إشباع حاجات ورغبات الزبائن، ويترتب على زيادة المبيعات تحسين الربحية خاصة في ظل تخفيض التكاليف والذي يتحقق أيضا باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

<sup>1</sup> راجعي دراحي، علي ماي، أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع الزبائن، الملتقى الثالث عشر حول: التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي 9 و 10 ديسمبر، 2014، ص-ص 04-05.

- **الحصول على مزايا تنافسية:** حيث تستخدم العديد من المؤسسات تكنولوجيا المعلومات ووصفها في البيئة التنافسية والحصول على مزايا تنافسية من خلال تصميم برامج وتطبيقات مبتكرة تسمح لتلك المؤسسات بالمنافسة بصورة أكثر فعالية.
- **تخفيض التكاليف:** إن تخفيض التكاليف يعتبر من أهم الفوائد الناتجة عن استخدام تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات، ذلك أنها تقوم بأداء الأعمال ومهام الكتابة آلياً لتخفيض التكاليف، من ناحية أخرى فإن المؤسسات الصناعية توفر مبالغ طائلة من خلال استخدام الحاسبات الآلية في رقابة الإنتاج والمخزون كما تستخدم بعض المؤسسات تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ الإنتاج حسب الطلب.
- **تحسين الجودة:** من خلال تحسين مستوى جودة المخرجات والتصميم بمساعدة الحاسب الآلي.

### 3. الاحتفاظ بالزبائن الحاليين

يعتمد نجاح المؤسسات بشكل عام والمؤسسات السياحية بشكل خاص في قدراتها وإمكاناتها على تحقيق رضا الزبائن، ومن ثم بناء قاعدة متينة من الزبائن الموالين لها، فالمؤسسات الناجحة لا تكتفي باستقطاب الزبائن في المقام الأول فحسب وإنما تعمل باتجاه تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لتضمن لنفسها البقاء والنمو<sup>1</sup>؛

وعليه فإن أفضل الطرق للمحافظة على الميزة التنافسية ودعمها هو عن طريق المحافظة على الزبائن الحاليين، والتي تعد أقل تكلفة من محاولة الحصول على عملاء جدد، والتوجه بالزبائن يُمكن المؤسسة من إشباع حاجات ورغبات الزبائن لأطول مدة ممكنة، وزيادة احتمال تكرار الشراء لمنتجات وخدمات المؤسسة يؤدي إلى تحقيق أو رفع كفاءة إدارة التكاليف، فتكلفة خدمة نفس العميل لأكثر من مرة أقل بكثير من تكلفة خدمة عميل جديد.

ويعزى تحول المؤسسة من التركيز على اكتساب عملاء جدد إلى المحافظة على الزبائن الحاليين

إلى الأسباب التالية:

<sup>1</sup> خيرى علي أوسو، اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن -دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك- مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 102، جامعة الموصل، العراق، 2011، ص 153.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية

- تعد تكلفة كسب عملاء جدد مرتفعة، حيث تصل إلى خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين وإرضائهم.
  - إن معدل فقدان المؤسسة لعملائها سنويا قد يصل إلى 01 %.
  - إن التخفيض بنسبة 5% يمكن أن يزيد الأرباح بنسبة 25%-85% وذلك اعتمادا على نوع القطاع.
  - تزداد معدلات أرباح الزبائن بطول المدة التي يحتفظ به.
- وينبغي على المؤسسات السياحية الاعتماد على مجموعة من السبل والإجراءات للاحتفاظ بالزبائن منها ما يلي:

- اعتماد نظام معلومات فعال من خلال اعتمادها على قواعد البيانات والمعلومات المتعلقة بالعميل لتكون بمثابة الحل السحري لها في حالة الاحتفاظ بالعميل والتي تجعلها قادرة على التنبؤ بسلوكهم، والسيطرة عليهم في بعض الأحيان.
- استقطاب العميل المناسب.
- معرفة ما الذي يريده أفضل عملاء المؤسسة: عن طريق اكتشاف السبب الذي يدعوهم إلى البقاء كأفضل عملاء.
- التركيز على القيمة: حيث نجد أن بعض الزبائن يعطون قيمة للأسعار الرخيصة كل يوم، والبعض يفضلون الابتكار المستمر، وفي كلتا الحالتين فالمؤسسة بحاجة لإدخال النوعيات التي تثنى قيمتها.

### 4. تحليل خسارة الزبون

ينبغي على المؤسسات أن تتصل بالزبائن الذين توقفوا عن شراء الخدمات أو الذين تحولوا إلى مقدم خدمة أخرى لمعرفة سبب حصول ذلك، وقد لا يكفي مجرد القيام بمقابلات لهؤلاء الزبائن، ولكن من الضروري أيضا مراقبة معدلات خسارة الزبائن فإذا ما تزايدت هذه المعدلات يعد ذلك دليلا على فشل تلك المؤسسات في إرضاءهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نضال بدر شيت، السياسات التسعيرية وأثرها في رضا الزبون دراسة تحليلية لأراء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية، المجلد 06، العدد 12، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2014، ص 257.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية

وحتى تتمكن المؤسسات من تقليص تكاليف فقدان الزبائن يتوجب عليها إتباع خطوات عدة لتخفيض معدل

دوران العميل، تتمثل في الآتي:<sup>1</sup>

- معرفة وقياس دوران العميل.
- معرفة أسباب الدوران، وإمكانية معالجتها إدارياً.
- تقدير حجم الأرباح التي ستفقدتها بفقدان الزبائن.

<sup>1</sup> حسن عباس حسن، استراتيجيات بناء الولاء وإقناع العميل العالمي - حالة السودان-، بحث مقدم لمؤتمر العلمي السنوي الدولي الثاني والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنصورة، مصر، 2006، ص 16.

### خلاصة الفصل:

نخلص من خلال هذا الفصل إلى أن المؤسسات السياحية التي تريد البقاء والريادة وكسب حصة سوقية في محيط يتميز بالتحولات وشدة المنافسة، يطلب منها أن تمتلك قدرات معينة تؤهلها لتحقيق ذلك، إضافة إلى الاستفادة من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة اختيارها والمتمثلة في استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز ، وعليه توجد علاقة وطيدة بين طبيعة الميزة التنافسية التي تتميز بها المؤسسة والاستراتيجية التي تتخذها في الحصول على ذلك.

إلا أن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية خاصة في ظل التحولات الراهنة التي تفرض التوجه نحو الزبائن يستوجب تبني الأساليب الإدارية الحديثة وعليه فإن إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن تعد المحرك الأساسي للحفاظ على الحصة السوقية للمؤسسات السياحية أو تتميتها، انطلاقا من تأثيرها المباشر على رضا الزبائن وولائهم.

**الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة  
علاقات الزبائن على تنافسية  
المؤسسات السياحية بالجزائر**

تمهيد:

نتناول في هذا الفصل دراسة أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن في كسب ميزة تنافسية ببعض فنادق ولاية تبسة ، وهذا انطلاقا من القيام بوصف مختلف مراحل الدراسة التطبيقية والتي تم إجرائها على عينة من موظفي الفنادق بالولاية، وكذا عرضنا لمختلف النتائج المتوصل إليها على ضوء تحليل بيانات الدراسة، مع محاولة اختبار الفرضيات التي تعالج الظاهرة المدروسة في شقيها النظري والتطبيقي.

وبناء لما سبق سرده سيتم تحديد أهم متغيرات الظاهرة المدروسة من خلال تحديد مشكل وفرضيات الدراسة، وكذا الطريقة المتبعة في المعالجة ، ثم دراسة مدى اعتماد الفنادق المدروسة لإدارة علاقات الزبائن وانعكاساتها في تحقيق الميزة التنافسية، مع إبراز أداة الدراسة المستخدمة والهدف منها، والإشارة إلى الأساليب الإحصائية التي اعتمدت عليها الدراسة في تحليل البيانات المتحصل عليها بالنسبة لكل المؤسسات المدروسة، والتي سترافقها عملية اختبار فرضيات الدراسة ككل، وسوف نتناول في هذا الفصل :

- المبحث الأول : الخدمات الفندقية (الفندقة).
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة .
- المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات.

### المبحث الأول: الخدمات الفندقية (الفندقة).

تسمى الصناعة الفندقية حالياً صناعة الضيافة و تشمل خدمات الإقامة و الطعام الشراب و الترفيه وهي اليوم من أكبر الصناعات في العالم وتزخر بمستقبل زاهر .

### المطلب الأول: ماهية الفندقة و تقسيماتها.

أولاً. تعريف الفندقة :الفندقة عبارة عن صناعة سياحية لمؤسسة تجارية تشكل مزيجاً من الخدمات المتجانسة أو بالمفهوم الكلاسيكي فإن صناعة الفندقة عبارة عن المنشآت و المؤسسات السياحية التي تقدم مجموعة من الخدمات التي يتم من خلالها عرض غرف و منازل جاهزة و ذلك بعقد إيجار لفترة مؤقتة .

- كما يمكن القول بأن الفندق هو " المكان الذي يستطيع المكوث فيه جميع أولئك الذي يحسنون التصرف و يستطيعون دفع أجور إقامتهم و تسليتهم و الخدمات الأخرى كاطعام فيكون لهم بمثابة بيت مؤقت، بيت بعيد عن البيت تتوفر فيه جميع مستلزمات الراحة لكنه مقابل أجور محددة <sup>1</sup> كما توجد عدت تعاريف نذكر منها ما يلي :
- الغرب يعرف الفندق بأنه " بناية أو بيت كبير يوفر الإقامة و الطعام و الخدمات الأخرى للمسافرين و طالبي الإيواء <sup>2</sup>
- الكاتب العربي يعرف الفندق بأنه " عبارة عن مكان للإيواء يوفر للنزيل المأوى و المأكل و الخدمة، لمدة معينة لقاء أجر معلوم <sup>3</sup> .

إن التعاريف الواردة أعلاه توضح بأن الفندق مكان عام تتوفر فيه جميع مستلزمات الراحة للشخص أو الأشخاص الذين يقيمون فيه، و بذلك تصبح المستلزمات مثل وسائل التسلية، الوجبات الغذائية، الإقامة... إلخ منتج الفندق، و كما ينظر إلى الفندق على انه منزل كبير في مدينة كبيرة أو مبنى عام.

<sup>1</sup> ياسين الكحلي، إدارة الفنادق و القرى السياحية، دار الوفاء للطباعة ، مصر، 1998، ص 05.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص5.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص5.

## ثانيا. تقسيماتها وأنواعها.

تمّ تقسيم و تصنيف الفنادق حسب طبيعة عملها أو موقعها أو الغرض و الهدف من بنائها و إنشائها و ذلك لعدم وجود معيار ثابت يعتمد عليه في عمليات التقسيم و التصنيف. يعتبر الفندق عصب و أساس أي نشاط سياحي تجاري.

### 1. أقسام الفنادق حسب عدد النجوم.

تنقسم الفنادق حسب هذا المعيار إلى خمسة (05) أصناف و هي على الترتيب:

**1.1. فندق ذو نجمة واحدة (\*):** في الواقع كل فندق مصنّف و يقدم خدمات متواضعة بأسعار منخفضة و يحتوي على عدد غرف محدود ، يصنف من قبل الهيئة المختصة كفندق بنجمة واحدة، في الغالب تتميز هذه الفنادق بتواضع خدماتها و التي تتمثل أساسا في الإيواء فقط.

**2.1. فندق ذو نجمتين (\*\*):** يطلق على مثل هذه الفنادق أحيانا تسمية الفنادق الشعبية و ذلك كونها في متناول الطبقات الشعبية من ناحية السعر، تتميز مثل هذه الفنادق بتأثيث دون المتوسط بسيط و عادي حيث تكون دورات المياه فيها مشتركة ، خدماتها الرئيسية هي الإيواء من دون تقديم أي خدمة إضافية أخرى.

**3.1. فندق ثلاث نجوم (\*\*\*) :** هي فنادق متوسطة سواء من ناحية الخدمات المقدّمة أو الأسعار المطبقة و عدد الغرف المتوقّرة، أثاثها أحسن من أثاث الفنادق ذات نجمتين، تتميز بتقديم خدمة إضافية زيادة على الإيواء حيث يستفيد زبائن الفندق من وجبة إفطار كاملة ، كما يمكن أن نجد في الفندق جناح تجاري بسيط ، تكون دورات المياه في هذه الفنادق ملحقة بالغرف، الغرف قد تكون مجهزة بالتبريد و بجهاز تلفزيون . يمكن أن تضمّ مثل هذه الفنادق قاعات للأفراح .

**4.1. فندق أربع نجوم (\*\*\*\*):** هي فنادق مميزة ، تقدّم خدمات متكاملة ، أسعار تكون مرتفعة ، غرفها مجهزة تجهيزا كاملا، تضم مختلف وسائل الراحة و الترفيه كالمطعم و المقهى و فضاءات الأنترنيت وقاعة الرياضة ...إلخ.

**5.1. فندق خمس نجوم (\*\*\*\*):** بكل بساطة هي فنادق أربع نجوم و لكن بخدمات و مرافق و تجهيزات راقية ، أسعارها جد مرتفعة. كثيرا ما تنظم بها المؤتمرات و الملتقيات الدولية لتوفرها على قاعات مؤتمرات راقية.

## **2. أقسام الفنادق حسب نوع الخدمة المقدمة.**

يمكننا تقسيم الفنادق اعتمادا على نوعية الخدمات المقدمة إلى الأقسام التالية<sup>1</sup>:

**1.2. بيوت الشباب :** هي مؤسسات عمومية ذات طابع ثقافي ترفيهي ، مخصصة لإيواء الشبان ، تجهيزاته بسيطة و أسعارها رمزية نشاطها لا يهدف لتحقيق الربح، تتضمن مختلف المعدات الرياضية ، كما تحتوي في الغالب على مطبخ مجهز يستعمل بصفة فردية أو جماعية من طرف المقيمين.

**2.2. فندق الإقامة الدائمة :** في الغالب تستغل هذه المؤسسات لإيواء العمال و أسرهم الذين يعملون بعيدا عن مقر إقامتهم ، فهي تشبه قواعد الحياة لدى كبريات الشركات ، و تتدرج كذلك دور المسنين تحت هذا القسم من الفنادق.

**3.2. الفندق العلاجي :** تنشئ بجوار الحمامات المعدنية و مراكز العلاج الطبيعية ، إضافة على خدمة الإيواء و الإطعام تقدم فنادق العلاج خدمات طبية فهي مجهزة بكافة المعدات و الأجهزة الطبية الخاصة بمعالجة بعض الأمراض كالروماتيزم و أمراض المفصل و الجلد.

**4.2. الفندق التجاري :** زبائن هذه الفنادق هم رجال الأعمال و التجار الكبار ، خدماتها راقية و متنوعة، توجد هذه الفنادق دوما بوسط المدن أو بالقرب من الموانئ و المطارات.

**5.2. فندق المؤتمرات و الملتقيات :** يرتكز نشاط هذه الفنادق إرتكازا تاما على تنظيم المؤتمرات و الملتقيات سواء العلمية أو المهنية و غيرها من الأنشطة. تكون هذه الفنادق مجهزة تجهيزا خاصا، حيث نجد فيها مختلف المكاتب و المعدات و التجهيزات المكتبية و الإدارية كمراكز الصحافة و غرف الترجمة الفورية و قاعات الإجتماعات.

<sup>1</sup> ثناء علي القباني، محاسبة التكاليف و المحاسبة الإدارية في المشروعات السياحية و الفندقية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص-ص 8-10.

### 3. أقسام الفنادق حسب موقعها الجغرافي.

ما يميز هذه الفنادق هو موقعها الجغرافي الذي يحدّد بشكل كبير مستوى خدماتها و حجم نشاطها:<sup>1</sup>

#### 1.3. فندق وسط المدينة : تنتشر في حدود وسط المدينة و إذا نظرنا إلى درجتها من حيث

عدد النجوم لوجدناها ثلاث نجوم إلى أربع أما حجمها فهو 200 غرفة في المتوسط.

#### 2.3. فندق المطار : تكون مجاورة تماما للمطارات ، مهمتها هي خدمة الزبائن المسافرين

الذين أجبرتهم ظروفهم و أعمالهم للتوقف قبل مواصلة رحلتهم. تتميز هذه الفنادق بخدمات ممتازة ما جعلها المنافس الشرس لفنادق المدن ، فأغلب المسافرين يفضلون البقاء بأقرب فندق من المطار. يتناسب نشاط فندق المطار بنشاط المطارتناسبا طردياً.

#### 3.3. فندق الضاحية : ظهرت مثل هذه الفنادق كضرورة ملحة بعد إرتفاع أسعار العقار

داخل المدن ، حيث لجأت مختلف الشركات و المؤسسات إلى البحث عن العقار خارج المدن من أجل تشييد هذه الفنادق. خدمات هذه الفنادق جيدة و حجمها من متوسط إلى كبير

#### 4.3. المنتجع : عبارة عن قرى سياحية تبنى في الغالب بالقرب من الجبال و المنابع

المعدنية أو الشواطئ و البحيرات و الأنهار ، خدماتها من عادية إلى متوسطة و تتمثل في الإيواء و الإطعام و توفير وسائل الراحة و الترفيه ، تشتمل على منشآت رياضية و ترفيهية كمضامير التزلج و لعبة القولف و الفروسية...إلخ. تتميز المنتجعات بطاقة إستيعاب كبيرة، حيث يقصدها المئات و أحيانا الآلاف من الزبائن ، زبائننا أغلبيتهم من أعضاء الأندية الرياضية و الفنية و رجال المال و الأعمال و الطبقة السياسية، غالبا ما تنشط المنتجعات بنظام التأجير الأسبوعي أو نصف الشهري أو الشهري و أحيانا الفصلي...إلخ

#### 5.3. فندق العبور (Motel) : هو عبارة عن مركز إستراحة مؤقت لمسافري البرّ، يتكون

من طابق أرضي و يمكن أن يشمل طابقا علويا واحدا فقط ، يقدم خدمة الإطعام و الإستراحة ، بالأحرى يعتبر الموتيل محطة طاقة و إسترجاع لجسم المسافر ، مدة المكوث

<sup>1</sup> ثناء علي القباني، مرجع سابق، ص-ص10-11.

في الموتيل لا تتجاوز على العموم نصف يوم و هذا ما يميزه عن باقي أصناف الفنادق و مراكز الراحة.

**6.3. فندق الساحل:** هي تلك الفنادق المصنفة كفنادق أربع نجوم فما فوق ، تتواجد دوما بالقرب من السواحل المشهورة و المهمة ، تتميز بتنوع خدماتها و طاقة إستيعابها الكبيرة و نوعية الزبائن الذين يقصدونه ، فزبائنهم من الطبقة الغنية و رجال المال و المشاهير. إضافة إلى هذه التقسيمات يمكن إضافة و إعتقاد معايير أخرى في عملية تصنيف الفنادق ، قد تختلف هذه المعايير من إقليم إلى آخر و من دولة إلى أخرى و سبب ذلك هو عدم وجود معايير موحدة عالميا يتم الرجوع إليها في عملية التقسيم.

## الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسات السياحية

- دراسة عينة من الفنادق في ولاية تبسة -

المطلب الثاني : البطاقة الفندقية لعينة الدراسة.

يمكن تلخيصها في الجدول الموالي :

الجدول رقم (01): البطاقة الفندقية لعينة الدراسة.

الرقم	إسم المؤسسة الفندقية	العنوان	البلدية	طبيعة المؤسسة	التصنيف	طاقة الإستيعاب		سنة الدخول في الخدمة	عدد العمال	
						الغرف	الأسرة		الدائمين	المؤقتين
01	فندق الأمير	طريق قسنطينة	تبسة	فندق	03 نجوم	48	102	2003	08	07
02	فندق مهية بلاس	طريق قسنطينة	تبسة	فندق	غير مصنف	32	77	2008	04	08
03	فندق بن عصمان	حي البساتين	تبسة	فندق	غير مصنف	30	68	2000	04	05
04	فندق الأهرام	طريق قسنطينة	تبسة	فندق	غير مصنف	41	87	2001	03	07
05	فندق البهجة	طريق عنابة	تبسة	فندق	غير مصنف	30	65	1992	03	07
06	فندق كركلا	باب الزياتين	تبسة	فندق	غير مصنف	35	77	1994	11	04
07	فندق طارق	طريق قسنطينة	تبسة	فندق	غير مصنف	37	88	2005	06	02
	المجموع	/	/	/	/	253	546	/	39	40

المصدر: مديرية السياحة والصناعات التقليدية لولاية تبسة.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة .

سننظر من خلال هذا المبحث إلى الطرق والإجراءات المتبعة في الدراسة لاختبار الفرضيات وتحليل البيانات، والكشف عن أهم الاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة ومنهجيتها التي اعتمدها.

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة

يتناول هذا المطلب مجتمع وعينة الدراسة، أدواتها والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

إن العينة جزء ممثل لمجتمع البحث الأصلي تحقق أغراضه، والهدف من اختيارها هو الحصول على المعلومات المتعلقة بمجتمع البحث الأصلي ليم التوصل إلى نتائج قابلة للتعميم إلى مجتمع الدراسة.

#### 1. مجتمع الدراسة

قسم مجتمع الدراسة لقسم واحد يمثل موظفي بعض الفنادق بولاية تبسة، واتخذ هذا الإجراء لتتناسب طبيعة الدراسة مع متغيراتها،

#### 2. عينة الدراسة

فيما يتعلق بحجم عينة الدراسة لمجتمع موظفي الفنادق قمنا بتوزيع (60) إستبيان على الطريقة العشوائية البسيطة، واسترداد (56) إستبيان ليشكل عدد الإستبيانات غير المستردة (4) إستبيانات ونسبة استرداد بلغت (93.33%)، وقد فرغت الإستبيانات المستردة على البرنامج الإحصائي حيث تبين أن هناك (6) إستبيانات غير قابلة للتحليل بسبب عدم استكمال أفراد العينة للإجابة على جميع فقراتها، ليبلغ عدد الإستبيانات القابلة للتحليل (50) إستبيان بنسبة بلغت (83.33%) من مجموع الإستبيانات الموزعة.

## الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسات السياحية - دراسة عينة من الفنادق في ولاية تبسة -

### ثانيا: أدوات الدراسة وصدقها

#### 1. أداة الدراسة

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات المساعدة على العلاقة بين متغيرات الدراسة وللتأكد من الفرضيات التي تم طرحها فقد تم الاستعانة بإعداد وتصميم إستبيان كأداة لجمع تلك البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، حيث وجه لموظفي الفنادق التي لها صلة واتصال وتعامل مباشر مع الزبائن لذلك فان الاستبيان شمل على جزئين، الجزء الأول يحتوي على المعلومات الشخصية المتعلقة بكل مستجوب ، أما الجزء الثاني خصص لأسئلة القياس التي تناولت المتغير التابع استراتيجيات الميزة التنافسية وقد غطته العبارات من (09 إلى 16). وتجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتقييم إجابات أفراد العينة المستقصاة ،

ولقياس آراء العينة تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي (*Likert scale*) في تصميم الاستبيان حيث تعرض فقرات الاستبانة على المبحوثين ومقابل كل فقرة خمس إجابات تحدد مستوى موافقتهم عليها وتعطى فيه الإجابات أوزان رقمية تمثل درجة الإجابة على كل فقرة، يتم بعد ذلك حساب المتوسط الحسابي المرجح من خلال العلاقة التالية: (أعلى درجة إجابة - أدنى درجة إجابة) / عدد الإجابات =  $5/(1-5) = 0.8$ ، ثم تحديد مجالات الإجابة كما هو موضح بالجدول التالي:

#### جدول رقم (02): درجات الترميز لكل حالة من حالات الإجابة ومجالها

الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الوزن	5	4	3	2	1
مجال الإجابة	5 - 4.2	4.19 - 3.4	3.39 - 2.6	2.59 - 1.8	1.79 - 1
التقييم	جيد جدا	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008، ص540.

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسات السياحية  
- دراسة عينة من الفنادق في ولاية تبسة -

2. صدق أداة الدراسة وثباتها

لقياس مدى قدرة فقرات الاستباننتين على قياس متغيراتها تم استخدام مجموعة من الأدوات للكشف عن مدى المصدقية، بالإضافة إلى معرفة الثبات الداخلي بين الفقرات.

1.2. صدق أداة الدراسة

يعتبر الصدق الظاهري أحد أدوات القياس لمعرفة مصداقية الإستبيان، ويعرف أيضا بصدق المحكمين، ويقصد به إلى أي مدى يبدو ظاهريا أن المقياس يقيس ما صمم لأجله. وللتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد أنها تخدم أهداف البحث تم عرضه على هيئة من المحكمين من الأساتذة المختصين في جامعة تبسة ممن لديهم الخبرة الكافية للنقد وإبداء الملاحظات حول ما يحتويه، مع الأخذ في الحسبان جميع الملاحظات المنبثقة من المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة على الإستبيان ليصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث.

2.2. ثبات أداة الدراسة

بالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي تم حساب معاملات الثبات ( $Alpha$  Cronbach) لمتغيرات الدراسة لمحاور الاستبيان الرئيسية ولكامل الاستبيان والنتائج موضحة في الجدولين التاليين:

جدول رقم (03): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ لاستبيان الموظفين

المحور	عدد عبارات الاستبيان	معامل الثبات
بعد التميز	04	0.749
بعد تخفيض التكلفة	04	0.752
الإستبيان ككل	15	0.812

المصدر: من إعداد فريق البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24.

تتمتع جميع فقرات الإستبيان بقدر عال من الثبات، وحققت جميع قيم ألفا أعلى من (0.7) وهي دلالة على ثبات عال لمحاور الإستبيان ؛

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسات السياحية  
- دراسة عينة من الفنادق في ولاية تبسة -

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على تساؤلات الدراسة ولغايات تحليل ومعالجة البيانات تم الاعتماد على برنامج الحزمة الاجتماعية للعلوم الإحصائية (*Ibm Spss Statistics v24*) واستخدام الاختبارات والأساليب الإحصائية التالية:

- 1- اختبار ألفا كرونباخ (*Alpha Cronbach*): لتحديد لتحديد معامل ثبات أداة القياس (استبانة الدراسة)، ويعتبر الحد الأدنى المقبول للاعتمادية هو 60%.
- 2- أساليب الإحصاء الوصفي (*Descriptive Statistics*): حيث تم استخدام المتوسطات، النسب المئوية، التكرارات والانحرافات المعيارية لمعالجة البيانات الوصفية، مع الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي لتقسيم فئات الوسط الحسابي.
- 3- اختبار معامل تضخم التباين (*Variance Inflation Factor*) واختبار التباين المسموح به (*Tolerance*) وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين متغيرات الدراسة المستقلة.
- 4- معامل الارتباط بيرسون (*Person Correlation*) للكشف عن العلاقة بين المتغيرات.
- 5- اختبار تحليل التباين الأحادي (*ANOVA*)، لقياس وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات.

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسات السياحية  
- دراسة عينة من الفنادق في ولاية تبسة -

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

بعدما تم التأكد من صدق الاستبانة وثباتها، واستعراض منهجية الدراسة، فإن هذا المطلب يمثل المحتوى التحليلي بحيث يظهر الخصائص الديموغرافية لمجتمعي الدراسة والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة ، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل نتائج الدراسة.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى أهم الخصائص الديموغرافية لأفراد العينة ، وتحليل نتائج العينة.

أولا . الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

يهدف وصف خصائص عينة الدراسة تم استخراج التكرارات والنسب المئوية كالاتي:

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجدول رقم (04): توزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	32	64 %
أنثى	18	36 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد فريق البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24.

يتضح من خلال الجدول أن الجنس الأكثر تمثيلا في مفردات العينة هو الذكور بنسبة 64% بينما يمثل جنس الإناث ما نسبته 34% فقط؛ وهذا راجع لطبيعة الإقليم الذي يغلب عليه الطابع الذكوري العامل في هذا المجال ؛

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسات السياحية  
- دراسة عينة من الفنادق في ولاية تبسة -

1.1. توزيع أفراد العينة حسب السن

الجدول رقم (05): توزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	19	36 %
من 30 إلى أقل من 51 سنة	27	54 %
51 سنة فما فوق	5	10 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد فريق البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

أظهرت النتائج أن أغلب أفراد العينة يبلغون أقل من 51 سنة بنسبة 90%، في حين أن الذين يبلغون أكثر من 51 سنة يمثلون نسبة 10% من مجموع أفراد العينة، وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي يتطلب أفراد في متوسط العمر ؛

2.1. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي فما أقل	28	56 %
جامعي	20	40 %
دراسات عليا	02	06 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد فريق البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

نلاحظ من نتائج الاستبيان أن ما نسبته 56% من أفراد العينة ثانوي فما أقل وذلك لطابع الولاية الذي لا يشجع على السياحة وبالتالي عدم الحاجة إلى أشخاص ذوو مستوى أعلى

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسات السياحية  
- دراسة عينة من الفنادق في ولاية تبسة -

، في حين كانت نسبة أصحاب الشهادات الجامعية 40%، أما نسبة أصحاب الدراسات العليا فكانت ضئيلة ومقدرة بـ 06% ؛

3.1. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الموظفين حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	17	34 %
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	23	46 %
من 10 سنة فما فوق	10	20 %
المجموع	50	100 %

المصدر: من إعداد فريق البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24

أظهرت النتائج أن ما نسبته 34% من أفراد العينة حديثي التوظيف، وتعود هذه النسبة المرتفعة للموظفين الجدد، إلى الإقبال المكثف على هذا القطاع ، كما أن 46% من أفراد العينة لهم خبرة مهنية تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، في حين بلغت نسبة الذين يملكون أكثر من 10 سنوات خبرة مهنية 20%.

ثانيا. تحليل نتائج الاستبيان .

بهدف معرفة اتجاهات إجابات أفراد العينة تم الاعتماد على اختبارات مقاييس النزعة المركزية، وتحديد المتوسط الحسابي، ومقاييس التشتت عن طريق اختبار الانحراف المعياري وعلى إثر نتائج المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة سيتم تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة وتحليل نتائج الاستبيان.

1. نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لميزة التميز.

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسات السياحية  
- دراسة عينة من الفنادق في ولاية تبسة -

الجدول رقم (08) : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لميزة التميز.

العبارات	التكرار والنسب	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Sig	الاتجاه
تهدف المؤسسة من وراء بناء علاقات مع الزبون إلى تقديم خدمات بمزايا ومواصفات مختلفة عن المنافسين.	التكرار	2	14	28	3	3	3,1800	0,84973	0,000	محايد
	النسب	3,9	27,5	54,9	5,9	5,9				
لدى المؤسسة المؤهلات العلمية والإدارية الكفاءة التي تساهم في تقديم الخدمات بشكل مميز عن المنافسين، والتعامل بجدية مع شكاوي واقتراحات العملاء.	التكرار	7	20	18	3	2	3,5000	0,95298	0,000	موافق
	النسب	13,7	39,2	35,3	5,9	3,9				
اعتماد المؤسسة نظم تقنية متطورة ومتجددة تساعد على توطيد العلاقة مع الزبون وتلبي احتياجاته.	التكرار	10	19	13	4	4	3,5400	1,14660	0,000	موافق
	النسب	19,6	37,3	25,5	7,8	7,8				
تقوم المؤسسة بإجراء دراسات وبحوث عن الزبائن والمنافسين والبحث باستمرار عن فرص التحالف و الشراكة المتعاملين المميزين.	التكرار	9	17	11	8	5	3,3400	1,23899	0,000	موافق
	النسب	17,6	33,3	21,6	15,7	9,8				
إجمالي نتائج المحور	النسب	13.7	34.32	34.32	8.82	6.85	3.4	1.047	0,000	موافق

المصدر: من إعداد فريق البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24.

## الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسات السياحية - دراسة عينة من الفنادق في ولاية تبسة -

يشير الجدول رقم (08) التوزيعات التكرارية والنسبية، الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بإستراتيجية التمايز لدى الفنادق المدروسة؛

نلاحظ أن إجابات المبحوثين جاءت باتفاق تجاه متغيرات إستراتيجية التمايز بواقع (13.7%) متفقين تماما و(34.32%) موافقين، في حين بلغة نسبة المحايدين (34.32%) فقط، أما القلة من الأفراد المبحوثين فعبروا عن عدم اتفاقهم تجاه العبارات بنسبة (15.67%) بواقع (8.82%) غير موافقين و(6.85%) غير موافقين تماما، وقد جاءت هذه الإجابات بانحراف معياري بلغ 1.047 ومتوسط حسابي بلغ 3.4 حيث يندرج ضمن المجال (3.4-4.19) حسب مقياس ليكارت الخماسي؛

إن هذه النسب تدل توجه الفنادق المبحوثة نحو تجسيد إستراتيجية التمايز من خلال إقامة علاقات مع الزبائن وهو ما يفسره تقديمها لخدمات بمزايا مختلفة عن المنافسين فضلا عن امتلاكها لموارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة تساهم في تقديم تلك الخدمات بشكل مميز وتتعامل بجدية مع شكاوي واقتراحات العملاء بالإضافة إلى اعتمادها على نظم تقنية متطورة والاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة؛

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسات السياحية  
- دراسة عينة من الفنادق في ولاية تبسة -

2. نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لميزة تخفيض التكلفة.

الجدول رقم(09) : نتائج التحليل الإحصائي الوصفي لميزة تخفيض التكلفة.

العبارة	التكرار والنسب	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق تماما	غير موافق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة Sig	الاتجاه
تحرص المؤسسة على تخفيض أقصى ما يمكن من تكاليف الخدمات السياحية التي تقدمها لعملائها.	التكرار	2	16	19	11	2	3,1000	0,93131	0,000	محايد
	النسب	3,9	31,4	37,3	21,6	3,9				
تعمل المؤسسة على الاستغلال الأمثل لإمكاناتها المادية والبشرية لتقليل تكاليف الخدمات المقدمة للعملاء.	التكرار	14	19	11	4	2	3,7800	1,07457	0,000	موافق
	النسب	27,5	37,3	21,6	7,8	3,9				
تحرص المؤسسة على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين لتفادي تكاليف الحصول على زبائن جدد.	التكرار	3	21	19	5	2	3,3600	0,89807	0,000	موافق
	النسب	5,9	41,2	37,3	9,8	3,9				
تستخدم المؤسسة وسائل رقابية محكمة على الإتفاق بشكل عام	التكرار	13	17	16	1	3	3,7200	1,06981	0,000	موافق
	النسب	25,5	33,3	31,4	2,0	5,9				
إجمالي نتائج المحور	النسب	15.7	35.8	31.9	10.3	4.4	3.49	0.993	0,000	موافق

المصدر: من إعداد فريق البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24.

## الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسات السياحية - دراسة عينة من الفنادق في ولاية تبسة -

يشير الجدول رقم (09) التوزيعات التكرارية والنسبية، الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية للعبارات الخاصة بإستراتيجية تخفيض التكلفة لدى الفنادق المدروسة ؛

نلاحظ أن إجابات المبحوثين جاءت باتفاق تجاه متغيرات إستراتيجية تخفيض التكلفة بواقع (15.5%) متفقين تماما و(35.8%) موافقين، في حين بلغة نسبة المحايدين (31.9%) فقط، أما القلة من الأفراد المبحوثين فعبروا عن عدم اتفاقهم تجاه العبارات بنسبة(14.7%) بواقع(10.3%) غير موافقين و(4.4%) غير موافقين تماما، وقد جاءت هذه الإجابات بانحراف معياري بلغ 0.993 ومتوسط حسابي بلغ 3.49 حيث يندرج ضمن المجال(3.4-4.19) حسب مقياس ليكارت الخماسي؛

وعليه فإن آراء الموظفين في الفنادق المدروسة كانت موافقة على عبارات المحور الخاص بتطبيق إستراتيجية التكلفة المنخفضة.

وتعكس هذه النسب توجه الفنادق المبحوثة نحو تجسيد إستراتيجية التكلفة المنخفضة من خلال إقامة علاقات مع الزبائن، وقد عبر موظفو عينة الدراسة على أن المؤسسات تحرص على تخفيض أقصى ما يمكن من تكاليف الخدمات فضلا على الاستغلال الأمثل لإمكاناتها المادية والبشرية بشكل امثل كما تجسد المؤسسات أيضا إستراتيجية الاحتفاظ بالزبائن الحاليين نظرا لما يكلفه الحصول على زبون جديد من تكاليف الإشهار والدعاية...

**المطلب الثاني : إختبار الفرضيات.**

**الفرضية الرئيسية.**

يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للفنادق.

ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات التالية:

- H0 يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن في تحقيق ميزة تخفيض التكلفة للفنادق.
- H1 يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن في تحقيق التميز للفنادق.

## الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسات السياحية

- دراسة عينة من الفنادق في ولاية تبسة -

• H3 توجد فروق معنوية في تطبيق إدارة علاقات الزبائن لدى الفنادق المدروسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية للموظف.

1. إختبار الفرضية H0 : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن في تحقيق ميزة تخفيض التكلفة للفنادق.

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين إدارة علاقات الزبائن كمتغير مستقلة واستراتيجية التكلفة المنخفضة كمتغير تابع، وقد ظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول رقم (10) : نتائج تأثير علاقات الزبائن في إستراتيجية التكلفة المنخفضة.

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	درجة التأثير B	اختبار فيشر F	درجة الحرية T	Sig
استراتيجية التكلفة المنخفضة	0.751	0.564	0.813	144.395	12.016	0.000

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

المصدر: من إعداد فريق البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24.

تبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول رقم (10) أن:

- معامل الارتباط R يساوي 0.715 وهو مؤشر على وجود علاقة بين المتغير المستقل متمثلة في إدارة علاقات الزبائن، والمتغير التابع المتمثل في إستراتيجية التكلفة المنخفضة.
- بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.564$  وهذا يعني أن حوالي 56% من التغيرات الحاصلة في إستراتيجية التكلفة المنخفضة تعود إلى تأثير المتغير المستقل المتمثل ، أما القيمة الباقية تعود إلى متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل نموذج الانحدار،
- ثبوت معامل الانحدار (B) والذي يبلغ 0.813 عند مستوى معنوية 0,05.

## الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسات السياحية

- دراسة عينة من الفنادق في ولاية تبسة -

- بلغت قيمة "ف" المحسوبة  $F = 144.395$  وهي دالة إحصائية عند درجة حرية  $T=12.016$  وعند مستوى دلالة  $Sig = 0.000$  وبما أن  $\alpha=0.05$  فبالمقارنة نجد  $Sig < \alpha$ .

وعليه نقبل الفرضية الفرعية **H0** : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن في تحقيق ميزة تخفيض التكلفة للفنادق.

**2. إختبار الفرضية H1** : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن في تحقيق ميزة التميز للفنادق.

تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد للعلاقة بين إدارة علاقات الزبائن كمتغير مستقلة واستراتيجية التكلفة المنخفضة كمتغير تابع، وقد ظهرت النتائج كما هو مبين في الجدول الموالي:

**الجدول رقم (11) : نتائج تأثير علاقات الزبائن في إستراتيجية التميز.**

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	درجة التأثير B	اختبار فيشر F	درجة الحرية T	Sig
استراتيجية التكلفة المنخفضة	0.745	0.55	0.212	75.395	2.291	0.026

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

المصدر: من إعداد فريق البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24.

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسات السياحية  
- دراسة عينة من الفنادق في ولاية تبسة -

تبين نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول رقم (11) أن:

- معامل الارتباط R يساوي 0.745 وهو مؤشر على وجود علاقة بين المتغير المستقل متمثلة في إدارة علاقات الزبائن، والمتغير التابع المتمثل في إستراتيجية التميز.
- بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.55$  وهذا يعني أن حوالي 55% من التغيرات الحاصلة في إستراتيجية التميز تعود إلى تأثير المتغير المستقل المتمثل ، أما القيمة الباقية تعود إلى متغيرات عشوائية أخرى لم تدخل نموذج الانحدار،
- ثبوت معامل الانحدار (B) والذي يبلغ 0.212 عند مستوى معنوية 0,05.
- بلغت قيمة "ف" المحسوبة  $F = 75.395$  وهي دالة إحصائيا عند درجة حرية  $T=12.016$  وعند مستوى دلالة  $Sig = 0.026$  وبما أن  $\alpha = 0.05$  فبالمقارنة نجد  $Sig < \alpha$ .

وعليه نقبل الفرضية الفرعية **H1** : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن في تحقيق ميزة التميز للفنادق.

الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسات السياحية  
- دراسة عينة من الفنادق في ولاية تبسة -

3. إختبار الفرضية H2 : توجد فروق معنوية في تطبيق إدارة علاقات الزبائن لدى الفنادق المدروسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية للموظف.

لاختبار سيتم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (12) : اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لفروق تطبيق إدارة علاقات الزبائن تبعا للمتغيرات الشخصية.

المتغير	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	القيمة المحسوبة F	قيمة الاحتمال Sig
المتغيرات الشخصية	285.435	1	3,171	144.395	0.000
الخطأ	94.855	48	0,278		
الإجمالي	380.320	50			

المصدر: من إعداد فريق البحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS v24.

تشير نتائج الجدول رقم (12) إلى أن مستوى الدلالة الإحصائية عند  $\alpha=0.05$

هو  $Sig = 0.000$  فبالمقارنة نجد  $Sig < \alpha$ .

وعليه نقبل الفرضية الفرعية H2 : توجد فروق معنوية في تطبيق إدارة علاقات الزبائن لدى الفنادق المدروسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية للموظف.

## الفصل الثاني: أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسات السياحية - دراسة عينة من الفنادق في ولاية تبسة -

---

### خاتمة الفصل :

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية لتوضيح الأثر الذي يخلفه تطبيق إدارة علاقات الزبائن على تنافسية بعض الفنادق في ولاية تبسة، من خلال استقصاء وجهات نظر الموظفين ، وما يمكن استخلاصه حتى ولو أدى تفريغ عبارات الإستبيان إلى إعتقاد الفنادق المدروسة على إدارة علاقات الزبائن في تحقيق مزايا تنافسية إلا أننا نسلم بأنها لم ترقى إلى المستوى المطلوب ، ويبقى الإعتماد عليها داخل الفنادق بالولاية محدود.

الخاتمة العامة

إن ما يميز بيئة الأعمال الحديثة هو المنافسة الشديدة والتغير المستمر في ظروف السوق التي صاحبها تغير وتطور حاجات ورغبات الزبائن، وفي ظل ذلك فقد تسارعت المؤسسات السياحية نحو إيجاد طرق وأساليب إدارية حديثة تساهم في تقديم خدمات تلبي حاجات ورغبات زبائنهم، ذلك أن المحافظة على مكانتها وضمان البقاء في السوق يستوجب التركيز على الزبون والحفاظ عليه باعتباره حجر الزاوية لأي مؤسسة، فضلا على إقامة علاقات طويلة الأمد معه؛ لقد ركزت هذه الدراسة على معالجة موضوع إدارة علاقات الزبائن باعتباره أحد المداخل والاستراتيجيات الإدارية الحديثة وأثرها على تنافسية المؤسسات السياحية، حيث تم معالجة السؤال الرئيسي التالي: **كيف يؤثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن لدى المؤسسات السياحية (الفنادق) بالجزائر على اكتساب ميزة و/أو مزايا تنافسية، في ظل المنافسة التي يشهدها قطاع السياحة؟** .

وبغية توضيح إشكالية الدراسة وسعيها منا إلى الإجابة عليها، فقد تم تقسيمها إلى جملة من الأسئلة الفرعية التي يدور محورها حول نفس الموضوع، كما وضعت فرضيات حاول البحث اختبار مدى صحتها على مسار البحث، مبينا الإجابة على التساؤلات المطروحة والأهداف المرجوة.

### 1. نتائج الدراسة:

بعد دراسة هذا الموضوع تم التوصل إلى جملة من النتائج تتعلق بالجانب النظري وكذا بالجانب التطبيقي والتي أفرزتها طبيعة الدراسة:

أ. **نتائج الدراسة النظرية:** بناء على ما تم التطرق إليه في الفصول النظرية يمكن الخروج بالنتائج التالية:

- إن الرؤية الحديثة لمكانة الزبون ضمن أهداف المؤسسات الاقتصادية والسياحية بشكل خاص تحتم عليها انتهاج إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن كإحدى السبل الحديثة والملائمة للتوجه نحو الزبائن الأكثر أهمية ومعرفة متطلباتهم وكسب رضاهم ومن ثم ولائهم، حيث تم التحول من المفهوم التقليدي المبني على الصفقة إلى المفهوم الحديث المبني على العلاقة؛
- تعتبر إدارة علاقات الزبائن أحد المداخل والأساليب الحديثة التي تساعد المؤسسات على الاحتفاظ أو تعزيز حصتها في السوق من خلال تقوية علاقتها بعملائها؛

• تقوم إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن على التعرف على العملاء ومعرفة احتياجاتهم والسعي لكسبهم والاحتفاظ بهم وإقامة علاقات طويلة الأمد معهم والتأكيد على ضرورة وأهمية خدمة العميل وتطوير وتحسين أساليب وإجراءات التعامل معه بالشكل الذي يحقق أداء مميز للمؤسسة؛

• إن تحقيق المؤسسات السياحية لإستراتيجية التمايز على منافسيها يتم من خلال تبني إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن فمن خلال علاقة المؤسسة مع عملائها يمكنها من التعامل بشكل فعال مع شكاويهم واقتراحاتهم كما أن تبني الإستراتيجية يمكن أيضا من السرعة في الاستجابة لمطالبهم فضلا على جودة الخدمة المقدمة لهم، كما تتيح الإستراتيجية أيضا من معرفة الزبون والذي يعد السبيل الحديث في تعزيز وتوطيد هذه العلاقة وخيارا استراتيجيا لبناء وتحقيق الميزة التنافسية؛

• كما يمكن للمؤسسات السياحية من كسب ميزة التكلفة الأقل مقارنة بمنافسيها بالاعتماد على إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن من خلال تحليل ربحية العملاء فصاحب التمويل المالي الجيد هو الذي تبحث عنه المؤسسة لبناء علاقة حصرية ومحمية من المنافسين معه، إضافة إلى توظيف التكنولوجيا في تلك العلاقة كما أن الإستراتيجية تعمل أيضا على المحافظة على العملاء الحاليين، والتي تعد أقل تكلفة من محاولة الحصول على عملاء جدد، وبالتالي إشباع حاجات ورغبات العملاء لأطول مدة ممكنة لضمان عدم تحولهم إلى المنافسين؛

**ب. نتائج الدراسة التطبيقية:** بناء على ما تم التطرق إليه في الفصل التطبيقي والذي اختبر فيه الفرضيات الرئيسية للدراسة والفرضيات المنبثقة عنها، وعليه يمكن الخروج بالنتائج التالية:

بينت النتائج التي تم التوصل إليها والخاصة بالفرضية الرئيسية: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية للفنادق، والفرضيات المنبثقة منها،

**الفرضية H0:** يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن في تحقيق ميزة تخفيض التكلفة للفنادق.

إلى أن هناك تأثير لإدارة علاقات الزبائن في تحقيق ميزة تخفيض التكلفة لدى الفنادق المدروسة، حيث بينت النتائج إلى أن حوالي (56%) من التغيرات الحاصلة في إستراتيجية تخفيض التكلفة

تعود إلى تأثير المتغير المستقل المتمثل في إدارة علاقات الزبائن، أما القيمة الباقية تعود إلى متغيرات عشوائية أخرى. وبالتالي سيتم قبول الفرضية  $H_0$ : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن في تحقيق ميزة تخفيض التكلفة للفنادق.

**الفرضية H1**: يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن في تحقيق ميزة التميز للفنادق.

إلى أن هناك تأثير لإدارة علاقات الزبائن في تحقيق ميزة التمايز لدى الفنادق المدروسة، حيث بينت النتائج إلى أن حوالي (55%) من التغيرات الحاصلة في إستراتيجية التمايز تعود إلى تأثير المتغير المستقل المتمثل في إدارة علاقات الزبائن، أما القيمة الباقية تعود إلى متغيرات عشوائية أخرى. وبالتالي سيتم قبول الفرضية  $H_1$ : يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن في تحقيق ميزة التميز للفنادق.

**H2**: توجد فروق معنوية في تطبيق إدارة علاقات الزبائن لدى الفنادق المدروسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية للموظف.

حيث أشارت النتائج أن مستوى الدلالة الإحصائية عند  $\alpha=0.05$  هو  $\text{Sig} = 0.000$  في المقارنة نجد  $\text{Sig} < \alpha$ ، ومنه نقبل الفرضية  $H_2$ .

### 2. إقتراحات وتوصيات الدراسة:

يبقى تطبيق إدارة علاقات الزبائن داخل الفنادق محدودا ، لذلك في ضوء الإطار النظري للدراسة، والنتائج المتوصل إليها يمكن استخلاص جملة من التوصيات نوردتها في ما يلي:

- ضرورة أن تتبنى الفنادق المدروسة لإستراتيجية إدارة علاقات الزبائن في ظل المفهوم الحديث للتسويق وتحفيز العاممين لديها وجعلها هدفا إستراتيجيا، لما لها من انعكاس ايجابي على إقامة العلاقة مع الزبائن والتقرب إليهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم مقارنة بما يقدمه المنافسون؛

- أهمية تطبيق خطوات إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن في الفنادق المدروسة؛
- تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات وتهيئة بنية تحتية ملائمة يجعلها أكثر فاعلية تساهم في تفعيل العلاقة بين المؤسسة وعملائها؛

- ضرورة ارتقاء الفنادق بجهودها في تحقيق رضا العملاء (السياح) إلى مستويات أعلى مما هي عليه في الوقت الحالي، لضمان ولائهم وعدم تحولهم إلى المنافسين؛
- ضرورة تجسيد الفنادق فكرة التوجه بالعمل ، وذلك بخلق ثقافة لدى العاملين بأن العمل يحتل الأولوية؛
- ينبغي على الفنادق تعزيز الاهتمام بإدارة الموارد البشرية من خلال انتقاء العاملين ذو كفاءة إلى جانب تفعيل نظام الحوافز والمكافآت لهم وتأهيلهم وتدريبهم على تقديم خدمات متميزة للعملاء؛
- أصبح من الضروري على المؤسسات السياحية في ظل المنافسة التي تتميز بها المؤسسات الناشطة في نفس القطاع أن تتبنى الأساليب الإدارية الحديثة والتي تساهم في كسب مزايا تنافسية؛
- ضرورة بناء شبكة اتصالات حديثة والسعي لإيجاد قنوات مختلفة مع العملاء والتي تعتمد على التكنولوجيا الحديثة بما يساعد على الاستجابة السريعة لمتطلباتهم؛
- إجراء تحديث عن البيانات المتعلقة بالعملاء بشكل مستمر والذي يمكن المؤسسة من مواكبة تطور حاجاتهم ورغباتهم وتلبيتها.

### 3. آفاق الدراسة:

- نظرا لحدثة الموضوع إلى جانب أهميته بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية والسياحية بشكل خاص، يمكن تقديم عدد من المواضيع يمكن أن تشكل مواصلة لهذه الدراسة:
- إدارة علاقات الزبائن الالكترونية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات السياحية؛
  - إجراء دراسة تطبيق إدارة علاقات الزبائن في المؤسسات الخدمية الأخرى؛

## قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية.

أولاً. الكتب.

1. أحمد حامد باسيلي، مكرم عبد الله، المحاسبة الإدارية، ط3، المكتبة المصرية، المنصورة، 2001.
2. أحمد سيد مصطفى، إدارة الانتاج والعمليات في الصناعة والخدمات، ط4، مكتبة الجلو، القاهرة، 1999.
3. ثناء علي القباني، محاسبة التكاليف و المحاسبة الإدارية في المشروعات السياحية و الفندقية، الدار الجامعية، مصر، 2003.
4. درمان سليمان صادق، التسويق المعرفي المبني على إدارة علاقات ومعرفة الزبون التسويقية، دار كنوز المعرفة، عمان، 2010.
5. رعد حسن الصرن، كيف تتعلم أسرار الجودة الشاملة، ط1، دارعلاء الدين للنشر والتوزيع، دمشق، 2001.
6. عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام (SPSS)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008.
7. علاء فرحان طالب، حسين حريجة غالي، استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
8. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، بدون سنة نشر.
9. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
10. مامون سليمان الدراكة، إدارة الجودة الشاملة وخدمة الزبائن، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
11. محمد عياد الزيادات، محمد عبد الله العوامرة، إستراتيجية التسويق منظور متكامل، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

12. محي الدين القطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
13. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
14. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1998.
15. نجم عبود، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، ط2، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
16. ياسين الكحلي، إدارة الفنادق و القرى السياحية، دار الوفاء للطباعة ، مصر ، 1998.
17. يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العبادي، إدارة العلاقات والزبون، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ، 2009.

### ثانيا. المؤتمرات والملتقيات.

1. الهام فخري أحمد حسن ، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني التسويق في الوطن العربي الفرص والتحديات، الدوحة، قطر 6-8 أكتوبر 2003.
2. حسن عباس حسن، استراتيجيات بناء الولاء وإقناع العميل العالمي-حالة السودان-، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الدولي الثاني والعشرين، كلية التجارة، جامعة المنصورة ،مصر، 2006.
3. رابحي دراجي، علي ماي ، أثر تكنولوجيا المعلومات في إدارة العلاقة مع الزبائن، الملتقى الثالث عشر حول: التسويق بالعلاقات ودوره في الرفع من أداء المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، يومي 9 و 10 ديسمبر، 2014.

4. سناء عبدالكريم الخناق، الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمؤسسات والحكومات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2005.

### ثالثا.المجلات.

1. حاتم كريم كاظم، استعمال تحليل ربحية الزبون كأداة إستراتيجية في إدارة علاقات الزبون وتحقيق الميزة التنافسية -دراسة تطبيقية في معمل المشروبات الغازية في بابل-، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 7، العدد 30، جامعة الكوفة، العراق، 2014.
2. خيرى علي أوسو ،اتجاهات العلاقة بين إدارة معرفة الزبون والاحتفاظ بالزبائن -دراسة استطلاعية في عدد من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك- مجلة تنمية الرافدين، المجلد 33، العدد 102، جامعة الموصل، العراق، 2011.
3. ليلي جار الله خليل، ولاء جمال الدين النوري، الأسبقيات التنافسية للخدمات السياحية "دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركات مختارة للحج والعمرة في مدينة الموصل"،مجلة تنمية الرافدين،المجلد 36، العدد 115، جامعة الموصل، العراق، 2014.
4. نجم العزاوي، نبيل الحوامدة ،قياس إدراك جودة الخدمات الفندقية من وجهة نظر الزبائن - دراسة ميدانية لفنادق من فئة الخمس نجوم في عمان-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 25، العراق، 2013.
5. نضال بدر شيت ،السياسات التسعيرية وأثرها في رضا الزبون دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري بعض المنظمات الصناعية، المجلد 06، العدد 12، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، 2014.
6. نمة شليبه الكعبي ،الاستجابة لإخفاقات تسويق الخدمة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد 20، العدد 80، جامعة بغداد، العراق، 2014.

رابعاً. الرسائل والأطروحات.

1. علي أحمد عبد القادر أحمد، تحليل محددات ونواتج قيمة العميل -دراسة تطبيقية على عملاء قطاع التليفون المحمول في مصر-، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة المنوفية، مصر، 2012.

2. علي ناجح علي منصور، نموذج مقترح لتأثير مشاركة العميل كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات العملاء وقيمة العميل، أطروحة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، 2012.

المراجع باللغة الأجنبية.

1. M.Poter, **L'avantage Concurrentiel des nation**, Inter editions, paris, 1993.
2. Vincent c. S. Heung, Terry Lam, **customer complaint behavior towardshotel restaurantservices**, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Volume 15, Issue 05, 2003.

الملاحق

الملحق رقم 01: الاستبيان الموجه لموظفي الفنادق المدروسة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي .تبسة.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سيدي الكريم/ سيدي الكريمة.

تحية طيبة وبعد،

يعد الاستبيان الذي بين أيديكم جزءاً من متطلبات إعداد دراستنا الموسومة بـ " أثر إدارة علاقات الزبائن على تنافسية المؤسسات السياحية بالجزائر"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق خدمات، حيث يهدف إلى قياس مدى إدراك وتطبيق الموظفين لإستراتيجية علاقات الزبائن وتبيان تأثير هذه الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية بالفنادق المدروسة؛ وللمساهمة في إعداد تقييم لهذا الموضوع، يرجى التفضل بالإجابة على فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية، علماً أن البيانات والمعلومات التي تقدموها في هذا الاستبيان ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

1. معلومات شخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي الفنادق، لذا نرجو منكم التكرم بوضع علامة (X) عند الاختيار المناسب.

الرقم	المتغير	الفئة	الاختيار
1	الجنس	ذكر	
		أنثى	
2	الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	
		من 31 إلى 50 سنة	
		من 51 فما فوق	
3	المؤهل العلمي	ثانوي فما أقل	
		جامعي	
		دراسات عليا	
4	عدد سنوات الخبرة في المؤسسة السياحية	أقل من 5 سنوات	
		من 5 سنوات إلى 10 سنوات	
		أكثر من 10 سنوات	
5	الطابع القانوني للمؤسسة	عامة	
		خاصة	

2. أبعاد الميزة التنافسية تهدف العبارات الواردة في هذا القسم إلى إبراز أثر تبني الفنادق لإستراتيجية إدارة علاقات الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية متمثلة في بعدي التمايز و التكلفة المنخفضة .

سلم القياس					بُعد التمايز	
غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الرقم	الفقرات المفسرة
					06	تهدف الفنادق من وراء بناء علاقات مع الزبون إلى تقديم خدمات بمزايا ومواصفات مختلفة عن المنافسين .
					07	لدى الفنادق المؤهلات العلمية والإدارية الكفأة التي تساهم في تقديم الخدمات بشكل مميز عن المنافسين، والتعامل بجدية مع شكاوي واقتراحات العملاء.
					08	اعتماد الفنادق نظم تقنية متطورة ومتجددة تساعد على توطيد العلاقة مع الزبائن وتلبي احتياجاتهم .
					09	تقوم الفنادق بإجراء دراسات وبحوث عن العملاء والمنافسين والبحث باستمرار عن فرص التحالف والشراكة مع المتعاملين المميزين .

سلم القياس					بعد تخفيض التكلفة	
غير موافق مطلقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	الرقم	الفقرات المفسرة
					10	تحرص الفنادق على تخفيض أقصى ما يمكن من تكاليف الخدمات السياحية التي تقدمها لعملائها.
					11	تعمل الفنادق على الاستغلال الأمثل لإمكاناتها المادية والبشرية لتقليل تكاليف الخدمات المقدمة للزبائن.
					12	تحرص الفنادق على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين لتفادي تكاليف الحصول على زبائن جدد.
					13	تستخدم الفنادق وسائل رقابية محكمة على الإنفاق بشكل عام.

الملحق رقم 02: قائمة الأساتذة المحكمين .

الرقم	اسم ولقب المحكم	الرتبة العلمية	مكان العمل
1	د. كمال شريط.	أستاذ محاضر "أ"	جامعة الشيخ العربي التبسي.
2	د. مراد رحال.	أستاذ محاضر "ب"	جامعة الشيخ العربي التبسي.
3	د. حمة عمير.	أستاذ محاضر "ب"	جامعة الشيخ العربي التبسي.

الملحق رقم 03: نتائج الإستهبان في SPSSV 24.

### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,866 <sup>a</sup>	,751	,745	1,40597

a. Predictors: (Constant), بعد التكلفة الأقل

### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	285,435	1	285,435	144,395	,000 <sup>b</sup>
	Residual	94,885	48	1,977		
	Total	380,320	49			

a. Dependent Variable: بعد التمايز

b. Predictors: (Constant), بعد التكلفة الأقل

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,212	,965		2,291	,026
بعد التكلفة الأقل	,813	,068	,866	12,016	,000

a. Dependent Variable: بعد التمايز

Frequency Table.

## الجنس

	Frequency	Percent
Valid ذكر	32	62,7
Valid أنثى	18	35,3
Total	50	98,0
Missing System	1	2,0
Total	51	100,0

## العمر

		Frequen cy	Percent
Valid	أقل من 30	19	37,3
	من 31 إلى 50	27	52,9
	أكثر من 51	4	7,8
	Total	50	98,0
Missin g	System	1	2,0
Total		51	100,0

## المؤهل

		Frequen cy	Percent
Valid	ثانوي فأقل	28	54,9
	جامعي دراسات عليا	20	39,2
	دراسات عليا	2	3,9
	Total	50	98,0
Missin g	System	1	2,0
Total		51	100,0

## الخبرة

	Frequency	Percent
أقل من 5 سنوات	17	33,3
Valid من 6 إلى 10	13	25,5
3,0	6	11,8
أكثر من 10	14	27,5
Total	50	98,0
Missing System	1	2,0
Total	51	100,0

## الطابع القانوني

	Frequency	Percent
Valid عامة	18	35,3
خاصة	32	62,7
Total	50	98,0
Missing System	1	2,0
Total	51	100,0

## Q6

	Frequency	Percent
غير موافق مطلقا	3	5,9
غير موافق	3	5,9
Valid محايد	28	54,9
موافق	14	27,5
موافق بشدة	2	3,9
Total	50	98,0
Missing System	1	2,0
Total	51	100,0

## Q7

	Frequency	Percent
غير موافق مطلقا	2	3,9
غير موافق	3	5,9
Valid محايد	20	39,2
موافق	18	35,3
موافق بشدة	7	13,7
Total	50	98,0
Missing System	1	2,0
Total	51	100,0

## Q8

	Frequency	Percent
غير موافق مطلقا	4	7,8
غير موافق	4	7,8
Valid محايد	13	25,5
موافق	19	37,3
موافق بشدة	10	19,6
Total	50	98,0
Missing System	1	2,0
Total	51	100,0

## Q9

	Frequency	Percent
غير موافق مطلقا	5	9,8
غير موافق	8	15,7
Valid محايد	11	21,6
موافق	17	33,3
موافق بشدة	9	17,6
Total	50	98,0
Missing System	1	2,0
Total	51	100,0

## Q10

	Frequency	Percent
غير موافق مطلقا	2	3,9
غير موافق	11	21,6
Valid محايد	19	37,3
موافق	16	31,4
موافق بشدة	2	3,9
Total	50	98,0
Missing System	1	2,0
Total	51	100,0

## Q11

	Frequency	Percent
غير موافق مطلقا	2	3,9
غير موافق	4	7,8
Valid محايد	11	21,6
موافق	19	37,3
موافق بشدة	14	27,5
Total	50	98,0
Missing System	1	2,0
Total	51	100,0

## Q12

	Frequency	Percent
غير موافق مطلقا	2	3,9
غير موافق	5	9,8
Valid محايد	19	37,3
موافق	21	41,2
موافق بشدة	3	5,9
Total	50	98,0
Missing System	1	2,0
Total	51	100,0

## Q13

	Frequency	Percent
غير موافق مطلقا	3	5,9
غير موافق	1	2,0
Valid محايد	16	31,4
موافق	17	33,3
موافق بشدة	13	25,5
Total	50	98,0
Missing System	1	2,0
Total	51	100,0

## One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		بعد التمايز	بعد التكلفة الأقل
N		50	50
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	13,560	13,9600
	Std. Deviation	2,7859	2,96896
Most Extreme Differences	Absolute	,228	,185
	Positive	,131	,133
	Negative	-,228	-,185
Kolmogorov-Smirnov Z		1,610	1,311
Asymp. Sig. (2-tailed)		,011	,064

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Statistics**

	الجنس	العمر	المؤهل	الخبرة	الطابع القانوني	Q6	Q7
N Valid	50	50	50	50	50	50	50
N Missing	1	1	1	1	1	1	1
المتوسط الحسابي	1,3600	1,7000	1,4800	2,340	1,6400	3,1800	3,5000
الإنحراف المعياري	,48487	,61445	,57994	1,2224	,48487	,84973	,95298

**Statistics**

	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13
N Valid	50	50	50	50	50	50
N Missing	1	1	1	1	1	1
المتوسط الحسابي	3,5400	3,3400	3,1000	3,7800	3,3600	3,7200
الإنحراف المعياري	1,14660	1,23899	,93131	1,07457	,89807	1,06981

## Correlations

		بعد التمايز	بعد التكلفة الأقل
بعد التمايز	Pearson Correlation	1	,866**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	50	50
بعد التكلفة الأقل	Pearson Correlation	,866**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	50	50

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

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
الجنس	62,2000	111,673	,233	,812
العمر	61,8600	115,633	-,130	,822
المؤهل	62,0800	113,504	,037	,817
الخبرة	61,2200	124,420	-,426	,850
الطابع القانوني	61,9200	114,320	-,025	,818
Q6	60,3800	103,751	,567	,797
Q7	60,0600	100,792	,658	,791
Q8	60,0200	100,796	,529	,795
Q9	60,2200	99,808	,523	,795
Q10	60,4600	103,927	,500	,799
Q11	59,7800	98,542	,684	,787
Q12	60,2000	100,694	,710	,789
Q13	59,8400	97,484	,741	,783
بعد التمايز	50,0000	65,551	,908	,749
بعد التكلفة الأقل	49,6000	62,612	,912	,752

الملخص

أولا . باللغة العربية .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على إستراتيجية إدارة علاقات الزبائن كأحد الأساليب الإدارية الحديثة ومدى إدراكها وتطبيقها من قبل موظفي الفنادق بولاية تبسة، وتأثير ذلك في تحقيق المزايا التنافسية، حيث إعتدنا على الاستبيان كأداة للدراسة والذي تم توزيعه على عينة الدراسة، وقد استخدمنا عددا من الأساليب الإحصائية في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v24 وخلصت الدراسة إلى أن إدراك وتطبيق موظفي الفنادق المدروسة يساهم في تحقيق المزايا التنافسية وهي ميزة التمايز وميزة التكلفة المنخفضة فضلا ، كما أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات الزبائن تعزى إلى المتغيرات الشخصية (الجنس، المستوى التعليمي، الفئة العمرية، سنوات الخبرة) .

**الكلمات المفتاحية:** زبائن، إدارة علاقات الزبائن، سياحة، فنادق، تنافسية، ميزة تنافسية.

ثانيا . باللغة الفرنسية.

Cette étude vise à identifier la stratégie de la gestion des relations clientèles comme l'un des méthodes de gestion modernes, ainsi que l'importance de sa notoriété et de son application par les personnels des hôtels de la wilaya de Tebessa, et l'impact de cela sur l'obtention d'avantages concurrentiels, pour cela nous avons adopté le questionnaire, qui a été distribué à l'échantillon, et nous avons utilisé un certain nombre de méthodes statistiques dans le programme des statistiques pour les sciences sociales (SPSS V24). L'étude a conclu que la notoriété et l'application des personnels des hôtels étudiés contribuent à la réalisation d'avantages concurrentiels, d'un avantage de différenciation et d'un avantage en termes de coût bas. De plus, les résultats de l'étude ont montré qu'il existe des différences significatives dans l'application de la gestion des relations clientèles en raison de variables personnelles (sexe, niveau d'éducation, groupe d'âge, années d'expérience).

Mots-clés: Clients, Gestion des relations clientèles , Tourisme, Hôtels, Concurrence , Avantage concurrentiel.

ثالثا . باللغة الإنجليزية.

The objective of this study is to identify the strategy of customer relationship management as one of the modern management methods and the extent of its awareness and application by the hotel staff in the state of Tabessa and the effect of this on the achievement of competitive advantages. We relied on the questionnaire as a tool for study and distributed to the study sample. In the SPSS V24 program. The study concluded that the awareness and application of the studied hotel staff contributes to the success of the benefits, as demonstrated by the competitive results, the nemayaz feature and the low slope advantage. Age, Years of Experience

**Keywords:** Customer, Customer Relationship Management, Hospitality, Hotels, Competitive, Competitive Advantage.