



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي بـ برج بوعريـ ريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة مابعد التدرج المتخصص

شعبة: علوم التسيير

تخصص ادارة الاعمال السياحية و الفندقية

بعنوان

ادارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الفندقية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

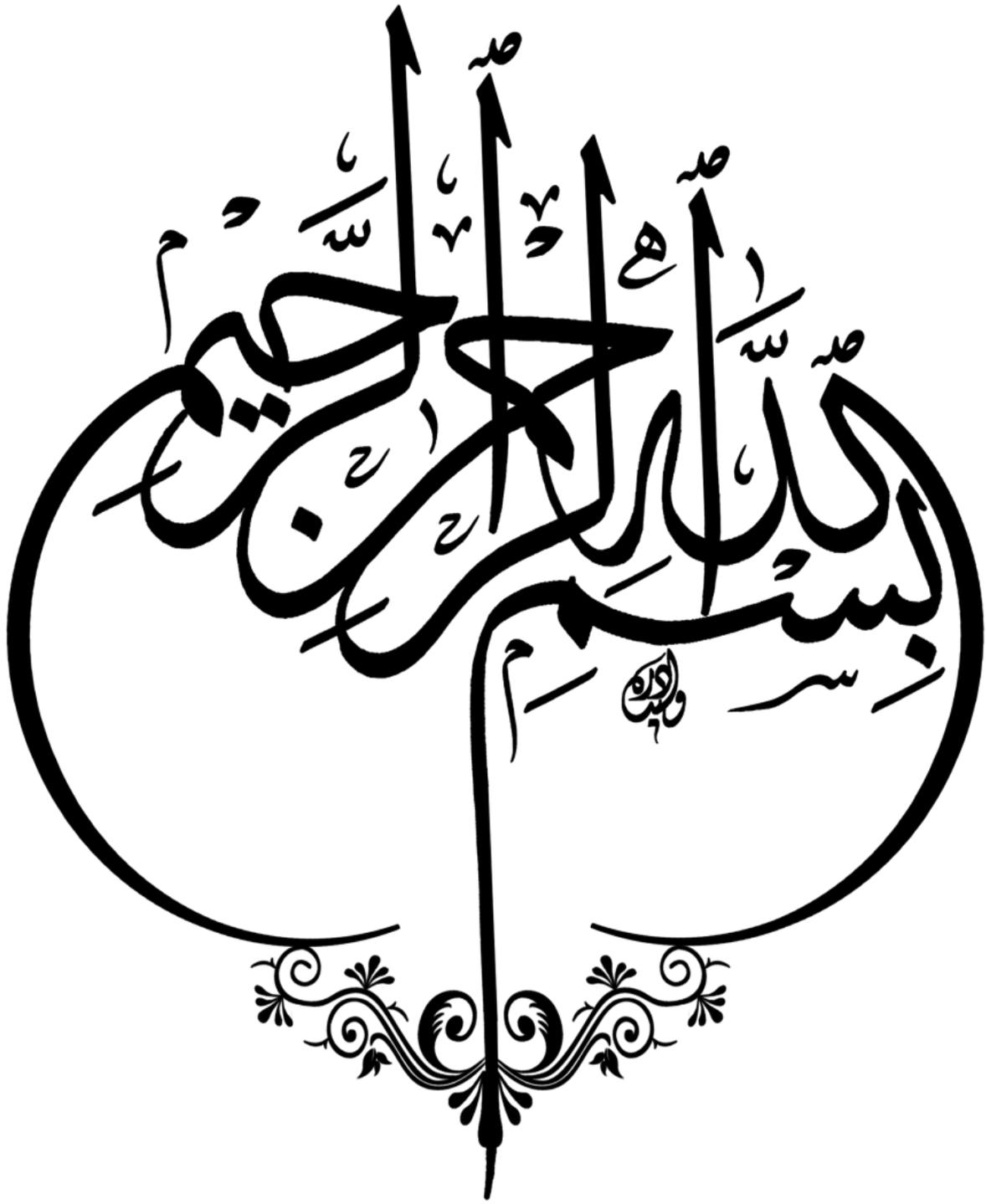
اشراف الدكتور(ة)

قايدي لخميسي

اعداد الطالب(ة):

شريفـي رشيدة

السنة الجامعية 2024/2023



شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ملء السموات وملء ما شئت من شيء بعد
ذلك أشكرك على نعمك التي لا تعد ولا تحصى ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله.
وبهذا أتوجه بجزيل الشكر وخالص التقدير إلى أستاذي ومشرفي الفاضل صاحب الخلق
الرفيع والعلم المنير **قائدي الخميسي** فكان خير معين وخبير مرشد لنا فجزاك الله كل
خير عنا ومتعك بالصحة والعافية.

كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى اللجنة الكرام وإلى
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وإلى الأستاذة الكرام في هذا القسم،
وإلى كل من له دور في إنجاز هذه المذكرة سواء من قريب أو بعيد.

الملخص:

بالرغم من الانتشار الواسع للدراسة، إلا أن البحوث الجديدة تؤكد على أن مجرد ارضاء الزبون لم يعد الضمان الوحيد للحصول على ولائه، لعدم وجود رابطة بين ارضاء الزبون وهو عكس الارضاء التام للزبون ودرجة الاحتفاظ به. اهتم البحث بالعلاقة التي تربط بين الزبون والتميز التنافسي في المؤسسة الفندقية إذ تعد العلاقة مع الزبون من بين أهم مداخل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. وتهدف بشكل مباشر الى تبيان مدى اهتمام المؤسسات بالزبون وإدارة العلاقة معه لتحقيق التميز وكذلك مدى ادراك الزبون للمجهود المبذول من طرف المؤسسات لتوطيد العلاقة على النحو الذي يخلق القيمة للزبون والمؤسسة في نفس الوقت. بلوغ تلك الاهداف تتطلب الاحاطة بالجانب النظري من خلال مسح شامل لأهم المفاهيم لكل من إدارة العلاقة بالزبون والميزة التنافسية وأثر كل منهما على الآخر، ومن ثم إسقاط تلك القراءات النظرية على أرض الواقع لتتجسد في دراسة تطبيقية انتهجنا المنهج الوصفي التحليلي المستخدم للنسخة 21 لبرنامج SPSS المدعم بسلم Likert. واعتمدت الدراسة على إستبانة موجهة لموظفي الفنادق سعياً لإبراز إدارة علاقة الزبائن في الفنادق.

خلصت الدراسة إلى ادراك الأهمية البالغة لإدارة علاقة الزبائن لكونها مصدر من مصادر تحقق الميزة التنافسية، كما تساهم في لفت انتباه مؤسسات التكوين في الفنادق الى ضرورة ادراج هذه المفاهيم لتكوين دفعات من المهنيين ذوي التوجه العلائقي. أما على المستوى الكلي فكون الجزائر تسعى لتمييز وجهتها السياحية و التي بدورها تعتمد على تحسين عناصر الجذب التي نجد من بينها هياكل الاستقبال، فإنها تحتاج الى مؤسسات ضيافة و فنادق تنافسية ذات توجه علائقي تسعى الى تطوير علاقات طويلة المدى مع زبائنها. كل ما سبق يمكنها من تعزيز علاقاتها مع زبائنها بالتوازي مع تمييزها عن منافسيها

الكلمات المفتاحية : ادارة العلاقة مع الزبون CRM، الميزة التنافسية

Résumé

Malgré la vaste étude, de nouvelles recherches confirment que la simple satisfaction client n'est plus la seule garantie de fidélisation, car il n'y a pas de lien entre la satisfaction client, qui est le contraire de la satisfaction totale du client et le degré de rétention.

La recherche portait sur la relation entre le client et l'excellence concurrentielle dans l'établissement hôtelier, car la gestion de la relation client est l'une des entrées les plus importantes pour obtenir l'avantage concurrentiel de l'institution. Il vise directement à démontrer dans quelle mesure les organisations se soucient du client et gèrent la relation avec lui pour atteindre l'excellence, ainsi que la mesure dans laquelle le client est conscient des efforts déployés par les institutions pour consolider cette relation de manière à créer de la valeur pour le client et l'organisation en même temps.

L'étude a conclu à réaliser la grande importance de la gestion de la relation client car elle est une source d'avantage concurrentiel, et contribue également à attirer l'attention des établissements de formation dans l'hôtel sur la nécessité d'inclure ces concepts pour former des lots de professionnels avec une orientation relationnelle.

Au niveau macro, alors que l'Algérie cherche à différencier sa destination touristique, qui dépend à son tour de l'amélioration des attractions parmi lesquelles nous trouvons des structures d'accueil, elle a besoin d'institutions hôtelières et hôtelières compétitives et relationnelles qui cherchent à développer des relations à long terme avec leurs clients.

Tout ce qui précède lui permet de renforcer ses relations avec ses clients tout en se distinguant de ses concurrents.

Mots-clés : CRM, avantage concurrentiel

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وتقدير
-	اهداء
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	مقدمة
الفصل الاول: الأدبيات النظرية	
08	المبحث الأول: مفهوم ادارة علاقة الزبون
08	المطلب الاول: إدارة علاقات الزبائن
10	المطلب الثاني: مراحل ومستويات إدارة علاقات الزبائن
11	المطلب الثالث: مكونات وخصائص وخطوات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن
12	المطلب الرابع: مراحل تنفيذ إدارة علاقات الزبائن
22	المبحث الثاني: مدخل للميزة التنافسية.
22	المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية
30	المطلب الثاني: مقاربات ومصادر الميزة التنافسية
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
36	المبحث الأول: مزايا إدارة العلاقة مع الزبون على الميزة التنافسية وسبل تعزيزها
38	المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات
53	خاتمة
55	قائمة المصادر والمراجع
59	الاستبيان
-	الملخص.

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
20	نسبة مساهمة كل صنف من الزبائن	01
33	مقارنة بين المقاربات: هيكل الصناعة، القائمة على الموارد، القدرات الديناميكية، والعلاقات	02
39	يوضح المقياس الخماسي لتحديد مستويات الموافقة على كل عبارات الاستبيان	03
39	توزيع العينة حسب متغير الجنس	04
39	توزيع العينة حسب المستوى الدراسي.	05
40	توزيع العينة حسب متغير السن	06
40	توزيع العينة حسب الأقدمية.	07
41	يوضح المقياس الخماسي لتحديد مستويات الموافقة على كل عبارات الاستبيان	08
42	دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجات الدنيا والعليا لمحور ادارة علاقة الزبائن	09
42	معامل ثبات مقياس الصحة النفسية بطريقة الاتساق الداخلي	10
42	دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجات الدنيا والعليا لمحور الميزة التنافسية.	11
43	معامل ثبات محور الميزة التنافسية بطريقة الاتساق الداخلي	12
43	مستوى إدارة العلاقة مع الزبون	13
48	مستوى تحقيق الميزة التنافسية	14
49	الانحدار بين ادارة العلاقة مع الزبون و تحقيق الميزة التنافسية	15

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
19	هرم الزبائن	01
44	توزيع متغير إدارة العلاقة مع الزبون.	02
45	توزيع متغير تحقيق الميزة التنافسية.	03
50	لوحة انتشار التوزيع متغير ادارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية.	04

مقدمة عامة

في ضوء الانتقال من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة و المعلومة، أصبح من الضروري على المؤسسة التي تزاوّل الأنشطة تتميز بعدمالموسية إلى التوجه نحو الزبون و الذي من خلاله تستمد قوتها و تتمكن من تحقيق أقصى الأرباح و ضمان إستمراريتها، لهذا أصبحت مثل هذه المؤسسات الخدمية تسعى جاهدة لكسب الزبائن و بناء علاقات طويلة الأمد معهم، و من أجل ذلك ظهرت إدارة متخصصة في هذا المجال تعرف بإدارة علاقات الزبائن CRM و تمثل هذه الإدارة الأساس الذي تعتمد عليه المؤسسة الفندقية في زيادة قاعدة عملائها من الزبائن، من خلال الإدارة الجيدة و إستجابة المؤسسة لإحتياجات زبائنها و رغباتهم، فإن ذلك يؤدي السجذب عدد أكبر من الزبائن من خلال السمعة الجيدة التي يتداولها الزبائن القدامى عن المؤسسة، ولكي تحافظ المؤسسة الفندقية على مستوى تنافسها و مستوى نجاحها و أدائها في ظل التطورات الهائلة للنشاطات الإقتصادية أصبح بقائها مرهونا بمدى قدرتها على التكيف و تحقيق التميز عن باقي المنافسين من خلال قدرتها على شغل موقع يمكنها من تلبية متطلبات سوقها المستهدفة و بقيمة أعلى من التي يقدمها المنافسون وقد جعلت تنافسية قطاع الفنادق المؤسسات الفندقية تدرك أن ربحيتها تتحدد من قدرتها على خلق القيمة لزبائنها وليس فقط على ما لديها من عروض لتقدمها، وأن مصلحتها تتحقق من خلال الاستثمار الجيد في العلاقات مع الأطراف المتفاعلة معها و معرفة الأسواق و تحليل حاجات الزبائن، ففي هذا القطاع.

يعتبر هؤلاء المحور الرئيسي للأعمال لذلك لا بد من ادارات المؤسسات بشكل عام و المؤسسات الفندقية بشكل خاصة تبنيا إدارة علاقات الزبائن و بناء علاقات طويلة الأمد معهم و من ثم الاحتفاظ بهم و اعتبارهم بمثابة مالكين للمؤسسة، و سيكون ذلك كفيلا بتحقيق مزايا تنافسية اذا ما تم تطبيقه على ارض الواقع.

أولا: إشكالية الدراسة

أمام التنافسية التي تسود صناعة الفنادق بشكل عام، والصعوبة التي يواجهها مسيرو المؤسسات الفندقية في مواجهة التحديات المرتبطة بها خصوصا تلك المتعلقة بإقامة والحفاظ على علاقة ايجابية مع الزبائن، قد يعتبر اعتماد ادارة العلاقة مع الزبون من قبل المؤسسات الفندقية أحد المداخل التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية و بناء على ما سبق يمكننا طرح إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

التساؤل الرئيسي : ما أثر ادارة العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية ؟

التساؤلات الفرعية :

1- ما مستوى ادارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة موظفي الفنادق ؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى ادارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة فندقية تبعا لمتغير الجنس لدى عينة الدراسة موظفي الفنادق ؟

3- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى ادارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة فندقية تبعا لمتغير السن لدى عينة الدراسة موظفي الفنادق ؟

- 4- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى ادارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة فندقية تبعا لمتغير الخبرة المهنية لدى عينة الدراسة موظفي الفنادق؟
- 5- ما مستوى تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسة فندقية من وجهة نظر عينة الدراسة موظفي الفنادق؟
- 6- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى تحقيق الميزة التنافسية تبعا لمتغير الجنس لدى عينة الدراسة موظفي الفنادق؟
- 7- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى تحقيق الميزة التنافسية تبعا لمتغير السن لدى عينة الدراسة موظفي الفنادق؟
- 8- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى تحقيق الميزة التنافسية تبعا لمتغير الخبرة المهنية لدى عينة الدراسة موظفي الفنادق؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية :

تؤثر ادارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر الموظفين في الفنادق.

الفرضيات الفرعية :

الفرضية الأولى : مستوى إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة الفندقية مرتفع من وجهة نظر موظفي الفنادق عينة الدراسة

الفرضية الثانية : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى ادارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة فندقية تبعا لمتغير السن لدى عينة الدراسة موظفي الفنادق

الفرضية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى ادارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة فندقية تبعا لمتغير الخبرة المهنية لدى عينة الدراسة موظفي الفنادق

الفرضية الرابعة : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى ادارة العلاقة مع الزبون في مؤسسة فندقية تبعا لمتغير الجنس لدى عينة الدراسة موظفي الفنادق

الفرضية الخامسة: مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية مرتفع من وجهة نظر موظفي الفنادق عينة الدراسة

الفرضية السادسة: توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى تحقيق الميزة التنافسية تبعا لمتغير الجنس لدى عينة الدراسة موظفي الفنادق

الفرضية السابعة : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى تحقيق الميزة التنافسية تبعا لمتغير السن لدى عينة الدراسة موظفي الفنادق

الفرضية الثامنة : توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة 0.05 في مستوى تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لمتغير الخبرة المهنية لدى عينة الدراسة موظفي الفنادق

ثالثاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى توضيح العلاقة ما بين مفهوم ادارة العلاقة مع الزبون ومضامينها وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية، وحتى يتم تحقيق هذا الهدف الرئيسي ينبغي معالجته من خلال مايلي:

- التعرف على قدرة المؤسسات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيقها لمفهوم ادارة العلاقة مع الزبون عبر البحث في مدى تطبيق هذا المفهوم للمؤسسات محل الدراسة وذلك من وجهة نظر موظفيها
- إبراز مضامين ادارة العلاقة مع الزبون الأكثر أهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الفندقية؛
تحديد أثر أبعاد ادارة علاقة الزبائن في تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة عن منافسيها

رابعاً: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في:

- إبراز أهمية ادارة العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مجموع أبعاده على مستوى المؤسسات الفندقية، وإظهار أن أحد منطلقات التميز تنطوي على تبني ادارة علاقة الزبائن، والذي يسمح بتمييز المؤسسة الفندقية عن منافسيها.
- لفت انتباه مسيري المؤسسات الفندقية حول أهمية الانفتاح على المفاهيم التسويقية الحديثة، وتجاوز النظرة التقليدية المحصورة في أن الحل هو تقديم خدمات ذات جودة فقط دون مراعاة الجوانب الأخرى تبني أبعاد ادارة علاقة الزبون ، كل ما سبقي مكنها من تعزيز علاقاتها مع زبائنها بالتوازي مع تمييزها عن منافسيها؛
- قد تفيد هذه الدراسة الفاعلين في قطاع الفنادق بتبني نتائجها واقتراحاتها من خلال إدراج ادارة علاقة الزبائن كإحدى الممارسات التي تمكنهم من تحقيق الميزة التنافسية، كما قد تساهم في لفت انتباه مؤسسات التكوين في الفنادق إلى ضرورة إدراج هذه المفاهيم لتكوين دفعات من المهنيين ذوي التوجه العلائقي؛
- أما على المستوى الكلي، فكون الجزائر تسعى لتمييز وجهتها السياحية والتي بدورها تعتمد على تحسين عناصر الجذب التي نجد من بينها هياكل الاستقبال، فإنها تحتاج إلى مؤسسات ضيافة وفندقة تنافسية ذات توجه علائقي تسعى إلى تطوير علاقات طويلة المدى مع زبائنها.

خامساً: مبررات اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع بناء على عدة اعتبارات منها:

- الرغبة في البحث والاستطلاع في هذا الموضوع لاعتقادنا أن المساهمة الحقيقية لإدارة العلاقة مع الزبون تبرز على المستوى الكلي، فالمعلوم أن الزبون هو جوهر هذا الأسلوب التسويقي، وأن المؤسسات الفندقية تسعى لبناء علاقات طويلة المدى معه من خلال مجموعة من الأساليب والإجراءات، وهذا ما يزيد من حدة المنافسة بينها وبين

المؤسسات المنافسة سعيا لاستقطاب والحفاظ على الزبائن المرشحين، مما يرقى بخدماتها إلى مستويات عالمية تمكنها من التنافس على المستوى الدولي والتحسين من جاذبية الوجهة السياحية ككل
معرفة مدى اهتمام المؤسسات الفندقية بمفهوم ادارة العلاقة مع الزبون ومدى تطبيقه
- الرغبة في معرفة أي من ابعاد ادارة علاقة الزبون أكثر أهمية وتأثيرا في تحقيق الميزة التنافسية
للمؤسسات الفندقية

كلا مفهوم ادارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية هما مفهومان متعددا الأبعاد ولم يجدا لدى الباحثين اتفاقا حول ما يشكل هذين التصورين، وعليه تم البحث فيهما في ظل الأخذ بعين الاعتبار خصوصية صناعة الضيافة والفندقة؛
- تبعا للنقطة السابقة، وبحكم أن تخصص هو التسويق السياحي فقد تم استكشاف دراسة ادارة العلاقة مع الزبون والميزة التنافسية.

سادسا: حدود الدراسة

تنطوي أية دراسة على مجموعة من الحدود الموضوعية، المكانية، البشرية والزمنية، وتمثلت حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

- 1- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الحالية في بعض ولايات الجزائر
- 2- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الحالية في شقها التطبيقي خلال سنة 2022
- 3- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة الحالية في شقها التطبيقي على بعض موظفي الفنادق في بعض ولايات الجزائر
- 4- مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة الحالية من موظفي فنادق بعض ولايات الجزائر

سابعا: الدراسات السابقة

من المهم إدراج الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية بشكل مباشر أو جزئي حتى نستوضح أوجه التشابه والاختلاف ونحدد الفجوة البحثية التي يمكن أن تشكل إضافة لما تم دراسته من قبل.

- 1- جلال بومكاح/الهاللي بوتلر دور ادارة علاقات الزبائن في تحقيق الرضا دراسة عينة من زبائن فندق الحسين قسنطينة مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية تخصص تسويق فندقية وسياحية جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل 2019

تهدف هذه الدراسة الى الاستطلاع دور ادارة علاقات العملاء في تحقيق رضا الزبائن في الفنادق المصنفة، حيث اخترنا احصائيا علاقة كل المتغيرات التالية: التوجه نحو الزبون. التنظيم حول ادارة علاقات الزبائن ادارة علاقات الزبائن المبنية علي التكنولوجيا ادارة معرفة الزبون بالمتغير المستقل رضا الزبائن.

اظهرت النتائج وجود علاقة بين كافة المتغيرات السابقة من جهة ودور ادارة علاقات الزبائن في تحقيق رضا الزبائن من جهة اخرى.

وبالتالي خلصت الدراسة الى انه منالضروري الان على الفنادق الجزائرية ان تستعد للبدء في التوجه نحو تلك المتغيرات وذلك للوصول الى التطبيق الناجح لأنظمة واستراتيجيات ادارة علاقات العملاء والتوجه نحو الزبون بغية تحقيق رضاهما يضمن نجاحها في تسويق خدماتها الفندقية بشكل يعطيها ميزة تنافسية في بيئة ابرز سماتها المنافسة الشدسدة.

زرواتي مواهبأثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية دراسة حالة مجموعة منالمؤسسات الفندقية بالجزائراطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية التخصص: التسويق السياحي

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية انطلاقا من متغير ين رئيسي ن هما: التسويق بالعلاقات كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغيرو. تمثلت أهم نتائج هذا التحليل في أن جميع أبعاد التسويق بالعلاقات تؤثر في تحقيق تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة، وفي القيمة المدركة لدى الزبائن ك المبحوثين، نأ من تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على هاتين الركيزتين، كما اتضح أن تأثير م وبالتالي ت أبعاد التسويق بالعلاقات في التمييز أكبر من تأثيرها في القيمة المدركة. في الأخير مت قد الدراسة مجموعة من الاقتراحات على مستويات مختلفة بخصوص تبني المؤسسات الفندقية بالجزائر لمفهوم التسويق بالعلاقات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة: (بن جروة, 2014)حت عنوان: "أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالجنوب الشرقيمنطقة ورقلة

هدفت الأطروحة إلى الكشف عن أثر استخدام تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية وبالضبط في تحقيق واكتساب المؤسسات الاقتصادية لميزة تنافسية، وتمت الدراسة على مستوى المؤسسات الواقعة بالجنوب الشرقي الجزائري وبالضبط في منطقة ورقلة، وقد تألف مجتمع الدراسة من موظفي بعض المؤسسات الجزائرية وزبائنهم حيث اشتملت عينة الموظفين على 100 موظف، أم الزبائن فقد بلغت عينتهم 250 زبونا، وذلك باستخدام الاستمارة وأسلوب المعاينة غير العشوائية. وقد توصل الباحث إلى أن استخدام كل من عناصر وأبعاد تسويق العلاقات مع الزبون يساهم في تحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. حيث وجد الباحث أن من بين أهم عناصر تسويق العلاقات المساعدة على تحقيق ميزة

تنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية كل من التعاطف، الثقة والاتصال كما وجد أن أهم الأبعاد المساعدة على تحقيق التنافسية هي التسويق الداخلي والتحسين المستمر للجودة

زرواتي مواهب أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية التخصص: التسويق السياحي

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية انطلاقاً من متغيرين رئيسيين هما: التسويق بالعلاقات كمتغير مستقل والميزة التنافسية كمتغير و. تمثلت أهم نتائج هذا التحليل في أن جميع أبعاد التسويق بالعلاقات تؤثر في تحقيق تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة، وفي القيمة المدركة لدى الزبائن كالمبحوثين، لها من تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على هاتين الركيزتين، كما اتضح أن تأثيراً م وبالتالي ت أبعاد التسويق بالعلاقات في التمييز أكبر من تأثيرها في القيمة المدركة. في الأخير مت قد الدراسة مجموعة من الاقتراحات على مستويات مختلفة بخصوص تبني المؤسسات الفندقية بالجزائر لمفهوم التسويق بالعلاقات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

دراسة: (بن جروة, 2014) تحت عنوان: "أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالجنوب الشرقي منطقتة ورقلة

هدفت الأطروحة إلى الكشف عن أثر استخدام تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية وبالضبط في تحقيق واكتساب المؤسسات الاقتصادية لميزة تنافسية، وتمت الدراسة على مستوى المؤسسات الواقعة بالجنوب الشرقي الجزائري وبالضبط في منطقة ورقلة، وقد تألف مجتمع الدراسة من موظفي بعض المؤسسات الجزائرية وزبائنهم حيث اشتملت عينة الموظفين على 100 موظف، أم الزبائن فقد بلغت عينتهم 250 زبوناً، وذلك باستخدام الاستمارة وأسلوب المعاينة غير العشوائية. وقد توصل الباحث إلى أن استخدام كل من عناصر وأبعاد تسويق العلاقات مع الزبون يساهم في تحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. حيث وجد الباحث أن من بين أهم عناصر تسويق العلاقات المساعدة على تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية كل من التعاطف، الثقة والاتصال كما وجد أن أهم الأبعاد المساعدة على تحقيق التنافسية هي التسويق الداخلي والتحسين المستمر للجودة.

ثامنا: تقسيمات الدراسة:

لانجاز الدراسة ومعالجة اشكالية الدراسة واختبار الفرضيات وتأسيسا على ماتقدم فان البحث الحالي سيتناول المباحث الآتية :

الفصل الأول : الجانب النظري تم تناول مبحثين

المبحث الأول :ادارة علاقة الزبائن

المبحث الثاني : الميزة التنافسية

الفصل الثاني :الجانب التطبيقي تمتناول مبحثين

المبحث الأول : مزايا ادارة علاقة الزبائن على الميزة التنافسية و سبل تعزيزها

المبحث الثاني :وصف وتحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات

الخاتمة : تحتوي على أهم النتائج و التوصيات المتوصل اليها

الفصل الاول: الأدوات النظرية

المبحث الاول: مفهوم ادارة علاقة الزبون

تمهيد

أصبح التحدي الأكبر أمام المؤسسة حاليا هو خلق علاقات مميزة ودائمة صريحة مع زبائنها تقدم على أساس المنفعة المتبادلة بين الطرفين أي (المنتج والخدمات والزبون) وهو ما اصطلح على تسميته بإدارة علاقات الزبائن وهي رؤية استراتيجية حديثة لتسويق تهدف من خلالها المؤسسة لمعرفة زبائنها بشكل جيد، حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحسين من قدراتها التنافسية والرفع من كفاءة أدائها من مختلف جوانبها لذلك فإن الحاجة إلى اعتماد أساليب وأدوات حديثة في الإدارة أصبح أمرا ضروريا في هذا المبحث سوف نتطرق للمفاهيم المتعلقة بادرة علاقات الزبائن.

المطلب الاول: إدارة علاقات الزبائن

1- تعريف ادارة علاقة الزبائن: اختلفت التعاريف حول مصطلح إدارة العلاقات الزبائن وهذا لاختلاف وتعدد الرؤى بين الباحثين في هذا المجال، ذلك لشمولية تطبيقه وإرتباطه بالعديد من المجالات في المؤسسة ومنها:

- يعرف Kotler & Armstrong إدارة علاقات الزبائن بأنها "عملية شاملة لبناء علاقات متميزة مع الزبائن والحفاظ عليها من خلال تقديم أعلى قيمة للزبائن وإرضائهم"¹.

- Hansotia² يشير إلى أن "قلب إدارة علاقات الزبائن هي قدرة المؤسسة على الاستفادة من بيانات الزبائن بشكل إبداعي وفعال وكفاء لتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تركز على الزبائن.

ومن جهته يصفها³ بأنها استراتيجية توليد الأرباح من خلال دمج ممارسات الأعمال معالتكنولوجيا، وتلبية احتياجات ورغبات الزبائن، والحفاظ على علاقة طويلة الأمد.

كما يعرفها Reinartz إدارة علاقة الزبائن على مستوى الزبون كعملية منهجية لإدارة بدء العلاقة مع الزبون، صيانتها وانتهائها، عبر جميع نقاط الاتصال بالزبائن لتعظيم قيمة محفظة العلاقة⁴.

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

² Hansotia, B. (2002). Gearing up for CRM: Antecedents to successful implementation. Journal of Database Marketing 10 (2), 121-32

³ - Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business process management journal*.

⁴ - Reinartz et (2004) p.294-295.

وبدورنا نعرف إدارة علاقات الزبائن على أنها:

"استراتيجية شاملة ونظام متكامل لتحديد الزبائن المرشحين أكثر من غيرهم، وفهم متطلباتهم ورغباتهم و أولوياتهم والعمل على إشباعها من خلال الاتصالات الفعالة بهم وتحليل بياناتهم، وذلك لزيادة ولائهم و ربحيتهم.

2- أهمية إدارة علاقات الزبائن¹: في ظل المنافسة الشديدة التي تشهدها الأسواق، تمكن إدارة علاقات الزبائن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية تخوض بها غمار هذه المنافسة من خلال التعرف على أنواع الزبائن وفهمهم ومن ثم تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم.

- أوضحت بحوث التسويق أن قرار الشراء يستند إلى المعلومات التي يجمعها المستهلك، والانتزنت باتت مصدراً قويا للمعلومات التي تسمح للزبائن بتقييم المنافسين في السوق.

- أوضحت الأبحاث أن العملاء يرغبون دائماً في إقامة علاقات مع بعض الشركات، ولا يميلون إلى تغيير تعاملاتهم.

- في ظل الأزمة المالية الراهنة التي طالت آثارها الاقتصاد الحقيقي يصبح تقليل المصروفات أمر حاسم، وهو ما تقوم به إدارة علاقات الزبائن من خلال تقليل المصروفات الإدارية والتشغيلية نتيجة للتوجه الصحيح نحو الزبائن المرشحين."

3- أهداف إدارة علاقات الزبائن²:

- زيادة معدلات الاحتفاظ بالزبائن وزيادة ولائهم و ربحيتهم.
- توفير معلومات ومدخلات لبحوث التسويق وللخطة الاستراتيجية من خلال دراسة ميول الزبائن وتوجهاتهم ووضع افتراضات حول تعاملاتهم المستقبلية.
- جذب عملاء جدد.
- توحيد الرؤية التسويقية للشركة، وإقرار نقاط الاتفاق حول المفاهيم الاستراتيجية الهامة بالشركة.
- تفعيل كلمة الفم، إذ أن الزبائن الموالين هم وسيلة جيدة للترويج عن طريق كلمة الفم والتي بدورها تعتبر وسيلة فعالة ومهمة لاستقطاب زبائن جدد³
- جعل التفاعلات مع الزبائن تتطبع بالطابع الشخصي.

¹ - توفيق، عمرو. إدارة علاقات العملاء. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة-ميك.

² - المرجع نفسه.

³ - Boyett, Joseph & Boyett, Jimmie. The guru guide to marketing. New Jersey: John Wiley & Sons Inc, 2003

المطلب الثاني: مراحل ومستويات إدارة علاقات الزبائن

- 1- مراحل إدارة علاقات الزبائن: تحتاج المنظمة الراغبة في انتهاج استراتيجية إدارة علاقات الزبون إلى إتباع بعض المراحل الأساسية، والتي نوردتها فيما يلي:
 - التعرف على الزبون: وذلك بجمع المعلومات حول كل زبون أو على الأقل حول الذين استهدفهم مخطط النشاط، حيث من خلال هذه المعلومات يتم إنشاء قاعدة بيانات تحتوي على مدخلات تتضمن كل البيانات والمعلومات اللازمة عن زبائن المنظمة.
 - تجزئة الزبائن: بعد التعرف على الزبائن وخصائصهم تقوم المنظمة بالتمييز بينهم على أساس الخصائص المشتركة وقيمتهم بالنسبة للمنظمة باعتبارهم يختلفون في أهميتهم في نظر المنظم.
 - التكيف: إن المرحلتين السابقتين يمكنان المنظمة من تكيف منتجاتها وخدماتها حسب كل زبون وتشخيصها، هذا التكيف قد يكون على مستوى العرض.
 - التبادل: إن التفاعلات تنتج من خلال الاستجابة لما يرغب الزبون وقيام المنظمة بالتواصل والاتصال به من أجل الحفاظ على علاقات وثيقة معه.
 - التقييم: إن العلاقات تؤسس عبر الزمن وتعزز وتثري من خلال كل تفاعل، والتقييم لا يقتصر على العائد المالي من الاستثمار في العلاقة وبناء الولاء، إذا يجب تقييم الاستراتيجية في حد ذاتها.
- 2- مستويات إدارة علاقات الزبائن:

في الواقع تتم إدارة علاقات الزبائن في ثلاث مستويات مختلفة وذلك كما يلي:

- المستوى الأول: (الإدارة الاستراتيجية للعلاقة مع الزبائن) في هذا المستوى يتم التركيز على تطوير ثقافة المؤسسة لتصبح موجهة نحو الزبون وتسعى إلى اكتساب والحفاظ على الزبائن المرشحين من خلال خلق وتوصية القيمة بطريقة أفضل من المنافسين.
- المستوى الثاني: (الإدارة العمالية للعلاقة مع الزبائن) في هذا المستوى يتم التركيز على أتمتة نقاط الالتقاء المباشر مع الزبائن مثل استخدام برمجيات الحاسوب في وظائف التسويق والبيع، الاهتمام بالزبائن ودعم الخدمات، والتواصل الإلكتروني مع الزبائن عن صفحات الانترنت والإيميل والرسائل القصيرة. SMS
- المستوى الثالث: (الإدارة التحليلية للعلاقة مع الزبائن) في هذا المستوى إدارة علاقات الزبائن بشكل مطلق بجمع المعلومات عن الزبائن بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبون والمؤسسة.

المطلب الثالث: مكونات وخصائص وخطوات تنفيذ إدارة علاقات الزبائن

1- مكونات إدارة علاقات الزبائن: تتكون إدارة علاقات الزبائن من ثلاث مكونات رئيسية

- الزبون: وهو المصدر الوحيد للربح الذي تريد أن تحققه المؤسسة والنمو المستقبلي الذي تهدف إليه والزبون الجيدهو الذي يوفر ربح أعلى بأقل موارد ممكنة.

- العلاقة: تتضمن العلاقات بين المؤسسات وزبائنها اتصالات ثنائية الاتجاه وتفاعل مستمر بينهما والعلاقات يمكن أن تكون قصيرة الأمد أو بعيدة الأمد، كما يمكن ان تكون مستمرة أو متقطعة، متكررة أو مرة واحدة.

- الإدارة: إن إدارة علاقات الزبائن ليست نشاطا يقع ضمن قسم التسويق فقط، ولكن يتضمن أيضا التعبير التنظيمي المستمر في الثقافة والعمليات والهيكل والتكنولوجيا التي تتبناها المؤسسة من أجل تحقيق بنية تحتية مناسبة تمكنها من استيعاب هذا المدخل.

2- خصائص إدارة علاقات الزبائن: ومن بين خصائص إدارة علاقات الزبائن والمتمثلة في:

- التفاعلية: فهي وسيلة تبادل جديدة في عصر الإعلام الآلي، وهو التبادل الذي لا يمكن ان يحده المسافات.

- التواصل: تعني قدرة التكنولوجيا على الارتباط بشبكة تسمح بالحوار مع الآلات التي تستعمل نفس بروتوكالات الاتصال.

- إمكانية التواجد في عدة أماكن مرة واحدة: (L'ubiquité) أي أن التكنولوجيا توضع للاستعمال دون قيود مكانية ولا زمنية.

- الآنية: تتعلق بقدرة التكنولوجيا على معالجة وتحليل المعلومات في وقت قياس

- الترابط: التكنولوجيا الحديثة تسمح بوضع علاقة بين مجموعات الأفراد أو المنظمات التي لها اهتمامات مشتركة.

- الانتقال: ومن الأمثلة على ذلك استخدام تكنولوجيا الهاتف النقال التي تساعد على تحرك الزبون وتعطيه إمكانية المشاركة والدخول في أنواع من الخدمات.

- التقارب: تمثل التكنولوجيا الحديثة وسيلة للتقرب من الزبون، كما يعتبر تعدد الوسائط أيضا شكلا من أشكال تقريبا للمسافات بين الزبائن والمنظمات لي بأقل موارد ممكنة

المطلب الرابع: مراحل تنفيذ إدارة علاقات الزبائن:

أولاً: أبعاد ادارة علاقة الزبائن

تتكون ادارة علاقات الزبائن من مجموعة من المضامين¹، وفيما يأتي شرح لكل مضمون من هذه المضامين.

1- التسويق بالعلاقات Relationship Marketing

مر التسويق منذ نشأته العلمية في القرن الماضي بالعديد من المراحل التي أدت إلى تطوير مفهومه وفلسفته من التركيز على التسويق الاستهلاكي في الخمسينات من القرن الماضي إلى التسويق الصناعي في الستينات منه، مروراً بالتسويق في المنظمات غير الهادفة للربح في السبعينات، إلى تسويق الخدمات في الثمانينات، ثم التسويق بالعلاقات في التسعينات من القرن الماضي وحتى الآن، إذ أصبح البحث في مستقبل التسويق مع بدايات القرن الحادي والعشرين².

يعرف تسويق العلاقات بكونه إيجاد وحفظ وتعزيز علاقات طويلة الأمد مع الزبون والمجهزين والموزعين والمساهمين الآخرين

وورد بكونه تحديد وإقامة واحتفاظ وتعزيز وإنهاء العلاقة مع الزبون أو الأطراف الأخرى عند ربح معين، بحيث يتم تحقيق أهداف جميع هذه الأطراف

ووفقاً لما تقدم يعد التسويق بالعلاقات أسلوب متكامل للتعرف على الزبائن ومعرفة متطلباتهم وكسبهم والاحتفاظ بهم وإقامة علاقات طويلة الأجل معهم، والتأكيد على أهمية خدمة الزبون والجودة وتطوير العديد من التعاملات معه بالشكل الذي يحقق أداء متميز للمنظمة، كما ينطوي مفهوم تسويق العلاقات أيضاً بضرورة تكوين وتعزيز العلاقة مع الأطراف التسويقية المحيطة بالمنظمة كالموردين والوسطاء والمنافسين ونقابات العمال والجمهور لتحقيق الأهداف التسويقية.

¹ الكعبي، نعمة شلبية علي، أثر المعرفة في إدارة علاقات الزبون، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في بغداد، أطروحة دكتوراه / كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2006، ص 13.

² حسن، الهام فخري احمد، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي، قطر، 2003، ص 392.

2- التسويق المباشر Direct Marketing

ساهمت التطورات التكنولوجية السريعة في ولادة أنواع مختلفة من الوسائل التي يمكن استخدامها بشكل فعال وبأسلوب مباشر مع الزبائن والاستجابة بشكل أسرع لحاجاتهم ورغباتهم دون وجود وسطاء.

لقد ظهر التسويق المباشر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1917 عندما تم تأسيس جمعية الإعلان والبريد المباشر، وفي عام 1960 اطلق عليها باسم جمعية التسويق المباشر للتعامل مع الزبائن وتحقيق علاقة مربحة باتجاه كسبهم وإرضائهم¹.

ويعد التسويق المباشر من أسرع الوسائل نموا في مجال الاتصالات التسويقية، فهو يتميز عن غيره من الوسائل بكونه يختار أدق الطرق للوصول إلى الزبائن باستخدام البريد الإلكتروني أو رقم الهاتف أو الفاكس، كما أنه يضع المنظمة وجها لوجه مع الزبائن من خلال نظام تفاعلي على مدار أربع وعشرين ساعة.

يعرف التسويق المباشر بكونه الاتصال مع الزبائن الحاليين والمحتملين وحثهم على الاستجابة المباشرة باستخدام البريد المباشر والكتلوكات والتسويق الهاتفي والتلفاز التفاعلي ومواقع شبكة الانترنت واستخدام الهاتف النقال².

وورد أيضا بكونه توزيع المنتجات والمعلومات والمنافع الترويجية إلى الزبون المستهدف، وفي ظل الاتصالات التفاعلية وبطرق تسمح إلى قياس مستوى الاستجابة المتحققة³.

ويعجب ما تقدم يعد التسويق المباشر أحد الجوانب الحيوية لتحقيق النجاح في برامج التسويق الفندقية للتأثير على المستهدفين وتحفيزهم على الشراء وبناء وتعزيز علاقات معهم باستخدام واحد أو أكثر من وسائل التسويق المباشر كالهاتف والبريد وشبكة الانترنت وغيرها من الوسائل الأخرى.

3- قواعد البيانات التسويقية Database Marketing

يعرف قواعد البيانات التسويقية بكونها بناء واستخدام قواعد بيانات الزبائن وقواعد أخرى (منتجات، المجهزين) لغرض الاتصال وبناء العلاقة مع الزبائن

¹ Rogres , D., & Grassi , M., Rerailling New Perspective . 1st Ed.,the Dryden Press , Chicago , 1998 , p 191.

²6-Kotler , Philip , & Gray , Armstrong Principles of Marketing, 11th Ed., Prentice – Hall , New Jersey, 2006p 604.

³ David , Jobber , Principle & Practice of Marketing , 2nd ed , Mc Grew-Hill , 1998 , p 383.

وورد أيضا بكونها معلومات مخزونة حول موارد المنظمة من العاملين والمواد الأولية والمنتجات والزبائن والعمليات (بيع، شراء، نقل.. الخ) والتي تؤثر على هذه الموارد، وتقوم قواعد البيانات على تخزين الصفقات المتعلقة بالأحداث والموارد على شكل جداول يعبر عنها بالملفات¹.

وعليه تعد قواعد البيانات التسويقية من الأنشطة الأساسية لإدارة النشاط التسويقي في المنظمة، وتضم بيانات عن الزبائن من حيث الاسم والمهنة وأسلوب الحياة ومحل الإقامة وسلوك الشراء وأرقام الهواتف والفاكس والبريد الإلكتروني للوصول إلى الزبائن الحقيقيين الذين يرغبون بشراء منتجات المنظمة لكونها تتلاءم مع حاجاتهم ورغباتهم، وبذلك يصبح هؤلاء الزبائن الهدف السوقي الذي تسعى المنظمة الوصول إليهم لترسيخ صورة المنتج في أذهانهم، ويتطلب استخدام هذه القواعد بعناية وأن يكون ميسرا لكافة أقسام المنظمة كالمكتب الأمامي والحجوزات وأقسام المبيعات والأطعمة والمشروبات والمخازن والمالية والحسابات ومدير الفندق ومعاونيه للدخول إليها والاستفادة منها.

4- إيجاد القيمة للزبائن Creating Customers Value

إن المنظمات التي تسعى للنجاح في الأسواق، توظف استراتيجيات تستند على مبادئ راسخة تفضي إلى تحقيق قيمة للزبائن، فالقيمة تعني التجربة الكاملة للمنتج، بدءا مع إدراك الزبون للمنتج، وتستمر مع كافة نقاط ملامسته له، وتنتهي بالاستعمال الفعلي له وخدمة ما بعد الشراء، وتشمل أيضا المدح الذي يسمعه الزبائن من أصدقائهم².

وتمثل القيمة، الاختلاف بين القيمة الكلية للزبائن والكلفة الكلية التي يدفعونها، فبالنسبة للقيمة الكلية في خدمة المكاسب التي يتوقع الزبائن حصوله عليها من المنتج، أما الكلفة الكلية للزبون فيتمثل في الكلف التي يتوقع الزبائن تحملها نتيجة حصوله واستعماله للمنتج³.

5- مرحلة اكتساب الزبائن

في هذه المرحلة، تعتقد المنظمة إن هذا هو الزبائن المناسبين وفقا لتصورات خاصة بها، وتبذل جهودا لكسب هؤلاء الزبائن بمختلف الطرق مع تشجيعهم على التردد عليها.

6- مرحلة تطوير علاقة الزبائن بالمنظمة

¹ قاسم ، عبد الرزاق محمد ، تحليل وتصميم نظم المعلومات المحاسبية ، ط1 ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ن الأردن ، 2004ص 277.

² صير ، محمد طاهر ، التسويق الإلكتروني ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 237.

³ 6-Kotller , Philip , & Gray , Armstrong Principles of Marketing , 11th Ed., Prentice – Hall , New Jersey, 2006 , p 141.

في هذه المرحلة تتم إدارة العلاقة بين المنظمة والزبائن بشكل آمن مع الاستجابة لطلباتهم في الوقت المحدد، وتتسم هذه المرحلة بالمثالية، وقد لا يصل إليها إلا نسبة محدودة من الزبائن، إذ غالباً ما ينتقلون إلى المرحلة التالية أو يظلون في المرحلة السابقة لفترة زمنية طويلة.

تركز المنظمة في هذه المرحلة على تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن، إذ إن المدخل ينطوي على تغير درجة تركيز التسويق من تركيز تفاعلي تجاري إلى تركيز علائقي مع التأكيد على الاحتفاظ به وتقديم خدمة متميزة لإسعاده وإشباع رغباته وتعزيز تمسكه بالمنظمة

إن تطوير العلاقة مع الزبائن لا يتم بين ليلة وضحاها، بل تحتاج إلى مساع مستمرة لتحويل الزبائن، من زبائن عابرين إلى زبائن دائمين ومن ثم المحافظة عليهم، والأسلوب الأكثر نجاحاً في هذا الشأن هو المبادرة في وقت مبكر إلى تنمية عنصر الوفاء لدى هؤلاء الزبائن طيلة فترة تعامله مع المنظمة¹

7- الاحتفاظ بالزبائن

يعتمد نجاح المنظمات بشكل عام ومنظمات الخدمة بشكل خاص في قدراتها وإمكانياتها على تحقيق رضا الزبائن ومن ثم بناء قاعدة متينة من الزبائن الموالين لها، فالمنظمات الخدمية الناجحة لا تكفي باستقطاب الزبائن في المقام الأول فحسب وإنما تعمل باتجاه تطوير وتعزيز علاقات طويلة الأمد معهم لتضمن لنفسها البقاء والنمو. فالعديد من الزبائن الموالين غالباً ما يتصرفون كمصدر من مصادر استقطاب زبائن جدد وذلك من خلال توصياتهم ومقترحاتهم وآرائهم الإيجابية التي يتأثر بها الزبائن الجدد أو المحتملين.

يرى² أن مفتاح الاحتفاظ بالزبائن، هو تحقيق رضاهم، فرضا الزبائن يمثل مقياساً لمستوى الأداء المتحقق من السلعة أو الخدمة، إذ إن زيادة الأداء عما هو متوقع يجعل الزبائن راضيين، ومن هنا تحاول المنظمات تحقيق الرضا للزبائن بدرجة عالية والمحافظة عليها، إذ إن انخفاض حالة الرضا قد يعرض الزبائن إلى التحول إلى المنظمات المنافسة ما دام الحالية غير قادرة على تلبية توقعاتهم.

ثانياً: مراحل تنفيذ إدارة علاقات الزبائن

1- تحديد الزبائن وفهمهم:

¹ غريفي، جيل، طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح، تعريب أيمن الارمنازي، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2001، ص 37.

² Caraman, J., A. Consumer perception of Service Quality Assessment of the Service Quality Dimentiv J., R., Vol. 66, 1990.

إن المعرفة الجيدة للزبائنهي نقطة البداية الهامة لاستراتيجية إدارة علاقات الزبائن، وللحصولعلى هذه المعرفة يتم جمع أكبر قدر ممكن من البيانات عن الزبائن، ومن هدهالبيانات¹.

- بياناتتشخيصيةوديموغرافية:مثل السن-الجنس- الموظفة- الجنسيةالمكانة الاجتماعية...الخ.
- بيانات الاتصال:الموقع وأرقام الهواتف - أماكن التواجد المفضلة- وسائل الاتصال المفضلة- سجل الشكاوى وما قد تم بصدددها - الموظف المختص بالاتصال.
- بيانات الدخل والاستهلاك:القدرة الشرائية- السلع المشتراة وكمياتهاوأغراضها- السلعالمفضلة وعلاماتها التجارية- أنماط الاستهلاك - الاهتماماتوالرغبات- نسبة الإنفاقعلى السلع المنافسة- المتطلبات والمقترحات التي يرغبها في السلعة- مواعيد التسليمواستهلاكهاومعاودة الشراء.
- بيانات المحيطين بالزبون:مثل مدير المكتب والمؤثرين على قراره في الشراء- الإحالاتمن الأقارب والمعارف.
- بيانات أخرى:إدراك الزبون للمنافسين ورأيه فيهم- سبب تعامله مع الشركة - مقترحاتالزبون.

2- إنشاء مستودع بيانات الزبائن: Data Warehouse

اظهر وليزواآخرون:أن بيانات الزبائن تكون عادة مفتتة ومشتتة عبر الهيكلالتنظيميللشركة، ولكي تحقق إدارة علاقات الزبائن فعاليتها يجب على المديرين والمستخدمين أنيكونوا قادرين على الوصول بسرعة وبسهولة إلى هذه البيانات. ولهذا الغرض يتم إنشاء مستودعبيانات يجمعفيهجميع البيانات المتوفرة عن الزبائن.

كما يجب توسيع نطاق مستودع البيانات ليشتمل البيانات غير المعاملاتية والتي توازي أهميتهاأهمية البيانات المعاملاتية - إن لم يكن أكثر.وبشكل عام يحتوي مستودعالبيانات على خمسة أنماط من البيانات².

- بيانات معاملاتية:تشمل كل ما يخص التعاقدات من مبالغ ومواعيد وأنواع المستنداتالمتبادلة.
- بيانات الزبون:وهيبيانات شخصية وديموغرافية.
- بيانات عن البيانات: Meta Data التي تحوي طريقة تنظيم البيانات وبرمجتهاوتصنيفها وعرضها.
- بيانات مشتقة: Derivedوتختص بطرق البحث عن البيانات وحسابات التنبؤبالاحتمالات. ويتطلب إنشاء مستودع البيانات أربع مراحل متتاليةهي³.

¹ - سويفت، رونالد. دورية خلاصات: إدارة علاقات العملاء. القاهرة: الشركة العربية للإعلام العلمي.

² - سويفت، رونالد. مرجع سبق ذكره

³ - سويفت، رونالد. مرجع سبق ذكره

1.2:مرحلة تحديد البيانات اللازمة ومصادرها، وتشمل:

- تحديد أنواع البيانات اللازمة لإنجاح جهود إدارة علاقات الزبائن بمناقشة كبارالموظفين في الشركة.
- تحديد مصادر الحصول على هذه البيانات.
- تحديد درجة جودة البيانات المطلوبة والوسائل المناسبة لجمعها.
- تصميم النماذج والاستمارات المناسبة لتدوين البيانات المطلوبة.
- إجراء التجارب الأولية على النماذج والاستمارات وتأكيد ملاءمتها للأهداف الشركة.
- اختيار التطبيقات والبرمجيات المناسبة لتخزين البيانات والتعامل معها والبحث فيها.

2.2:مرحلة الحصول على البيانات وتبويبها وتحليلها، وتشمل:

- تجنيد فريق جمع البيانات وإمدادهم بالنماذج والاستمارات المتفق عليها.
- إدخال البيانات لحفظها وتحديثها وتوفيرها.
- تنقيب في البيانات لتصنيف العملاء، وتحديد الفئات المرغوبة، واستنتاج أنماطها الاستهلاكية.
- اختيار سلامة نظام المعلومات وتدقيق نتائجه.

3.2:مرحلة الاستفادة من المعلومات وتفعيلها، وتشمل:

- تحويل المعلومات إلى أفكار وخطط.
- تقديم أفكار واقتراحات قابلة للتطبيق.
- تصميم العروض وتقديمها للزبائن في إطار الخطة الإستراتيجية.

4.2:مرحلة تطوير المعلومات وتعديلها، وتشمل:

- تنفيذ الخطة وتقديم العروض التي تم التوصل إليها في الخطوة السابقة.
- دراسة استجابة الزبائن
- عمل التعديلات والتغييرات اللازمة

ولكي تنجح جهود إدارة علاقات الزبائن لابد من إكساب مستودع البيانات عدداً من المميزات ومنها:

- التفصيل: **Detailed** تضم البيانات جميع التفاصيل الممكنة عن شكاوى الزبائن وأوقات السداد وإجراءات التسليم.
- الحداثة: **Recentness** يتم تحديثه دورياً وعقب كل تعامل جديد مع الزبون.
- قابلية الاستخدام: **Usability** لا يتضمن أي غموض ولا يستعصي على فهم المديرين والمسؤولين في الأقسام المختلفة، خاصة التسويق والإنتاج.
- الإتاحة: **Accessibility** فلا تكون كل المعاملات سرية أو محجوبة عن موظفي الإنتاج والتسويق والأقسام ذات العلاقة بالزبون.
- الأمان: **Safety** توفير الحماية للبيانات الشخصية والحرحة الخاصة بالزبائن، مثلاً أرقام بطاقات الائتمان.
- التراكم: **Accumulation** فلا يتم الحذف منه أو الإضافة إلى إلا بمنطق واضح.
- المنطق: **Logic** يكون للبيانات بناء أو هيكل كل مفهوم لا يستعصي على أذهان الموظفين.
- الارتباط: **Relative** تركز البيانات على مجال عمل الشركة دون أن تشتت في مسارات تضني الباحث وترهقه.

3- التمييز بين الزبائن:

بعد تحديد الزبائن وجمع المعلومات عنهم في مستودع بياناتهم، تأتي الخطوة التالية وهي التمييز بينهم بحسب قيمهم للشركة، والفكرة الأساسية في هذه الخطوة هي أن مساهمات الزبائن في المبيعات والأرباح غير متساوية. وذلك كما يظهرهم الزبائن التالي¹

الشكل 1: هرم الزبائن

¹ - Boyett, Joseph & Boyett, Jimmie. Op Cit



الشكل: هرم الزبائن

من الشكل نجد أن الهرم يقسم الزبائن إلى: الزبائن القمة والزبائن الكبار والمتوسطين والصغار إضافة إلى الأصناف التالية:

- الزبائن غير الفعالين: Inactive وهم الزبائن الذين كانوا قد تعاملوا مع الشركة في الماضي، لكنهم لم يقوموا بأي عملية شراء في الفترة الأخيرة) خلال الستة أشهر الماضية أو السنة الماضية مثلاً.)
- الزبائن المتوقعين الفعالين: Prospects وهؤلاء هم الأفراد أو الشركات الذين قام قسم التسويق بإنشاء علاقة ما معهم، لكنهم لم يشتروا أي شيء حتى الآن، وقد يكونوا أشخاصاً استجابوا للمراسلات، أو أشخاص طلبوا معلومات عن الشركة، أو توصل إليهم قسم التسويق عن طريق المعارض التجارية... الخ.
- الزبائن المأمولين: Suspects وهم الأشخاص الذين يحتاجون إلى منتج الشركة، لكن لم يتم بعد إنشاء أي علاقة معهم.
- باقي أفراد العالم: Rest of the world وهم الأشخاص الذين لا يحتاجون إلى المنتجات المنظمة، وبما أن المنظمة لن تحقق أي فائدة من هذه المجموعة فمن المهم وضع صورة عنهم لتحديد زمن التسويق وكمية النقود التي تنفق لمحاولة الاتصال بهم.

4- التركيز على أهم الزبائن:

إن هدف إدارة علاقات الزبائن ليس الاحتفاظ بجميع الزبائن وإنما بأهمهم وأكثرهم قيمة للمنظمة، فقد أظهرت الدراسات أن 20% من الزبائن مسؤولين عن أكثر من 75% من المبيعات الكلية وكانت نسبة مساهمة كل صنف من الزبائن في المبيعات على النحو التالي:

جدول رقم 1: سبة مساهمة كل صنف من الزبائن

اصناف الزبائن	نسب الزبائن	نسب المساهمة في المبيعات الكلية
القمة	%1	%22
الكبار	%4	%26
المتوسطين	%12	%29
الصغار	%80	%23

وقد أظهرت بحوث رصينة: أنه لو تقلص عدد الزبائن إلى أفضلهم (الذين يمثلون عادة % 20 من مجموع الزبائن)، وركزت الشركة على هدها الشريحة فإن أرباحها الإجمالية سترتفع بنسبة تقعين 150% إلى، 300% أما لو تقلص عدد الزبائن إلى أسوأهم (الذين يمثلون عادة % 20 أيضاً من مجموع الزبائن) لانخفضت الأرباح الإجمالية بنسبة تقع بين 50% و، 200% فيحين أن النسبة المتبقية من الزبائن (الذين نسبتهم، 60%) لا يزيدون من الأرباح ولا ينقصونها من ثم، فمن المهم جداً معرفة زبائن الشركة قبل محاولة الاحتفاظ بهم وتحديد أكثرهم قيمة واستبعاد الباقي بطرق غير مباشرة مثل خفض حجم الائتمان الممنوح لهم ومدت ورفع الأسعار التي يطلبونها¹

5- التفاعل مع الزبائن:

ويكون التفاعل بالتحاور المستمر مع الزبائن وذلك لمعرفة المزيد عن حاجاتهم واهتماماتهم وأولوياتهم، وتزويهم بكافة المعلومات المطلوبة، وهناك طريقتان رئيسيتان يمكن لإدارة علاقات الزبائن استخدامهما لتحقيق التفاعل مع الزبون هما²:

- **التفاعل البشري:** حيث يصبح الموظف هنا وسيطاً بين إدارة علاقات الزبائن والزبائن أنفسهم، ويعتمد على تكنولوجيا المعلومات في تفاعله مع الزبون، ومثال عليه مراكز الخدمة عن طريق الهاتف، Call Center إذ يمكن للزبون هناك أن يتصل ليراقب كشف حسابه أو ليسأل أسئلة عامة أو لحاجته لدعم ما... الخ.
- **التفاعل المؤتمت:** في هذا النوع يتحكم الزبون تحكماً كاملاً بالتفاعل، وهذا يعني تمكين الزبون من خلال تقانات مثل (الانترنت أو الأكشاك الالكترونية في الشارع) الصراف الآلي مثلاً أو النظم المؤتمتة للرد على الهاتف IVR.

وتنجح الشركات في تحقيق التفاعل المطلوب إذا توفرت النقاط التالية¹:

¹ - توفيق، عمرو. مرجع سبق ذكره

² - Bose, Ranjit. Op Cit

- منح المرونة والحرية الكاملة للزبون لاختبار قناة الاتصال مع الشركة التي يفضلها التعامل ذو الطابع الشخصي: أي التعامل مع العميل على أنه شخص فريد له شخصيته وصفاته وظروفه وعاداتها الخاصة به.
 - تكامل الوسائل، بمعنى أن كل قناة اتصال داخل الشركة تكون على علم بعلاقة القنوات الأخرى داخل الشركة بالزبون، فالزبون يتعامل مع الشركة على أنها كيان واحد وموحد وأن أفرادها جميعاً يعرفونه جيداً.
- 6- مواءمة بعض النواح في سلوك المنظمة تجاه الزبائن:**

في هذه الخطوة يتم الاستفادة من تحديد الزبائن والتمييز بينهم وتشجيعهم على التفاعل في جعل عروض الشركة ومنتجاتها ملائمة لحاجات الزبائن ورغباتهم وأولوياتهم.

وقد أثبتت البحوث التسويقية أن معظم الزبائن لديهم صعوبة في تقييم ميزتين أو أكثر للمنتج في نفس الوقت، فكلما ازدادت عدد الخيارات كلما ازداد مستوى معاناة الزبائن في الاختيار، وبالتالي فإن ما يريده المستهلكون هو مستوى من المواءمة بين المنتج وحاجتهم، وتزويدهم بالخيار الأمثل لهم، وهذه مهمة المسوق لاستخدام المعلومات التي يمكنه التقاطها من التفاعل مع الزبائن ومن خلال بحوث التسويق لتعديل خيارات المواءمة وصولاً إلى الخيار الأمثل للزبون من المنتج².

إلا أن المواءمة غير مقتصرة على المنتجات فقط بل انها تشمل الأمور التالية³:

- **تطوير المنتج:** البحوث والتطوير.
 - **المبيعات:** إصدار الطلبات، وضع المنتجات المتعلقة ببعضها في مكان واحد، تحديد العملاء المهتمون بالمنتج، التنبؤ، تقديم العطاءات وعروض الأسعار.
 - **تجربة أرقى للزبون:** الخدمة، إضفاء الطابع الشخصي، إدارة صفوف الانتظار.
 - **الاحتفاظ بالعملاء واستردادهم:** برامج الولاء.
 - **الاستهداف والتسويق:** الترويج، التسعير، التجزئة، صياغة السلوك، الفوز بالزبائن، التحليل.
- 7- وضع معايير للتقييم:**

لا يمكن إدارة علاقات الزبائن بفعالية إن لم تتخذ منذ البداية معايير تحدد نجاح أو فشل المشروع، هذه المعايير قد تتضمن¹:

¹ - توفيق، عمرو. إدارة علاقات العملاء. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة-ميك،.

² - Boyett, Joseph & Boyett, Jimmie. Op Cit

³ - بليجر، ستيفن. MBA في عشرة أيام. الرياض مكتبة جرير، ٢٠.

- معدلات الاحتفاظ بالزبائن.
- درجة رضا الزبائن.
- رقم المبيعات
- الفئات الموجب بين العائد والإنفاق خلال دورة حياة المنتج.
- درجة رضا الإدارة العليا.

المبحث الثاني: مدخل للميزة التنافسية

يشير مفهوم الميزة التنافسية إلى قدرة الشركة على صياغة وتطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للشركات الأخرى العاملة في نفس النشاط، وتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد الفنية والمادية والمالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات والكفاءات والمعرفة وغيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها الشركة والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية.

المطلب الأول: ماهية الميزة التنافسية:

1- مفهوم الميزة التنافسية:

اختلفت التعاريف حول مفهوم الميزة التنافسية وهذا لاختلاف وتعدد الرؤى بين الباحثين:

- يعرف (Anik, et. al.)² **Economics and Engineering** الميزة التنافسية بكونها قدرة القطاعات على تلبية احتياجات الزبائن فيما يتعلق بالخدمات والمنتجات وتقديمها بجودة عالية، بهدف إرضائهم، فضلاً عن تلبية احتياجات الموظفين في الشركة، وتوفير عائد على الاستثمار لتحقيق النمو التطور، والوصول إلى الغايات والأهداف المنشودة.

- ويرى³ (Naliaka&Namusonge) **International Journal of 2015** أن الميزة التنافسية تعبر عن الأداة الأنسب التي تهدف إلى اكتشاف طرق جديدة ومبتكرة ومستحدثة لإنتاج وتقديم السلع والخدمات

¹ - توفيق، عمرو. إدارة علاقات العملاء. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة-مبيك،

² -Anik, R., Nadjadji, A.,& Suwignjo, P. (2010). Analysis of Internal and External Factors for Competitive Advantage of Indonesian Contractors. **Journal of**

³ -Naliaka, V.W.,& Namusonge, G.S. (2015). Role of Inventory Management on Competitive Advantage among Manufacturing Firms in Kenya: A Case Study of UNGA Group Limited

بصورة أكثر فعالية من تلك التي يقدمها المنافسين في السوق، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الطرق والأساليب على أرض الواقع، وإحداث عملية إبداع تتفوق على نظرياتها.

- ويرى¹ (Ejrani, et. al.) 2016 أن **Procedia Economics and Finance** الميزة التنافسية ما هي إلا سياسة وأداة لتحسين الأداء، وإدارة وتنظيم الهيكل التنظيمي في الشركة والذي ينعكس بدوره على جودة الخدمات المقدمة، بحيث تتفوق وتتمي على نظيراتها، وتزيد من الحصة السوقية في الشركة، وتعظم من أرباحها.

- ويعتقد² (Ranjith) 2016 **Procedia Economics and Finance, .Asian** أن الميزة التنافسية عبارة عن استراتيجية تقوم على تطوير نموذج أعمال الشركة، وتدفع بعجلة النمو والتطور فيها، وتتيح للشركة فرصة إنتاج وتقديم خدمات و سلع ومنافع للزبائن تتفوق فيها على نظيرتها من المنافسين في السوق، ويخفف للشركة مزيد من الأرباح، ويحسن من سمعتها في السوق.

- مما سبق تعرف الميزة التنافسية بأنها قدرة الشركة على تلبية متطلبات واحتياجات الزبائن والتي تؤثر على استقرار الشركة في السوق ويحقق لها تفوق تنافسي بشكل يزيد من حصتها السوقية ويعظم ربحيتها. (أثر ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الأدوية الأردنية حسب حجم الشركات هزيتهم)

2- أهمية الميزة التنافسية

يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية من خلال ما يلي³:

- اكتساب ولاء الزبون: يؤدي التفوق والتميز في خدمة الزبائن مقارنة بالمؤسسات الأخرى إلى تحسين صورتها في نظرهم ويزيد من ثقتهم بها والتزامهم نحوها وبالتالي من ولائهم لها،

¹ -Ejrani, M., Salehi, N.,& Ahmadian, S. (2016). The Effect of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Performance with Moderating Role of Risk Management in Importation Companies

² -Ranjith, V. (2016). Business Models and Competitive Advantage Sachitra, V., Chong, S.C.,& Khin, A.A. (2016). Sources of Competitive Advantage Measurement in the Minor Export Crop Sector in Sri Lanka Result from Pilot.

³ - قلعش، (2013) أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية جامعة الشلف.

- تسهيل تلبية حاجات الزبون: حيث تركز المؤسسة نفسها لخدمة زبائنها من جوانب محددة والتيتتمكن من التفوق والتميز في أدائها مع مرور الوقت مما يزيد من خبرتها ودرايتها بحاجياتهم ويُعطي لديها القدرة على الإبداع والابتكار في هذه المجالات.
 - رفع قدرات المؤسسة في متابعة ومسايرة التطور والتغير في حاجات ورغبات الزبائن: بل وزيادة قدرتها ومهارتها في تطوير وقيادة ذلك التغير والتطور عن طريق البحث في الحاجات والرغبات الكامنة التي لم يتعرف عليها الزبائن بأنفسهم بعد.
 - تعزيز وتدعيم علاقة المؤسسة بزبائنها: فتخصص المؤسسة وتفوقها في أحد جوانب وطرق المنافسة يجعلها أكثر خبرة وقدرة على التعامل مع زبائنها، وخاصة إذا كانت هذه الميزة مبنية على التعامل مع زبائن محددتين فذلك يزيد ويدعم علاقتها معهم ويجعلها أكثر في موضع الخير عند خدمته.
 - رفع القدرات التنافسية: إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافستها يؤدي إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد، وهذا بدوره يؤدي إلى الاقتصاد في استخدام الموارد وتعظيم الاستفادة منها.
 - زيادة ربحية المؤسسة ورفع فعاليتها في تحقيق أهدافها: حيث تؤدي الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد إلى تحقيق قيمة مضافة أي تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة.
 - الحفاظ على الحصة السوقية والمساعدة على مواجهة التهديدات في ظل التغيرات البيئية: حيث إن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يكسبها ولاء الزبون الذي يتعلق بها ودائما ما سيرى أنها الوحيدة القادرة على تقديم قيمة مضافة له، وأنها قادرة على تلبية رغباته وحاجياته بكفاءة وفعالية.
 - تخفيف حدة الصراع بين المؤسسات: فالميزة التنافسية تجعل المؤسسات تتجه نحو امتلاك قدرات ومهارات متميزة وفريدة في أحد جوانب خدمة الزبائن أو بناء علاقات قوية معهم، وهذا الاتجاه كثيرا ما ساهم في انتشار وزيادة أشكال التعاون بين المؤسسات في شكل تحالفات استراتيجية، مناوالت صناعية، مقاولات الباطن وغيرها، مؤديا بذلك إلى تحول في شكل المنافسة من صراعات عدائية إلى تعاونات وتكتلات.
 - المساهمة في ترشيد استخدام الموارد والإمكانيات: حيث تتطلب الميزة التنافسية من المؤسسات تخصيص مواردها في الجوانب التي تتميز فيها بقدرات عالية، وهذا ما يجعلها أكثر رشادة في استخدام تلك الموارد بحيث يمكن تحقيق أكبر عوائد انطلاقا من استخدام أدنى مستوى منها.
- 3- ركائز الميزة التنافسية

هنالك ركيزتان أساسيتان تقوم عليهما الميزة التنافسية هما القيمة المدركة والتميز، وفيما يلي شرحها تين
الركيزتين:

- القيمة المدركة لدى الزبون: يرى (Gilbert & Strebel, 1988) أن القيمة المدركة المرتفعة تعتبر
أحد أهم مكونات الميزة التنافسية في المؤسسة¹.

حيث يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون للمنتجات
والخدمات التي تقدمها له مما يساهم في بناء الميزة التنافسية، وتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك الزبائن أنهم
يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها، وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات من
أنالسعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى الزبون إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستويات جودة
المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة أبعاداً أخرى سيتم التفصيل فيها لاحقاً² ولا بد على المؤسسة
من إيجاد التوليفات الملائمة لمواردها وإمكانياتها المختلفة التي من شأنها تجذب الزبون وتجعله مدركاً للقيمة المضافة
التي تقدمها، وأنها في غالب الأحيان، لا يتوقف الأمر على امتلاك عامل أو أكثر من تلك العوامل لإثارة شعور
الزبون وجذبه وتحسين العلاقة لئلا، معه ظهر ما يعرف بإدارة العلاقة مع الزبائن والتسويق بالعلاقات والتي تستند على
زيادة ولاء الزبائن والتميز في جعل الزبائن محور العملية التسويقية³ بالرجوع إلى تعريف الميزة التنافسية، نجد أنها
القيمة التي تقدمها المؤسسة والتي تحفز زبائنها على شراء منتجاتها أو خدماتها بدلاً من تلك التي يقدمها منافسوها،
والتي تشكل عوائق أمام التقليد من قبل المنافسين المباشرين الفعليين أو المحتملين⁴. ومن هذا التعريف يمكن أن
نستخرج مجموعة من الانعكاسات الهامة:

- أن الميزة التنافسية مقياس خارجي: External measure لأنها تركز اهتماماً كبيراً على كيفية نظر
الزبائن أو المستخدمين النهائيين إلى منتجات أو خدمات المؤسسة، فهي ليست إدراكاً للموظفين علماء الرغم من أن

¹ - Butterworth-Heinemann Tesone. V. (2008). Handbook of hospitality human resources management (1st Ed).،

² - (مطاب. 2017). انعكاسات ممارسة التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية دراسة ميدانية جامعة الأغواط

https://www-pnst-

ceristdz.www.snd11.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000840382000081.pdf

³ - موساوي ه.، (2019) الميزة التنافسية المبنية على الحفاظ على الكفاءات: دراسة حالة مؤسسة سونطراك جامعة الجزائر- [https://www-pnst-](https://www-pnst-cerist-dz.www.snd11.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the)

[cerist-dz.www.snd11.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the](https://www-pnst-cerist-dz.www.snd11.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the)

⁴ - Christensen, H. K. (2010). Defining customer value as the driver of competitive advantage. Strategy and Leadership, 38(5), 20-25. <https://doi.org/10.1108/10878571011072048>

الموظفين هم المشاركون المباشرون في مناقشة استراتيجية العمل ولن تكون هذه المناقشة بناءة إلا بالدرجة التي يعرفها الموظفون وتمثل وجهات نظر الزبائن بدقة. بالمثل، فإن المعلومات حول المنافسين تأتي أيضا من خارج المؤسسة كما هو الحال مع معلومات الزبائن، وعليه فإنه يلزم على موظفي المؤسسة جمع المعلومات من الخارج، ولكن مع التعقيد الإضافي المتمثل في أن الوظائف التنظيمية المختلفة (التسويق والتصنيع والبحث والتطوير وما إلى ذلك) تجمع أنواعا مختلفة من معلومات المنافسين، ما يجعل نشر هذه المعلومات ودمجها بشكل أفعال أمرا أكثر حسما.

- الميزة التنافسية هي إدراك: Perception سواء كانت تركز على الحقائق والبيانات (كما هو الحال مع المنتجات والخدمات من مؤسسة إلى أخرى) أو على العلامة التجارية القائمة على العاطفة - emotion (based branding كما هو الحال مع المشروبات الغازية المصنوعة من الكولا)، أو مزيجا من الاثنين

- تُركز الانتباه على قرار شراء الزبون: customer's decision to purchase سواء كانت المؤسسة تحقق مستويات عالية من الأرباح الحالية أو تتخلى عن الأرباح الحالية لبناء حصة، وسواء كانت تكفأاتها المميزة وثيقة الصلة بمزاياها التنافسية أو أقل من ذلك، فإن الخلاصة هي أن المزايا التنافسية يجب أن تتيح مستوى مقبولا أو أكثر من المبيعات، كما أن تركيز الانتباه على قرار الشراء يسهل النظر في المجموعة الكاملة من المزايا التنافسية المحتملة، عادة ما تحظى خصائص الأداء (مثل سرعة معالجة الكمبيوتر) اهتمام مناسب، ولكن الجوانب الأقل ملموسية مثل تصورات الزبائن لا تحصل غالبا على مثل هذا الاهتمام.

- من خلال الجمع بين إدراكات الزبائن وموقع وأعمال المنافسين، يتمكن القائمون على وضع الاستراتيجية من التغلب على الضعف الشائع المتمثل في تكريس الاهتمام الكافي لأحدهما دون الآخر، وبذلك لفتي الانتباه بشكل كبير لكليهما، وتقدم المزايا التنافسية القابلة للتطبيق مزايا مهمة للزبائن تستمر فقط طالما أن المنافسين يتجاهلوها أو يفشلون في مطابقتها.

3- التمييز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وتوجد عدة مصادر للوصول إلى التمييز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانات التنظيمية، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التمييز عن طريق حصولها على تمويل احتياجات بشروط خاصة تتيح لها إنتاج منتجات وخدمات بسعر أقل من المنافسين، أما فيما يتعلق بالمواد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، أما المصدر الثالث المتمثل في الموارد البشرية من خلال امتلاك المؤسسة لمهارات وقدرات بشرية، وأخيرا الإمكانات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات

الزبائن، وتختلف الإمكانيات التنظيمية عنالمصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها في إعطاء قيمة للمنتجات أو خدمات المؤسسة حيث من الصعب إن لم يكن من النادر على الآخرين تقليدها¹

رابعاً: أبعاد الميزة التنافسيّة

وردت العديد من الدراسات التي حاولت تحديد أبعاد الميزة التنافسية، وتبعاً لما تم تناوله عند تعريفها المفهوم والذي بيّن لنا الغموض السائد بين مختلف الباحثين في تحديد تعريف له، فقد برز نفس الأمر في محاولاتهم لتحديد أبعادها، وذلك وفقاً لتوجهاتهم والنظريات والمقاربات التي اعتمدوا عليها في تفسير مصادر الميزة التنافسية، وعليه نجد طرحاً متعدداً في تسمية هذه الأبعاد، فمنهم من أسماها قدرات.

1- الجودة: تؤثر الجودة العالية على الميزة التنافسية من جانبين، إلا أن، ول توفير منتجات وخدمات عالية الجودة يزيد من القيمة (المنفعة) التي توفرها هذه المنتجات أو الخدمات للزبائن، مما يمنح المؤسسة خيار تطبيق اسعار أعلى لما تقدمه، والجانب الثاني هو أن زيادة الكفاءة وخفض التكاليف الوحدوية المرتبطة بالمنتجات والخدمات ذات الاعتمادية والجودة العالية تؤثر على الميزة التنافسيّة ف، عندما تكون المنتجات والخدمات معتمدة، يُضيق الموظف وقت أقل في صنع منتجات معيبة، أو تقديم خدمات دون المستوى المطلوب، ويقضي وقتاً أقل في إصلاح الأخطاء، مما يعني زيادة من إنتاجية الموظف وخفض تكاليف الوحدة. بالتالي، فإن جودة المنتج أو الخدمة العالية لا تمكن المؤسسة فقط من تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين، ولكن إذا كان المنتج أو الخدمة ذو اعتمادية مرتفعة، فإن ذلك يقلل من التكاليف².

2- التكلفة: يقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم أسعار تنافسية في السوق من خلال عرض أسعار منخفضة أو أقل من المنافسين وذلك بفضل تحكمها في تكاليف إنتاجها، ولكي تتمكن المؤسسة من القيادة بالتكلفة ينبغي أن تركز على تحسين الإنتاجية والكفاءة وأن تطبق الرقابة على التكاليف وتقلل من إهدار الموارد حتى تتمكن مع الوقت من التحكم في التكلفة وتحقيق الوفورات بفعل اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة والتعلم والتكامل العمودي³

¹ - مطاب، 2017، انعكاسات ممارسة التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية دراسة ميدانية جامعة الاغواط.

<https://www-pnst-cerist->

<dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdffname=archive/the00000000000000840382000081.pdf>

² - Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. (2014). Strategic management: An integrated approach (11th Ed). Cengage Learning

³ - بعبطيش، 2016. أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية جامعة المسيلة، ص 149.

<https://www-pnst-cerist->

<dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdffname=archive/the00000000000000816373000623.pdf>

3- التسليم: ترى العديد من الدراسات أن المنافسة القائمة على الوقت تعتبر كأولوية تنافسية هامة، وأنالوقت يعتبر كمصدر مهم للميزة التنافسية، وتعني اعتمادية التسليم أن المؤسسة قادرة على توفير نوع وحجمالمنتج المطلوب من قبل الزبون في الوقت المحدد، وينطوي على ذلك تقديم نوع المنتجات المطلوبة، تقديمالزبائن في الوقت المحدد، وتقديم عملية توصيل أو تسليم يمكن الاعتماد عليه. أما الوقت في السوقفهو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة بشكل أسرع من المنافسين الرئيسيين، ويعني ذلك أن تكونالمؤسسة هي الأولى في السوق في تقديم منتجات جديدة وأن الوقت في السوق للمؤسسة أقل من متوسطالصناعة وأنها قادرة على تطوير المنتجات بسرعة.

4- المرونة: تم تعريف المرونة على أنها نية المؤسسة وقدراتها على إنشاء خيارات حقيقية خاصة بالمؤسسة من أجل تكوين وإعادة تكوين مقترحات ذات قيمة متفوقة بشكل يلاحظه الزبائن¹ حيث تظهر مرونة المؤسسة في مجالين: هما قدرة المؤسسة على مسايرة التطوراتالحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات والخدمات وفق تفضيلات الزبائن، باعتبار أن توجهاتهمؤلا تميل غالبا نحو الرغبالدائمة في التغيير، وبالتالي فإن المنتج أو الخدمة لا تبقى على حالها لفترةزمنية طويلة نسبيا، وثانيا قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسبمستويات الطلب وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة التعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غيرمستقرة².

5- الابتكار: أدت زيادة المنافسة إلى زيادة اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتبارهاالحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددالميزة التنافسية³ فابتكار منتجات وخدمات جديدة يعتبر من المصادرالحوية للميزة التنافسية للمؤسسة، زيادة حصتها في السوق، والعائد على الاستثمار ونجاحهابشكل عام⁴.

¹ -Agha, S., Alrubaiee, L.& Jamhour, M. (2011). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. International Journal of Business and Management, 7(1), 192–204. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p192>

² -وراد،& العيداني. (2019) جودة الخدمات السياحية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية " دراسة حالة فندق النجم الأبيض تيسمسيلت". مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/93277>

³ -بن صالح. (2010) دور تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات في بناء وتدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة. المعيار، <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/42316.313–285> 1)

⁴ -Rahmiati,& Mulyani, E. (2019). Building competitive advantage through innovation and customer value to foster purchase intention. ACM International Conference Proceeding Series, 244–247. <https://doi.org/10.1145/3345035.3345075>

6- الاستجابة: تعكس الاستجابة قدرة المؤسسة على تأدية مهامها بشكل أفضل من منافسيها، من خلال تحديد احتياجات الزبائن والعمل على تلبيتها مما يزيد من اهتمام هؤلاء بمنتجاتها وخدماتها، كما تعني الاستجابة القدرة على القيام بتحسينات أو ابتكارات غير موجودة في السوق الحالية مع تخفيض وقت الاستجابة لاحتياجات الزبائن قدر المستطاع، مما يمنحها ميزة وتفوقا على منافسيها (النعيمة 2018، صكما يعتبر التصميم المتميز والخدمة المتفوقة وخدمات ما بعد البيع مصادر أخرى للاستجابة المتميزة للزبائن، حيث تسمح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها الأقل استجابة و، في المقابل، يمكن هذا التميز من بناء الولاء للعلامة التجارية وتطبيق سعر إضافي للمنتجات والخدمات.

7- الكفاءة: تم تعريف مفهوم الكفاءة competence أول مرة من قبل McClelland سنة 1973 الذي اعتبر أن الكفاءة هي المعرفة، المهارات، القدرة، الشخصية أو الدافع المرتبطة مباشرة بالعمل أو أداء العمل أو غيرها من المخرجات المهمة في الحياة، ويمثل هذا التعريف بداية البحث والتطبيق في الكفاءة، وفي الوقت الحالي، يتفق معظم الباحثين والمؤسسات مع التعريف الذي اقترحه وهو الخصائص الفردية، المحتملة والعميقة المستخدمة للتمييز بين الموظفين المتميزين والموظفين العاديين مثل الدافع، والإدراك الذاتي، الموقف، القيمة، والمعرفة والمهارة ولا ينبغي وصف أي مهارة أو سمة معرفية بأنها "كفاءة" إذا تُقدّم المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر إلى ميزة تنافسية مستمرة من خلال إرضاء حاجة الزبون أفضل من المنافسين، أو بتكلفة أقل من المنافسين، أو عن طريق توليد مزيج ذو فائدة من كليهما و، هذه النتيجة المبنية على المنافسة هي فقط التي تثبت أن الكفاءة "مميزة"¹.

المطلب الثاني: مقاربات ومصادر الميزة التنافسية

لطالما كان هناك نقاش حول استراتيجية المؤسسة من خلال الجدل القائم بين الرؤية الكلاسيكية المرتكزة على الأنشطة والتي نادى بها Porter وتلك المبنية على الموارد والكفاءات والتي ظهرت كنتيجة لتكامل مقاربتين: المقاربة المبنية على الموارد (Resource Based View - RBV) والمقاربة المبنية على الكفاءات (Competence Based View - CBV) والتي اعتبر أنصارها أنها أفضل وسيلة لوضع استراتيجيات ناجحة ومرجحة يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها للنجاح في الصناعة². إن الوصول لتحقيق ميزة

¹ -Bogner, W. C., Thomas, H., & McGee, J. (1999). Competence and Competitive Advantage: Towards a Dynamic Model. British Journal of Management, 10(4), 275-290. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00139>

² - حميش.ك، & حم عيدس، 2017، بناء الكفاءات المحورية من أجل إنشاء ميزة تنافسية - حالة فندق هيلتون <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/77686> 98. 75

قيمة¹ فهي حزم معقدة من المهارات المهنية والمعرفة المتراكمة التي تمارس من خلال الإجراءات التنظيمية وتمكن المؤسسات من تنسيق الأنشطة، وقد خلص بعض الباحثين إلى أن بقاء المؤسسة ونموها يعتمدان إلى حد كبير على كيفية إنشاء موارد جديدة، وتطوير الموارد الحالية، وحماية كفاءاتها المحورية² فالكفاءة المحورية (core competence) هي مجموعة المعارف التي تنمي المؤسسة وتمنحها ميزة تنافسية أمام الآخرين³ فهي تلك الكفاءات التي تمنح للمؤسسات ميزة فائقة، حتى يمكن اعتبار كفاءة أنها "محورية"، يجب أن تتوفر على ثلاثة معايير⁴.

1- قيمة الزبون: يجب أن تقدم الكفاءة الجوهرية مساهمة كبيرة في القيمة المدركة للزبون،

2- التميز عن المنافسين: لا يمكن تسمية أي كفاءة في صناعة ما بأنها جوهرية ما لم يكن مستوى كفاءة المؤسسة أعلى من جميع منافسيها ويجب أن يكون من الصعب تقليده،

3- القابلية للتوسعة: ينبغي أن تكون الكفاءة قابلة للتطبيق على ميادين المنتجات الجديدة.

ثالثاً: مقارنة القدرات الديناميكية

انبثقت مقارنة القدرات الديناميكية (Dynamic capabilities) من نظرية الموارد والقدرات، حيث تتبع القدرات من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات وتمثل قدرة المؤسسة المستمرة على تعديل أو إنشاء الترتيبات التنظيمية من أجل الحصول على الميزة التنافسية و، ترتبط القدرات بنشر موارد المؤسسة، فهي استجابة تنظيمية مقصودة ومتعمدة لإدارة البيئة التنافسية المتغيرة من منظور تسويقي، تعكس القدرات الديناميكية

¹ -Grunert, K. G. & Hildebrandt, L. (2004). Success factors, competitive advantage and competence development. *Journal of Business Research*, 57(5), 459-461.

² -Yang, Y. I. F. (2008). The roles of human resources, information technology, and marketing knowledge capabilities in performance: An extension of the resource-based theory perspective. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1269-1282.

³ -Agha, S. Alrubaiee, L. & Jamhour, M. (2011). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*.

⁴ -Alrubaiee, L. & Jamhour, M. (2011). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*.

⁵ Exploring the Influence of Brand Innovation on Marketing Performance Using Signaling Framework and Resource-Based Theory (RBT) Approach. *Academy of Marketing Science*, 813-818. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-11815-4> Grigoriou, N., Davcik, N., & Sharma, (2016)

رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، إدراك المديرين المشاركين في إنشاء واستخدام ودمج المعرفة بالسوق، تسويق الموارد من أجل مواءمة وخلق التغيير السوقي والتكنولوجي.

وتتمثل إحدى الأفكار الأساسية لمقاربة القدرات الديناميكية في أن المؤسسات لا تتنافس فقط من خلال قدرتها على استغلال الموارد والقدرات الحالية، ولكن أيضا من خلال قدرتها على تجديدها وتطويرها¹، فالقدرة التي تحث على الديناميكية على أنها قدرة المؤسسة على إجراء تغيير استراتيجي.

رابعا: المقاربة القائمة على العلاقات

تم طرح المقاربة القائمة على العلاقات (Relational view) (أول مرة من قبل Dyer & Singh, 1998) كما ذكرنا آنفا انقسم الباحثون في مجال الإستراتيجية وبالخصوص الباحثون في مصادر الميزة التنافسية إلى رؤيتين بارزتين فيما يتعلق بمصادر العوائد فوق العادية: تشير وجهة نظر هيكل الصناعة إلى أن العوائد هي في الأساس دالة لانتماء المؤسسة في صناعة ذات خصائص هيكلية مواتية (على سبيل المثال، قوة المساومة النسبية، حواجز الدخول،) وبالتالي، ركز الباحثون على الصناعة كوحدة تحليل، أما الرؤية الثانية القائمة على موارد المؤسسة والتي ترى أن الفرق في أداء المؤسسة يعود إلى عدم تجانس المؤسسة بدلا من هيكل الصناعة، فالمؤسسات القادرة على تجميع الموارد والقدرات النادرة والقيمة والتي يصعب تقليدها ستحقق ميزة تنافسية على المؤسسات، وبالتالي، فإن النظرية القائمة على الموارد ترى المؤسسة كوحدة للتحليل.

حسب Dyer و Singh² أنه على الرغم من أن هذين المنظورين قد ساهما إلى حد كبير في فهم كيفية تحقيق المؤسسات لعوائد أعلى من المعتاد، إلا أنهما يتجاهلان الحقيقة المهمة المتمثلة في أن ضعف/ميزة مؤسسة من فردة غالبا ما يرتبط بضعف مزايا شبكة العلاقات التي تتميز بها تلك المؤسسة، وأن الموارد الاستراتيجية قد تمتد إلى ما وراء حدود المؤسسة. وبذلك ركز الباحثان في طرحهما على فحص كيفية كسب الإيجارات العلائقية والحفاظ عليها من خلال تقديم نظرة علائقية للميزة التنافسية والتي تركز على إجراءات وعمليات ثنائية شبكية كوحدة مهمة للتحليل لفهم الميزة التنافسية. والإيجار العلائقي هو ربح غير عادي يتم إنشاؤه بشكل مشترك في علاقة تبادلية لا يمكن أن تولدها مؤسسة بمفردها ولا يمكن إنشاؤها إلا من خلال المساهمات الفردية المميزة لشركاء التحالف المحددين. ويكون ذلك ممكنا عندما يقوم شركاء التحالف بدمج، تبادل، أو الاستثمار في الأصول والمعرفة والموارد، القدرات

¹ -Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2016). Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 16(2), 158–

² -Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative Sources of Strategy Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.

الفريدة، وأو استخدام آليات حوكمة فعالة تخفض تكاليف المعاملات أو تسمح بتحقيق الإيجارات من خلال الجمع المنسق بين الأصول أو المعرفة أو القدرات. وأن ذلك ممكن من خلال التحالفات الاستراتيجية المشاريع المشتركة والعلاقات القائمة على الثقة في الأخير نعرض من خلال الجدول التالي ملخصاً للمقاربات الأربعة التي تم التطرق إليها من جانب وحدة التحليل، مصدر الميزة التنافسية وأهم الباحثين المساهمين في تطوير ونشر هذه المقاربات.

الجدول 2: مقارنة بين المقاربات: هيكل الصناعة، القائمة على الموارد، القدرات الديناميكية، والعلاقات

المقاربة	وحدة التحليل	مصدر الميزة التنافسية	أهم المساهمين
هيكل الصناعة	الصناعة	هيكل الصناعة يحدد ويجد من الخيارات الاستراتيجية وميزة تنافسية متاحة (القوة التفاوضية النسبية)	Porter (1980, 2008), Shapiro (1989), Utterback & Suárez (1993)
الموارد	المؤسسة	يكن في "المنبع يو" ستنند إلى الموارد الخاصة ب المؤسسة والتي يصعب تقليدها. مادية،(بشرية، تكنولوجية، مالية، غير ملموسة).	Barney (1991), Rumelt (1984), Wernerfelt (1984), Helfat & Peteraf (2003)
القدرات الديناميكية	المؤسسة	يعتمد على قدرات المؤسسة على التكيف والدمج وتكوين المهارات والموارد والكفاءات الوظيفية في بيئة ديناميكية.	Quinn (1985), Teece et al. (1997), Hobday (1998), Roberts (1998), Powell (1998), Eisenhardt and Martin (2000), Teece (2007)
العلاقات	زوج أو شبكة من العلاقات	لا يمكن اكتسابه إلا من خلال المساهمات الفردية المميزة للتحالفات بين مؤسسات معينة	Dyer and Singh (1998), Lorenzoni & Lipparini (1999),

		ولبيئة الخدمة.	Chesbrough (2003), Lavie (2006)
--	--	----------------	------------------------------------

المصدر: من إعداد Dyer & Singh, 1998, p. 674, Eloranta & Turunen)

الباحثة بالاعتماد على (Yong Kim & Oh, 2004, p. 68, 2015, p. 399)

الفصل الثاني:

المبحث الأول: مزايا إدارة العلاقة مع الزبون على الميزة التنافسية وسبل تعزيزها

إن قدرة المؤسسة على التنافس في السوق يعتمد على قدرتها في بناء وتطوير علاقات مع زبائنهم، والارتكاز عليهم لمعرفة المزيد عن حاجاتهم و رغباتهم للحصول و رغباتهم للحصول على تدفق معلوماتي عالي الدقة، لاستخدام تلك المعلومات في اتخاذ القرارات التسويقية الخاصة بجوانب مهمة من عناصر المزيج التسويقي كاختيار مواصفات المنتج وأسعاره، أو اختيار منافذ التوزيع، أو تصميم الرسالة الترويجية... مما سيعزز قدرة المؤسسة على تحسين عروض المنتج أو الخدمات، ويمدها بالاستجابة السريعة للاحتياجات المتغيرة للزبائن بامتلاكها للمعلومات المناسبة في الوقت المناسب، على النحو الذي يسمح لها بالاحتفاظ بمؤلاء الزبائن لفترة طويلة وصيانة العلاقة فضلاً عن اكتساب زبائن جدد، فالمؤسسات التي تريد البقاء في طليعة المنافسين هي التي تتمكن من ترجمة حاجات ورغبات الزبون إلى منتجات أو خدمات مطابقة لحاجاته ورغباته محققة أكبر إشباع له وبشكل أفضل من المنافسين.

أكثر ما يعزز ذلك الارتباط موظفو الخطوط الأمامية لاتصالهم المباشر بالزبون ولما لهم من قدرة على الارتقاء لتطلعاته ومعرفة الحاجات ورغباته، والحصول على التغذية العكسية اللازمة بشأن المنتجات والخدمات، وكذا التأثير في قراراته فضلاً على إمكانية تدخلهم لعلاج المشاكل والحصول على المعلومات من رجال الشارع نفسه حول مستوى أداء المؤسسة مقارنة بمنافسيها. لذلك بناء التميز والاستدامة فيه يتطلب امتلاك المؤسسة لكفاءات قادرة على إدارة علاقتها مع الزبائن على اختلاف تطلعاتهم ويستدعي التكوين والتدريب المتواصل فعلى رأي Robert Lee " إن التدريب الذي توفره للأفراد والذي يمكنهم من البيع أكثر سيكون له صداه المباشر على آلات تسجيل النقد لديك".

الارتباط الذي يستشعر فيه الزبون بتميزه وتمتعه بمعاملة خاصة تغذي شعوره بالرضا وتدفع به نحو الولاء والامتياز يتطلب أسلوباً استراتيجياً شاملاً ومتكاملاً ومميزاً تماماً يطلق عليه اسم " التفاعل مع الزبون المتسم بالخصوصية إذ من شأنه أن يؤدي إلى زيادة القيمة بالتفاعل مع الزبائن.

قد تختار المؤسسات الخدمية تقديم جودة وظيفية للخدمة أو تختار مدخل مواءمة الخدمة لاحتياجات كل زبون وحسن إدارتها، وفي الحالتين يكون متاحاً أمام المؤسسة بناء الميزة التنافسية الدائمة من خلال العلاقة مع الزبون وتمضي الميزة التنافسية الدائمة للعلاقة مع الزبائن إلى ما هو أبعد من الترتيبات التقاعدية وترتيبات الشراء فهي تتضمن العلاقات الفعالة التي تتولد عن العلاقات العاطفية والمعرفية بالزبون فضلاً عن النواحي السلوكية كذلك، علماً أن المؤسسة تحقق جملة من المنافع لاكتسابها ميزة تنافسية قوية تركز على الزبون تتمثل أبرزها في:

1- التحكم في تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين والتي هي أقل بكثير من تكلفة الحصول على زبائن

2- الزبون الذي يقوم بتطوير علاقة قوية مع المؤسسة سوف يميل لاستخدام خدماتها مراراً وتكراراً وهو ما

ينتج عنه ارتفاع نصيب الزبون الواحد من المبيعات والتالي ترتفع حصصها السوقية.

3- تصبح المؤسسات أكثر فعالية عبر الزمن لامتلاكها القدرة على توقع تطلعات الزبون، وينتج عن هذه المعرفة تخفيض في التكاليف وارتفاع في مستوى جودة الخدمة المقدمة، إضافة إلى ذلك تشير الدراسات الحديثة أن الزبائن يشكلون مصدر بنسبة لا تقل عن 17% للإبداع المؤسسي حصول المؤسسة على دعاية شفوية إيجابية يتم نقلها من الزبائن الحاليين على الزبائن المرتقبين الكلمة المنطوقة في الوقت الراهن تغير توجه المؤسسات لإنشاء التميز التنافسي ليعتمد مدخل إدارة الزبائن بدلا عن الوصول بالإنتاج إلى مستوى الجودة الشاملة لمحاكاة شراسة المنافسة في السوق. إذ تبين أن المؤسسات التي تدار بالزبائن، قامت بتغيير نفسها بصورة كاملة بحيث تحولت إلى شكل الذي يريده الزبون. وذلك ما أكدته العديد من دراسات و التي خلصت الى أن رفع درجة ولاء الزبون بنسبة 5% يمكنه أن يؤدي إلى زيادة الربحية بنسبة تتراوح من 25 % إلى 100 % .

المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج البحث واختبار الفرضيات

يتضمن هذا المبحث وصفا للإجراءات المنهجية، التي اتبعت لتحقيق أهداف الدراسة، والتحقق من فرضياتها، بداية من بدراسة الاستطلاعية وتحديد المنهج المناسب للدراسة الحدود المكانية، الزمنية، البشرية، وتحديد مجتمع وعينة الدراسة الاستطلاعية والأساسية، وأدوات الدراسة وخصائصها السيكومترية، وتحديد الأساليب الإحصائية.

1- الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي المدخل الذي ينطلق منه الباحث، ليضبط ما تحتاجه دراسته نظريا وميدانيا، كما تعتبر دراسة الاستكشافية للباحث بغرض الحصول على معلومات أولية حول الموضوع، كما تسمح لنا بالتعرف على الظروف، والإمكانيات المتوفرة في الميدان، ومدى صلاحية الوسائل المنهجية المستخدمة.

1-1- أهداف الدراسة الاستطلاعية في الدراسة الحالية :

لقد تمثلت أهداف الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها في النقاط التالية:

- جمع الدراسات السابقة والتراث النظري حول الموضوع.
- ضبط إشكالية الدراسة.
- التعرف على خصائص المجتمع عامة والعينة خاصة.
- فحص الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، الثبات). للاستبيان
- إجراءات الدراسة الاستطلاعية:

تم اجراء الدراسة الاستطلاعية على عينة تتكون من 174 اخترت هذه العينة بطريقة قصدية من مجتمع الدراسة.

1-3 نتائج الدراسة الاستطلاعية :

تمثلت نتائج الدراسة الاستطلاعية في نتائج حساب الصدق والثبات لأداة الدراسة سوف نتطرق لها أثناء استعراض اداة الدراسة بالتفصيل.

2- منهج الدراسة:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي الذي يتلاءم كل ذلك مع طبيعة الموضوع المدروس.

حدود الدراسة الأساسية:

تمثلت حدود الدراسة الحالية فيما يلي:

- 1- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الحالية في بعض ولايات الجزائر
- 2- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة الحالية في شقها التطبيقي خلال الفترة الممتدة بين: 2022
- 3- الحدود البشرية: تم إجراء الدراسة الحالية في شقها التطبيقي بعض موظفي الفنادق
- 3- مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة الحالية منموظفي فنادق بعض ولايات الجزائر

4- عينة الدراسة:

5-1- عينة الدراسة الاستطلاعية:

تم اختيار عينة غير عشوائية من 200 موظف، تم استرجاع 174

5-2- عينة الدراسة الأساسية:

تم اختيار عينة الدراسة بطريقة غير عشوائية، تكونت من 174 موظف في مختلف فنادق الجزائر.

توزعت حسب متغيرات الدراسة كما في الجدول التالي:

جدول رقم 3 يوضح المقياس الخماسي لتحديد مستويات الموافقة على كل عبارات الاستبيان

تقدير الاستجابة للعبارات	المتوسط الحسابي يتراوح بين
منخفض جدا] 1.80-1[
منخفض]2.60-1.80[
متوسط]3.40-2.60[
مرتفع]4.20-3.40[
مرتفع جدا]5-4.20[

- خصائص العينة الأساسية حسب متغير الجنس:

جدول رقم 4: توزيع العينة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة %
ذكر	102	58.6
أنثى	72	41.4
المجموع	174	100,0

من خلال الجدول رقم () يتضح أن عينة الدراسة تكونت من (102) ذكر بنسبة 58.6% وهي

النسبة الأعلى مقارنة بعدد الإناث التي بلغت نسبتهم 41.4% في هذه الدراسة.

- خصائص العينة الأساسية المستوى الدراسي:

جدول رقم 5: توزيع العينة حسب المستوى الدراسي.

المستوى الدراسي	العدد	النسبة %
ثانوي	69	39,7
جامعي	96	55,2

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

دراسات عليا	9	5,2
Total	174	100,0

من خلال الجدول رقم () يتضح أن عينة الدراسة تكونت من (69) عامل بمستوى ثانوي بنسبة 39.7% و(96) عامل بمستوى جامعي بنسبة 55.2% و هي النسبة الأعلى، و(09) عامل بمستوى دراسات عليا بنسبة 5.2%.

- خصائص العينة الأساسية حسب متغير السن:

جدول رقم 6: توزيع العينة حسب متغير السن

السن	العدد	النسبة %
أقل من 25 سنة	14	8,0
26-30 سنة	56	32,2
31-35 سنة	32	18,4
36-40 سنة	53	30,5
41-45 سنة	19	10,9
المجموع	174	100,0

من خلال الجدول رقم () يتضح أن عينة الدراسة تكونت من (14) عامللم تتعدى عمرهم 25 سنة بنسبة 8% وهي النسبة الأدنى (56) تراوحت أعمارهم بين (25-30 سنة) بنسبة 32.2% وهي النسبة الأعلى، (32) تراوحت أعمارهم بين (31-35 سنة) بنسبة 18.4%، (53) من العمال تراوحت أعمارهم بين (36-40 سنة) بنسبة 30.5%، و (19) عامل تراوحت أعمارهم بين (41-45 سنة) بنسبة 10.9%.

- خصائص العينة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية :

جدول رقم 7: توزيع العينة حسب الأقدمية.

الأقدمية	العدد	النسبة %
أقل من 5 سنوات	65	37,4
5-10 سنوات	91	52,3
11-15 سنة	18	10,3
المجموع	174	100,0

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

جدول رقم 9: دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجات الدنيا والعليا لمحور ادارة علاقة الزبائن

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	الفئة	
دال	0.01	-11,800	2,92091	162,2208	8	المجموعة العليا	الدرجة الكلية
			10,47129	207,5750	8	المجموعة الدنيا	

من خلال الجدول رقم () نلاحظ أن قيمة(ت) التي بلغت قيمتها (-11.800) دالة إحصائيا عند مستوىالدلالة 0.01، إذا نستنتج أن المحورله القدرة على التمييز في قياس ما أعد لأجله

حساب ثبات محور ادارة علاقة الزبائن:

الثبات بمعامل الثبات ألفا كرومباخ:

تم حساب الثبات بمعامل ألفا كرومباخ

جدول رقم 10: معامل ثبات مقياس الصحة النفسية بطريقة الاتساق الداخلي

عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرومباخ
29	0.917

من خلل الجدول نلاحظ أن معامل الثبات المحورالذي قيمته (0.917) عالي جدا، ما يعني أن المحوريتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات.

حساب صدق محور الميزة التنافسية:

- حساب الصدق التمييزي (صدق المقارنة الطرفية):

بأخذ (27%) من أدنى درجات من المقياس و نفس النسبة من أعلى درجات للمحور للعينة التي تكونت من (30) عامل، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجتين الدنيا والعليا حيث أسفر اختبار (ت) لدلالة الفروق في الدرجاتعلى النتائج التالية:

جدول رقم 11: دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجات الدنيا والعليا لمحور الميزة التنافسية.

الدلالة	مستوى الدلالة	قيمة (ت)	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	N	الفئة	
دال	0.01	-6,589	14,49729	145,1000	8	المجموعة العليا	الدرجة الكلية
			13,40618	191,1000	8	المجموعة الدنيا	

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

من خلال الجدول رقم () نلاحظ أن قيمة (ت) التي بلغت قيمتها (-6.589) دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01، إذا نستنتج أن المحور له القدرة على التمييز في قياس ما أعد لأجله.

حساب ثبات محور الميزة التنافسية:

الثبات بمعامل الثبات ألفا كرومباخ:

تم حساب الثبات بمعامل ألفا كرومباخ

جدول رقم 12: معامل ثبات محور الميزة التنافسية بطريقة الاتساق الداخلي

معامل ثبات ألفا كرومباخ	عدد البنود
0.906	25
الميزة التنافسية	

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الثبات المحور الذي قيمته (0.906) عالي جداً، ما يعني أن المحور يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات.

7- الأساليب المستخدمة في الدراسة بالاستعانة بالحزمة الإحصائية SPSS22:

- الإحصاء الوصفي (التكرارات -النسب المئوية والمتوسطات الحسابية و الانحرافات، المعيارية).
- اختبار كولموغوروف سميرونوف واختبار شاييرو ويلك لاختبار اعتدالية التوزيع
- اختبارات لعينتين مستقلتين لحساب الصدق التمييزي.
- معامل الثبات ألفا كرومباخ لحساب الثبات.
- اختبارات لعينة واحدة لاختبار الفرضية الجزئية الأولى و الثانية.
- معادلة الانحدار البسيط لاختبار الفرضية العامة.

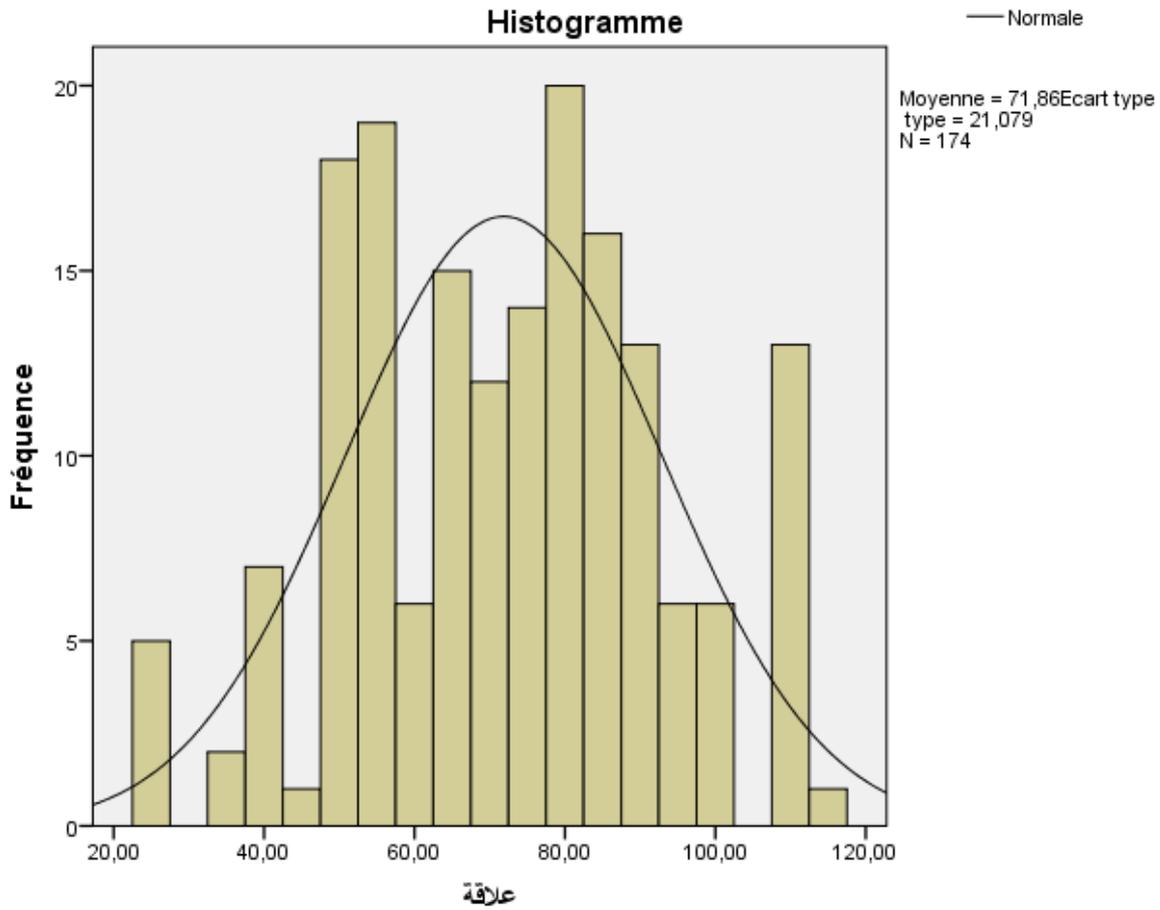
قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغير محل الدراسة الحالية والمتمثل في (إدارة العلاقة مع الزبون، تحقيق الميزة التنافسية)، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم 13 التحقق من شرط التوزيع الطبيعي بالنسبة للمتغيرين.

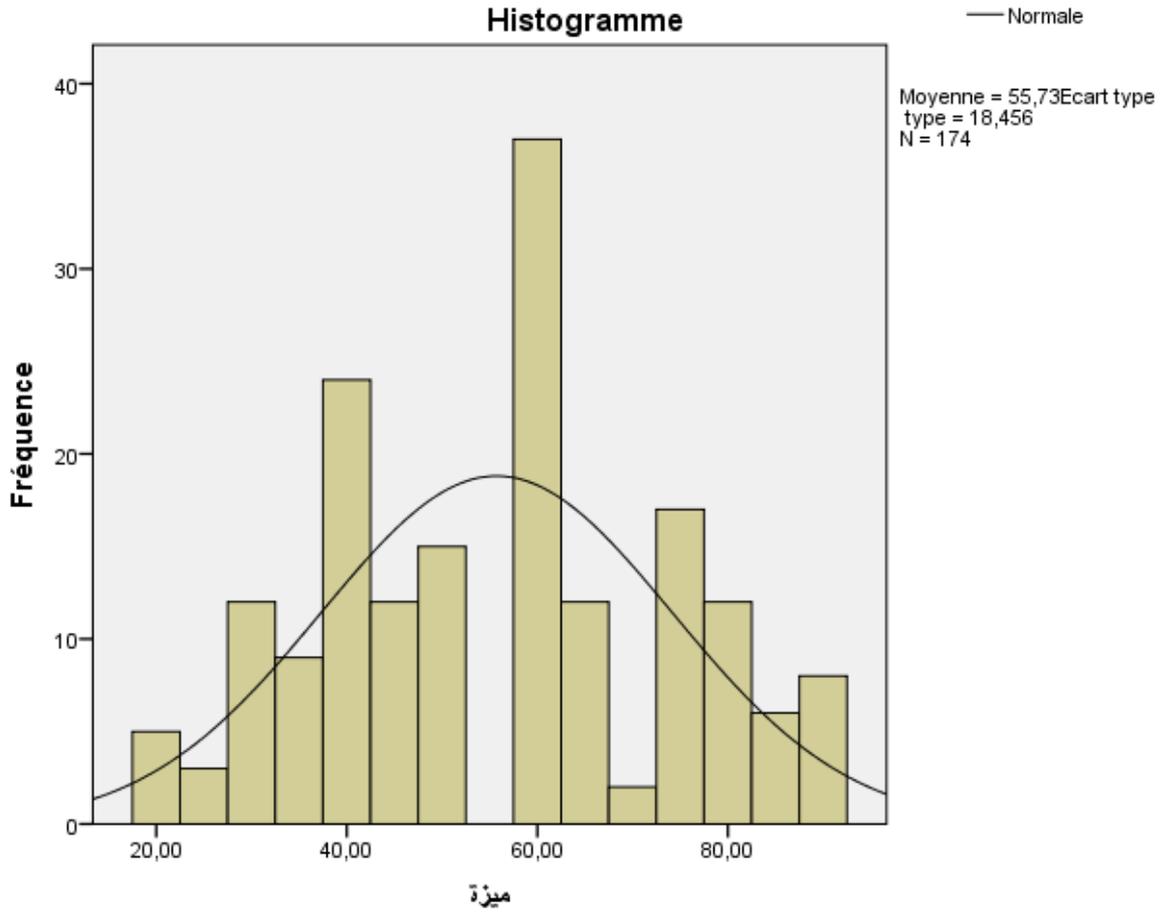
القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnov ^a			المتغير
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الاحصاءات	
غير دال	,012	174	,980	,003	174	,087	إدارة العلاقة مع الزبون
غير دال	18,0	174	,968	,000	174	,111	تحقيق الميزة التنافسية

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغروف سميرونوف واختبار شابيرو ويلك، أن كل القيم بالنسبة للمتغيرين محل الدراسة (إدارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية)، جاءت غير دالة عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، مما يجزنا إلى القول بأن بيانات المتغيرين تتوزع توزيعا طبيعيا وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في معالجة مختلف فرضيات وتساؤلات الدراسة الحالية هي أساليب بارامترية. كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 2: توزيع متغير إدارة العلاقة مع الزبون.



الشكل رقم 3: توزيع متغير تحقيق الميزة التنافسية.



1-1- عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الأولى:

نصت الفرضية الجزئية الأولى على أن: مستوى إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة الفندقية

مرتفع من وجهة نظر عينة الدراسة.

ولاختبار الفرضية الجزئية الأولى تم استخدام اختبار (T.test) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي

لأفراد العينة في كلبعد من أبعاد المحور والدرجة الكلية لمحور إدارة العلاقة مع الزبون ، مع المتوسط

النظري للمحور و ترتيب العبارات حسب المتوسط و بالاعتماد على المجال (منخفض جدا،منخفض،

متوسط ، مرتفع ، مرتفع جدا) المحدد في الفصل السابق ، فكانت النتيجة كما هو مبين في الجدول

التالي:

الجدول رقم (00) : مستوى إدارة العلاقة مع الزبون

المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الفرق بين المتوسطين	T	مستوى الدلالة	القرار	المتوسط	البعد
3	3,1368	,76568	2	,13678	2,356	,020	دال	متوسط [2.60] [3.40]	01 التوجه نحو الزبون
	3,1106	1,05980	3	,11063	1,377	,170	غير دال	متوسط [2.60] [3.40]	02 اكتساب الزبائن
	2,9253	1,06108	5	-,07471	-,929	,354	غير دال	متوسط [2.60] [3.40]	03 التركيز على الزبائن الرئيسيين
	3,3985	1,15229	1	,39847	4,561	,000	دال	متوسط [2.60] [3.40]	04 التخصيص باستخدام قواعد البيانات التسويقية
	2,9974	,97156	4	-,00259	-,035	,972	غير دال	متوسط [2.60] [3.40]	05 المحافظة على الزبائن
	2,8534	,90123	7	-,14655	-2,145	,033	دال	متوسط [2.60] [3.40]	06 تنظيم ادارة علاقة الزبائن
	2,8571	1,01149	6	-,14286	-,836	,409	غير دال	متوسط [2.60] [3.40]	07 ادارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا
	2,8745	,84317	-	-,12552	-1,964	,051	غير دال	متوسط [2.60] [3.40]	الدرجة الكلية

حيث وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد محور ادارة العلاقة مع الزبون والدرجة الكلية للمحور و ترتيبها ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد مجتمع الدراسة في كل بعد والدرجة الكلية للمحور ، حيث إحتل بعد (التخصيص باستخدام قواعد البيانات التسويقية) المرتبة الأولى ، حيث بلغ

متوسطه الحسابي (3.398) وانحراف معياري قدره (1.061) ، و تله في المرتبة الثانية بعد (التوجه نحو الزبون)و الذي بلغ متوسطه الحسابي (3.136) و انحرافمعياري بلغ (0.765) ، أما بعد (تنظيم ادارة علاقة الزبائن) احتل المرتبة ال07 و الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.857) و انحراف معياري بلغ (0.901) ، أما قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية التي بلغت (2.847) و قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.843) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتوقع (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (3) ، كما أن المتوسطات الحسابية لكل الأبعاد و الدرجة الكلية تنتمي الى المجال [2.60-3.40] أي المجال المتوسط وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة كوسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن أغلب الفروق الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت في الدرجة الكلية (-1.964) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%. وعليه نستنتج: مستوى إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة الفندقية متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة.

عرض ومناقشةالفرضية الجزئية الثانية: 1-2

نصت الفرضية الجزئية الثانية على أن: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة الفندقيةتبعاً لمتغير الجنس لدى عينة الدراسة. لتتحقق من صدق الفرضية، وبالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجنسين، حيث أسفر اختبار (ت) لدلالة الفروق في أبعاد محور إدارة العلاقة مع الزبون والدرجة الكلية لمحور على النتائج التالية:

جدول رقم (1): دلالة الفروق متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور إدارة العلاقة مع الزبون والدرجة الكلية للمحور تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
التوجه نحو الزبون	أنثى	72	16,1389	3,72772	1.320	0.189	غير دال
	ذكر	102	15,3627	3,88393			
إكتساب الزبائن	أنثى	72	12,8889	4,43277	1.168	0.244	غير دال
	ذكر	102	12,1275	4,08976			
التركيز على الزبائن الرئيسين	أنثى	72	12,0417	4,26396	0.889	0.375	غير دال
	ذكر	102	11,4608	4,23487			

غير دال	0.156	1.426	3,39140	10,6389	72	أنثى	التخصيص باستخدام قواعد البيانات التسويقية
			3,48489	9,8824	102	ذكر	
غير دال	0.467	0.729	4,97157	15,2917	72	أنثى	المحافظة على الزبائن
			4,80241	14,7451	102	ذكر	
غير دال	0.414	0.819	3,61073	11,6806	72	أنثى	تنظيم إدارة علاقة الزبائن
			3,60667	11,2255	102	ذكر	
غير دال	0.932	0.084	3,87511	11,3571	14	أنثى	إدارة علاقة الزبائن المبنية على التكنولوجيا
			4,24993	11,4762	21	ذكر	
غير دال	0.420	0.809	21,10781	73,4028	72	أنثى	الدرجة الكلية
			21,09521	70,7745	102	ذكر	

من خلال الجدول رقم () نلاحظ أن قيمة (ت) لأبعاد محور إدارة العلاقة مع الزبون و الدرجة الكلية للمحور ، التي بلغت على التوالي (1.320 ، 1.168 ، 0.889 ، 1.426 ، 0.729 ، 0.819 ، -0.084 ، 0.809) ، و هي غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$) ، مما يدل على عدم وجود فروق دالة احصائياً في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة الفندقية تبعاً لمتغير الجنس لدى عينة الدراسة.

3-1 - عرض مناقشة الفرضية الجزئية الثالثة :

نصت الفرضية الجزئية الثالثة على أن: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة الفندقية تبعاً لمتغير السن لدى عينة الدراسة.

للتحقق من صدق الفرضية، أسفر اختبار (F) لدلالة الفروق في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون تبعاً لمتغير السن النتائج التالية:

جدول رقم (1): دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحور إدارة العلاقة مع الزبون تبعا لمتغير السن.

القرار	الدلالة الاحصائية	قيمة (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
غير دال	,336	1,148	508,483	4	2033,932	بين المجموعات	إدارة العلاقة
			442,821	169	74836,758	داخل المجموعات	مع الزبون
			//	173	76870,690	الكلي	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F)، بلغت (1.114) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على محور إدارة العلاقة مع الزبون تبعا لمتغير السن، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي يمكن القول بأنها لا توجد فروق دالة احصائية في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة الفندقية تبعا لمتغير السن لدى عينة الدراسة.

4-1 - عرض مناقشة الفرضية الجزئية الرابعة :

نصت الفرضية الجزئية الثالثة على أن: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة الفندقية تبعا لمتغير الخبرة المهنية لدى عينة الدراسة. للتحقق من صدق الفرضية، أسفر اختبار (F) لدلالة الفروق في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون تبعا لمتغير الخبرة المهنية النتائج التالية:

جدول رقم (): دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحور إدارة العلاقة مع الزبون تبعا لمتغير الخبرة المهنية .

القرار	الدلالة الاحصائية	قيمة (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
غير دال	,265	1,337	591,955	2	1183,911	بين المجموعات	إدارة العلاقة
			442,613	171	75686,779	داخل المجموعات	مع الزبون
				173	76870,690	الكلية	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F)، بلغت (1.337) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على محور إدارة العلاقة مع الزبون تبعا لمتغير السن، وهذه القيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي يمكن القول بأنها لا توجد فروق دالة احصائية في مستوى إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة الفندقية تبعا لمتغير الخبرة المهنية لدى عينة الدراسة.

1-5 عرض ومناقشة الفرضية الجزئية الخامسة:

نصت الفرضية الجزئية الخامسة على أن: مستوى تحقيق الميزة التنافسية مرتفع من وجهة نظر عينة الدراسة.

ولاختبار الفرضية الجزئية الخامسة تم استخدام اختبار (T.test) لعينة واحدة للمقارنة بين المتوسط الحسابي لأفراد العينة في كل بعد من أبعاد محور الميزة التنافسية و الدرجة الكلية للمحور ، مع المتوسط النظري للاستبيان و ترتيب العبارات حسب المتوسط و بالاعتماد على المجال (منخفض جدا،منخفض، متوسط ، مرتفع ، مرتفع جدا) المحدد في الفصل السابق ، فكانت النتيجة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (00) : مستوى تحقيق الميزة التنافسية

البعـد	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الفرق بين المتوسطين	T	مستوى الدلالة	القرار	المستوى
01	التكامل	3,2264	1,06722		,2264	2,799	,006	دال	متوسط [2.60-3.40]
02	التمايز	2,8103	,93716		-,1896	-2,669	,008	دال	متوسط [2.60-3.40]
03	تقليل التكاليف	2,7621	1,08086		-,2379	-2,904	,004	دال	متوسط [2.60-3.40]
04	الإبداع	2,7460	1,10305		-,2540	-3,038	,003	دال	متوسط [2.60-3.40]
05	المرونة	2,8276	,92101		-,1724	-2,469	,015	دال	متوسط [2.60-3.40]
	الدرجة الكلية	3,3844	,94603		,3843	5,360	0.00	دال	متوسط

.2.60]

[3.40

حيث وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد من أبعاد محور الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمحور و ترتيبها ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد مجتمع الدراسة في كل بعد والدرجة الكلية للمحور ، حيث إحتل بعد (التكامل) المرتبة الأولى ، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.226) وانحراف معياري قدره (1.067) ، و تله في المرتبة الثانية بعد (المرونة) و الذي بلغ متوسطه الحسابي (2.827) و انحراف معياري بلغ (0.910) ، أما بعد (الإبداع) احتل المرتبة الـ 05 و الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.746) و انحراف معياري بلغ (1.103) ، أما قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية التي بلغت (3,384) و قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0.946) وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (3) ، كما أن المتوسطات الحسابية لكل الأبعاد و الدرجة الكلية تنتمي الى المجال [3.40-2.60] أي المجال المتوسط وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة كوسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أنكل الفروق دال إحصائياً بين كلا الوسيطين المحسوب والنظري، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت في الدرجة الكلية (5,360) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). ونسبة التأكد من هذه النتيجة هي 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%. وعليه نستنتج: مستوى الميزة التنافسية المؤسسة الفندقية متوسط من وجهة نظر عينة الدراسة.

1-6- عرض مناقشة الفرضية الجزئية السادسة:

نصت الفرضية الجزئية السادسة على أن: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية تبعاً لمتغير الجنس لدى عينة الدراسة.

لتحقق من صدق الفرضية، وبالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للجنسين، حيث أسفر اختبار (ت) لدلالة الفروق في أبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية والدرجة الكلية لمحور على النتائج التالية:

جدول رقم (): دلالة الفروق متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمحور تبعاً لمتغير الجنس.

المتغير	الجنس	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة	القرار
التكامل	أنثى	72	16,6944	4,98064	1.169	0.244	غير دال
	ذكر	102	15,7353	5,56319			

غير دال	0.427	0.797	4,72201	14,3889	72	أنثى	التمييز
			4,66869	13,8137	102	ذكر	
غير دال	0.699	0.388	5,52332	14,0000	72	أنثى	تقليل التكلفة
			5,34208	13,6765	102	ذكر	
غير دال	0.462	0.737	5,75353	14,0972	72	أنثى	الإبداع
			5,35420	13,4706	102	ذكر	
غير دال	0.840	0.202	4,62151	14,2222	72	أنثى	المرونة
			4,61527	14,0784	102	ذكر	
غير دال	0.588	0.586	18,66037	56,7083	72	أنثى	الدرجة الكلية
			18,37127	55,0392	102	ذكر	

من خلال الجدول رقم () نلاحظ أن قيمة (ت) لأبعاد محور تحقيق الميزة التنافسية والدرجة الكلية للمحور ، التي بلغت على التوالي (1.169 ، 0.797 ، 0.388 ، 0.737 ، 0.202 ، 0.586)، وهي غير دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، مما يدل على: عدم وجود فروق دالة احصائياً في مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية تبعاً لمتغير الجنس لدى عينة الدراسة.

1-7 - عرض مناقشة الفرضية الجزئية السابعة :

نصت الفرضية الجزئية السابعة على أن: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية تبعاً لمتغير السن لدى عينة الدراسة. للتحقق من صدق الفرضية، أسفر اختبار (F) لدلالة الفروق في مستوى تحقيق الميزة التنافسية تبعاً لمتغير السن النتائج التالية:

جدول رقم (): دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية لمحور تحقيق الميزة التنافسية تبعا لمتغير السن.

القرار	الدلالة الاحصائية	قيمة (f)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصادر التباين	
غير دال	,395	1,026	349,281	4	1397,125	بين المجموعات	تحقيق الميزة التنافسية
			340,421	169	57531,179	داخل المجموعات	
			//	173	58928,305	الكلية	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار الفرق (F)، بلغت (0.395) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على محور تحقيق الميزة التنافسية تبعا لمتغير السن، وهذه القيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي يمكن القول بأنها عدم وجود فروق دالة احصائيا في مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية تبعا لمتغير السن لدى عينة الدراسة .

8-1 - عرض مناقشة الفرضية الجزئية الثامنة :

نصت الفرضية الجزئية الثالثة على أن: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية تبعا لمتغير الخبرة المهنية لدى عينة الدراسة. للتحقق من صدق الفرضية، أسفر اختبار (F) لدلالة الفروق في مستوى تحقيق الميزة التنافسية تبعا لمتغير الخبرة المهنية النتائج التالية:

جدول رقم (): دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة على الدرجة الكلية تحقيق الميزة التنافسية تبعا لمتغير الخبرة المهنية .

مصادر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (f)	الدلالة الاحصائية	القرار
تحقيق الميزة التنافسية	728,720	2	364,360	1,071	,345	غير دال
بين المجموعات	58199,585	171	340,348			
داخل المجموعات	58928,305	173				
الكلية						

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة اختبار الفروق (F)، بلغت (0.345) بالنسبة لأفراد عينة الدراسة على محور تحقيق الميزة التنافسية تبعا لمتغير الخبرة المهنية، وهذه القيمة غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0,05$)، وبالتالي يمكن القول بأنها عدم وجود فروق دالة احصائيا في مستوى تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الفندقية تبعا لمتغير الخبرة المهنية لدى عينة الدراسة .

2- عرض مناقشة الفرضية العامة :

نصت الفرضية العامة على أن : لإدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة الفندقية تأثير في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة .

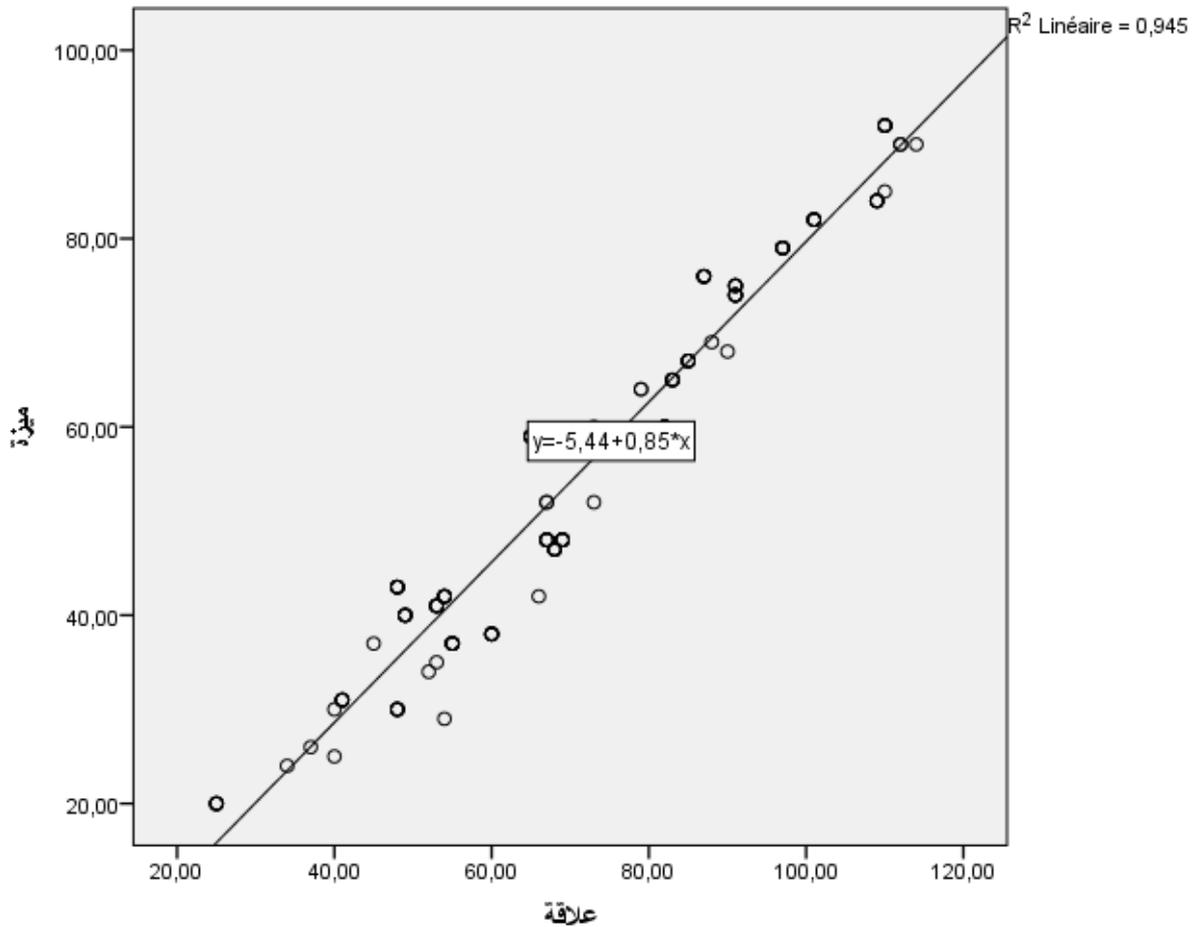
لمعرفة أثر ادارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة ، استخدمت معادلة الانحدار البسيط وبعد المعالجة الاحصائية توصلنا إلى النتيجة التالية:

الجدول رقم (.....) : الانحدار بين ادارة العلاقة مع الزبون و تحقيق الميزة التنافسية				
الانحدار بين ادارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية	R	مستوى الدلالة	حجم الأثر	الدلالة
	,972 ^a	0.01	,945	دال عند 0.01

الفصل الثاني.....الدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى قيمة معامل الارتباط بين إدارة العلاقة مع الزبون و تحقيق الميزة التنافسية والتي بلغت، **0.972**، هي قيمة مرتفعة جدا وموجبة، أي أن العلاقة طردية قوية جدا، بمعنى أن كلما زاد مستوى إدارة العلاقة مع الزبون ارتفع معه مستوى تحقيق الميزة التنافسية ، حجم التأثير بالنسبة للمتغير المستقل () على المتغير التابع ، نلاحظ أنه بلغ **0.945** أي **94.5%** هذا يعني أن كل زيادة في نسبة إدارة العلاقة مع الزبون يليها زيادة في نسبة تحقيق ميزة تنافسية بـ **94.5%** وبالتالي فإن مستوى ادارة العلاقة مع الزبون يؤثر بنسبة **94.5%** في مستوى تحقيق الميزة التنافسية ، كما أن النتيجة جاءت دالة احصائيا عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية البحث القائلة : **لإدارة العلاقة مع الزبون تأثير في تحقيق الميزة التنافسية من وجهة نظر عينة الدراسة.** ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو **99%** مع إحتمال الوقوع في الخطأ بنسبة **1%**.

، ويمكن تدعيم هذه النتيجة كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل رقم (): لوحة إنتشار التوزيع متغير ادارة العلاقة مع الزبون وتحقيق الميزة التنافسية .

الفرضية الجزئية الثانية Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
التوجه				
أنثى	72	16,1389	3,72772	,43932
ذكر	102	15,3627	3,88393	,38457
اكتساب				
أنثى	72	12,8889	4,43277	,52241
ذكر	102	12,1275	4,08976	,40495
تركيز				
أنثى	72	12,0417	4,26396	,50251
ذكر	102	11,4608	4,23487	,41931
تحصيل				
أنثى	72	10,6389	3,39140	,39968
ذكر	102	9,8824	3,48489	,34506
محافظة				
أنثى	72	15,2917	4,97157	,58591
ذكر	102	14,7451	4,80241	,47551
تنظيم				
أنثى	72	11,6806	3,61073	,42553
ذكر	102	11,2255	3,60667	,35711
ادارة				
أنثى	14	11,3571	3,87511	1,03567
ذكر	21	11,4762	4,24993	,92741
علاقة				
أنثى	72	73,4028	21,10781	2,48758
ذكر	102	70,7745	21,09521	2,08874

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
التوجه	Hypothèse de variances égales	,558	,456	1,320	172
	Hypothèse de variances inégales			1,329	156,785
اكتساب	Hypothèse de variances égales	,995	,320	1,168	172
	Hypothèse de variances inégales			1,152	145,124
تركيز	Hypothèse de variances égales	,016	,900	,889	172
	Hypothèse de variances inégales			,888	152,366
تحصيل	Hypothèse de variances égales	,249	,618	1,426	172
	Hypothèse de variances inégales			1,433	155,539
محافظة	Hypothèse de variances égales	,341	,560	,729	172
	Hypothèse de variances inégales			,724	149,683
تنظيم	Hypothèse de variances égales	,001	,978	,819	172
	Hypothèse de variances inégales			,819	152,909
ادارة	Hypothèse de variances égales	1,278	,266	-,084	172
	Hypothèse de variances inégales			-,086	29,767

علاقة	Hypothèse de variances égales	,001	,979	,809	172
	Hypothèse de variances inégales			,809	152,959

ANOVA الفرضية الجزئية الثالثة

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التوجه	Intergruppes	63,516	4	15,879	1,086	,365
	Intragruppes	2472,099	169	14,628		
	Total	2535,615	173			
اكتساب	Intergruppes	54,862	4	13,716	,759	,553
	Intragruppes	3054,063	169	18,071		
	Total	3108,925	173			
تركيز	Intergruppes	53,755	4	13,439	,742	,565
	Intragruppes	3062,705	169	18,123		
	Total	3116,460	173			
تحصيل	Intergruppes	102,419	4	25,605	2,202	,071
	Intragruppes	1964,937	169	11,627		
	Total	2067,356	173			
محافظة	Intergruppes	115,058	4	28,764	1,221	,304
	Intragruppes	3981,798	169	23,561		
	Total	4096,856	173			
تنظيم	Intergruppes	22,115	4	5,529	,420	,794
	Intragruppes	2226,092	169	13,172		
	Total	2248,207	173			
ادارة	Intergruppes	12,002	4	3,001	,165	,954
	Intragruppes	544,569	30	18,152		
	Total	556,571	34			
علاقة	Intergruppes	2033,932	4	508,483	1,148	,336
	Intragruppes	74836,758	169	442,821		
	Total	76870,690	173			

ANOVA الفرضية الجزئية الرابعة

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
التوجه	Intergruppes	58,526	2	29,263	2,020	,136
	Intragruppes	2477,089	171	14,486		
	Total	2535,615	173			
اكتساب	Intergruppes	30,240	2	15,120	,840	,434
	Intragruppes	3078,686	171	18,004		
	Total	3108,925	173			
تركيز	Intergruppes	24,024	2	12,012	,664	,516
	Intragruppes	3092,436	171	18,084		
	Total	3116,460	173			
تخصيص	Intergruppes	70,433	2	35,217	3,016	,052
	Intragruppes	1996,923	171	11,678		
	Total	2067,356	173			
محافظة	Intergruppes	41,555	2	20,778	,876	,418
	Intragruppes	4055,301	171	23,715		
	Total	4096,856	173			
تنظيم	Intergruppes	1,360	2	,680	,052	,950
	Intragruppes	2246,847	171	13,139		
	Total	2248,207	173			
ادارة	Intergruppes	25,270	2	12,635	,761	,475
	Intragruppes	531,302	32	16,603		
	Total	556,571	34			
علاقة	Intergruppes	1183,911	2	591,955	1,337	,265
	Intragruppes	75686,779	171	442,613		
	Total	76870,690	173			

الفرضية الجزئية السادسة Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
أنثى تكامل	72	16,6944	4,98064	,58697
ذكر	102	15,7353	5,56319	,55084
أنثى تمايز	72	14,3889	4,72201	,55649
ذكر	102	13,8137	4,66869	,46227
أنثى تقليل	72	14,0000	5,52332	,65093
ذكر	102	13,6765	5,34208	,52895
أنثى ابداع	72	14,0972	5,75353	,67806
ذكر	102	13,4706	5,35420	,53014
أنثى مرونة	72	14,2222	4,62151	,54465
ذكر	102	14,0784	4,61527	,45698
أنثى مميزة	72	56,7083	18,66037	2,19915
ذكر	102	55,0392	18,37127	1,81903

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
تكاملاً	Hypothèse de variances égales	2,658	,105	1,169	172
	Hypothèse de variances inégales			1,192	162,516
تمايزاً	Hypothèse de variances égales	,002	,964	,797	172
	Hypothèse de variances inégales			,795	151,936
تقليلاً	Hypothèse de variances égales	,085	,770	,388	172
	Hypothèse de variances inégales			,386	149,806
إبداعاً	Hypothèse de variances égales	,782	,378	,737	172
	Hypothèse de variances inégales			,728	145,987
مرونة	Hypothèse de variances égales	,005	,945	,202	172
	Hypothèse de variances inégales			,202	152,888
مميزة	Hypothèse de variances égales	,094	,759	,586	172
	Hypothèse de variances inégales			,585	151,527

Test des échantillons indépendants

	Test t pour égalité des moyennes
--	----------------------------------

		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %
					Inférieur
تكامل	Hypothèse de variances égales	,244	,95915	,82049	-,66037
	Hypothèse de variances inégales	,235	,95915	,80496	-,63038
تمايز	Hypothèse de variances égales	,427	,57516	,72203	-,85001
	Hypothèse de variances inégales	,428	,57516	,72345	-,85415
تقليل	Hypothèse de variances égales	,699	,32353	,83391	-1,32248
	Hypothèse de variances inégales	,700	,32353	,83874	-1,33377
ابداع	Hypothèse de variances égales	,462	,62663	,85006	-1,05125
	Hypothèse de variances inégales	,468	,62663	,86071	-1,07442
مرونة	Hypothèse de variances égales	,840	,14379	,71080	-1,25922
	Hypothèse de variances inégales	,840	,14379	,71097	-1,26080
ميزة	Hypothèse de variances égales	,558	1,66912	2,84625	-3,94895
	Hypothèse de variances inégales	,560	1,66912	2,85396	-3,96958

ANOVA الفرضية الجزئية السابعة

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
تكامل	Intergruppes	109,564	4	27,391	,961	,430
	Intragruppes	4816,395	169	28,499		
	Total	4925,960	173			
تمايز	Intergruppes	96,283	4	24,071	1,099	,359
	Intragruppes	3702,251	169	21,907		
	Total	3798,534	173			
تقليل	Intergruppes	63,062	4	15,765	,534	,711
	Intragruppes	4989,679	169	29,525		
	Total	5052,741	173			
ابداع	Intergruppes	272,053	4	68,013	2,303	,061
	Intragruppes	4990,252	169	29,528		
	Total	5262,305	173			
مرونة	Intergruppes	63,840	4	15,960	,748	,560
	Intragruppes	3604,850	169	21,330		
	Total	3668,690	173			
ميزة	Intergruppes	1397,125	4	349,281	1,026	,395
	Intragruppes	57531,179	169	340,421		
	Total	58928,305	173			

ANOVA الفرضية الجزئية الثامنة

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
تكامل	Intergruppes	62,687	2	31,344	1,102	,335
	Intragruppes	4863,272	171	28,440		
	Total	4925,960	173			
تمايز	Intergruppes	41,072	2	20,536	,935	,395
	Intragruppes	3757,463	171	21,973		
	Total	3798,534	173			
تقليل	Intergruppes	59,411	2	29,705	1,017	,364
	Intragruppes	4993,331	171	29,201		
	Total	5052,741	173			
ابداع	Intergruppes	105,756	2	52,878	1,754	,176
	Intragruppes	5156,548	171	30,155		
	Total	5262,305	173			
مرونة	Intergruppes	56,626	2	28,313	1,340	,264
	Intragruppes	3612,063	171	21,123		
	Total	3668,690	173			
ميزة	Intergruppes	728,720	2	364,360	1,071	,345
	Intragruppes	58199,585	171	340,348		
	Total	58928,305	173			

الخاتمة

تشير الدراسات الى تزايد دور قطاع الخدمات في معظم اقتصاديات دول العالم، ويؤكد Tom Peters أن هناك تحولاً واضحاً نحو انتاج الخدمات مقارنة بإنتاج السلع، ففي بداية عام 2003 حصلت حالة انكماش في مبيعات السلع في حين بدأت الخدمات تزدهر (ملحم، 2006 : 140). وفي نفس السياق يؤكد (الدرادكة واخرون، 2001 : 15) الى ان نصف شركات الاعمال التجارية الامريكية يتعلق نشاطها بالخدمات وللأسباب الآتية :

- نمو مجال الخدمة.
- ازدياد حدة المنافسة.
- المدلول الاقتصادي لجودة خدمة الزبون.
- الفهم الاكبر للزبائن.

لذلك فان اهم التحديات التي تواجه المؤسسات بشكل عام و المؤسسات الفندقية بشكل خاص هو كيفية تحقيق الميزة التنافسية في سوق تزداد فيه المنافسة حدة وخاصة في الوقت الراهن وفي ظل التطورات التي يشهدها العالم اليوم، وفي ظل العديد من معطيات العصر يأخذ التسويق اهمية كبيرة على مستوى المؤسسات، اذ بدون تسويق فعال لا يمكن للمؤسسة تحقيق اهدافها، لذلك يتطلب من المؤسسات التسليح بالمعرفة السوقية باعتبارها من احدث المفاهيم التي دخلت الى الادب الاداري المعاصر واحد اهم الموارد لتحقيق الميزة التنافسية، لذلك لا بد من ادارات المؤسسات بشكل عام و المؤسسات الفندقية بشكل خاص تبني ادارة علاقات الزبائن وبناء علاقات طويلة الأمد معهم ومن ثم الاحتفاظ بهم واعتبارهم بمثابة مالكيين للمؤسسة، وسيكون ذلك كفيلاً بتحقيق مزايا تنافسية اذا ما تم تطبيقه على ارض الواقع.

تمثلت أهم الاستنتاجات بوجود علاقة ارتباط و أثر بين ادارة علاقة الزبائن و الميزة التنافسية و تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات و التوصيات التي تركز على دور ادارة علاقة الزبائن في تحقيق الميزة التنافسية

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً : الاستنتاجات

من خلال عرض مفاهيم إدارة علاقات الزبائن والميزة التنافسية ووصف العلاقة بينهما يمكن استخلاص مجموعة من الاستنتاجات تتمثل بما يأتي:

1- ان تبني ادارة علاقات الزبائن يتطلب قيام المؤسسات بإجراء تغييرات شاملة في المؤسسة وتبني المفهوم التسويقي الحديث المتمثل بالتوجه نحو الزبائن وبناء قاعدة للمعلومات التسويقية لجمع المعلومات التفصيلية عنهم.

- 2- تبين من خلال نتائج التحليل الاحصائي بان المؤسسات الفندقية (الموظفين) عينة البحث اناطة المسؤولين الادارية الى حاملي الشهاداتيشكل ملامح ايجابية لتطوير المؤسسات وتحقيق الميزة التنافسية.
- 3- اظهرت نتائج البحث إلمأناإدارة العلاقة مع الزبون تأثيري تحقيق الميزة التنافسيةمن وجهة نظر موظفي فنادق عينة الدراسة.

ثانيا : التوصيات

توصل البحث الى جملة من التوصيات تتمثل بالاتي :

- 1- على المدراء والمعاونين ورؤساء الاقسام في الفنادقاقامة وتطوير العلاقة مع الزبائن بهدف تحقيق الميزة التنافسية في ظل التحديات الراهنة.
- 2- الاهتمام بالزبائن الحاليين من خلال تسليم الخدمة وفق حاجاتهم ورغباتهم، إذ إن تكلفة اكتساب زبون جديد تمثل خمسة أضعاف تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين.
- 3- ضرورة قيام الفنادق إيجاد نوع من الثقة والطمأنينة في علاقاتها مع الزبائن بالشكل الذي يساعدها على الاحتفاظ بهؤلاء الزبائن فترة زمنية طويلة.
- في الأخيرقد تفيد هذه الدراسة الفاعلين في قطاع الفنادق بتبني نتائجها وتوصياتها من خلال ادراج ادارة علاقة الزبائن كإحدى الممارسات التي تمكنهم من تحقيق الميزة التنافسية

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

اولا : المصادر العربية

- 1- البكري، ثامر ياسر)، ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة معالزبون، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع، ادارة المعرفة في العالم العربي، 26-28 أبريل، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004.
- 2- حسن، الهام فخري احمد، التسويق بالعلاقات، الملتقى العربي الثاني، التسويق في الوطن العربي، قطر، 2003.
- 3- الدرادكة، مأمون وطارق الشبلي وعزام صبري، ادارة الجودة الشاملة، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2001.
- 4- درويش، مروان جمعة، تحليل جودة الخدمات المصرفية الاسلامية، دراسة تطبيقية على المصارف الاسلامية في فلسطين، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الاعمال، 7-8 أيام، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2007.
- 5- الروسان، محمود علي، العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي واثرها بين الاداء التصديري، ودراسات تحليلية في شركات الادوية الاردنية اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1997.
- 6- الزغبي، حسن علي، اثر نظام المعلومات الاستراتيجي في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي، دراسة تطبيقية في المصارف الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999.
- 7- سليمان، احمد هاشم، التحليل الاستراتيجي وانعكاساته على خيارات الاعمال والميزة التنافسية، دراسة حال في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد، 2004.
- 8- الضمور، هاني، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2002.
- 9- العلي، عبدالستار محمد، ادارة الانتاج والعمليات مدخل كمي، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر الاردن، 2000.
- 10- غريفن، جيل، طرق كسب الزبائن وزيادة الأرباح، تعريب أيمن الارمنازي، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2001.

- 11- قاسم، عبد الرزاق محمد، تحليل وتصميم نظم المعلومات الحاسوبية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان ن الأردن، 2004.
- 12- الكعبي، نعمة شلبية علي، اثر المعرفة في إدارة علاقات الزبون، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في بغداد، أطروحة دكتوراه / كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2006.
- 13- ملحم، يحيى سليم، التمكين كمفهوم اداري معاصر، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، 2006.
- 14- - نصير، محمد طاهر، التسويق الالكتروني، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 15- هرام، حميمة، الجودة والعلاقة مع الموردین والزبائن، المؤتمر العلمي الدولي الثالث، الجودة والتميز في منظمات الاعمال، 7-8 ايام، جامعة سكيكدة، 2007.
- 16- النجار، دحلة محمود مهدي، اثر استراتيجية النمو في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 2001.
- 17- يوسف، ردينة عثمان، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 18- العلاق، بشير عباس وحميد عبد النبي الطائي، تسويق الخدمات، مدخل استراتيجي، وظيفي، تطبيقي، دار العقل، الأردن، 1999.
- ثانيا : المصادر الانكليزية

1-Best , Roger, J., Based Management , Strategies for Growing Customer Value & Profitability , Prentice – Hall , Inc., U. S.A., 1997.

2- Brodie , Roderick , Brook , Richard & Covilo , Nicole, Relationship Marketing in Consumer Market in Keith Blois , the Oxford Textbook of Marketing of Marketing , 1st Pub., Oxford , University Press , 2000.

3-Caraman , J. A , Consumer perception of Service Quality Assessment of the Service Quality Dimentiv J., R., Vol. 66, 1990.

4-David , Jobber , Principle & Practice of Marketing , 2nd ed , Mc Grew-Hill , 1998.

- 5- Eichorn, F., L., , internal CRM: A Frame work for Achieving CRM from the Insideout, Problems Perspectives in Managemen , 2004.
- 6-Kotler , Philip , & Gray , Armstrong Principles of Marketing , 11th Ed., Prentice – Hall , New Jersey, 2006.
- .7- Lamp. Patrick. Knowledge – Based , CRM , Amap, 2001
- 8-Macmillan , Hugh , and Mahan , Tumpoe , Strategic Management , oxford University Published , U.S., 2001.
- 9- Pitts , R. , and Lei , D., Strategic Management , Building & Sustaining Competitive Advantage , West Publishing , 1996.
- 10- Parvatiyar, A. & sheth, J. Conceptual framework of customer relationship management- Emerging Concepts, Tools and Applications. Tata McGraw-Hill, New Delhi, 2001.
- 11- Payne, A., Handbook of CRM: Acbievinor Excellence in Customer Management. Great Britain: Butter worth-Heinemann, 2006.
- 12- Rapp port , A., CFOs & Strategists , Forging common Framework , Harvard Business Review , Mar- June , 1992
- 13- Rogres , D., & Grassi , M., Rerailling New Perspective. 1stEd., the Dryden Press , Chicago , 1998.

استبيان

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج

قسم: العلوم التجارية تخصص: إدارة أعمال سياحية و فندقية

استبيان

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر مهني تخصص إدارة أعمال سياحية و فندقية والموسومة ب " إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسات الفندقية و اثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة عينة مؤسسات فندقية نرجو منكم ملء الاستبيان بكل موضوعية ومصداقية، علما أن البيانات التي يتم الإدلاء بها ستحاط بالسرية التامة فهي مخصصة لأغراض البحث العلمي.

نشكركم لكم مساهمتكم الجادة عن الإجابة على الأسئلة المقدمة، فرأيكم مهم لإتمام هذه الدراسة.

المحور الأول: بيانات عامة

ضع العلامة "x" في الخانة المناسبة

1- الجنس:

ذكر - أنثى

2- العمر:

أقل من 25 سنة من 25 سنة إلى 30 سنة - من 30 سنة إلى 35 سنة

من 35 سنة إلى 40 سنة - من 40 سنة إلى 45 سنة - 45 سنة فما فوق

3- الدخل:

بلا دخل - ضعيف - متوسط - مرتفع

4- المستوى التعليمي:

ابتدائي - ثانوي - جامعي - دراسات عليا

إليك مجموعة العبارات التالية (عبر عن وجهة نظرك بوضع علامة "x" في الخانة التي تراها مناسبة)

غير موافق تماما	غير موافق	لا أعلم	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المحور الثاني: ادارة علاقة الزبائن					
5	4	3	2	1	
التوجه نحو الزبون					
					01 نتفهم طلبات الزبون و نهتم بها بشكل شخصي
					02 نطلعه على الخدمات التي يرغب في تقديمها له و نشركه في تقييمها
					03 نهتم بتلبية حاجاته و الاستجابة لرغباته
					04 نهتم بملاحظاته و اقتراحاته حول الخدمة المقدمة
					05 نهتم بتقديم خدمات متميزة و بالتكيف السريع لحاجات الزبائن
اكتساب الزبائن					
					06 يمتلك الفندق أهداف عمل واضحة فيما يتعلق باكتساب الزبائن
					07 يتوفر في الفندق برامج تدريب للموظفين في المهارات المطلوبة لاكتساب الزبائن
					08 تعامل ادارة الفندق الزبون بطريقة مهذبة
					09 تتميز ادارة الفندق بتقديم مفاجآت للزبائن مثل الاحتفال بعيد ميلادهم
التركيز على الزبائن الرئيسيين					
					10 نعمل مع كل زبون رئيسي على تخصيص خدماتنا بشكل شخصي
					11 يوفر فندقنا خدمات متخصصة لزيائننا الرئيسيين
					12 يتم المعاملة معهم بعناية كبيرة
					13 تقوم الادارة ببذل جهد لمعرفة ما يحتاجه زبائننا الرئيسيين
التخصيص باستخدام قواعد البيانات التسويقية					
					14 تعتمد ادارة الفندق على في علاقاتها مع الزبائن على قواعد بيانات الزبائن
					15 يقوم الفندق بتعديل خدماته المقدمة و تصميم خدمات جديدة بناء على التغذية الراجعة للزبائن
					16 وجود استراتيجيات وخطط لتلبية احتياجات الزبائن بشكل خاص

المحافظة على الزبائن					
					17 نسعى في الفندق الى بناء علاقات شخصية مع الزبائن
					18 نعمل على تطوير علاقات طويلة مع الزبائن
					19 يعمل الفندق على حل شكاوى الزبائن
					20 نولى اهتمام إضافيا للزبائن أصحاب الولاء بالفندق
					21 نعمل على تخزين تفضيلات زبائننا للتركيز عليها مستقبلا
تنظيم إدارة علاقات الزبائن					
					22 يمتلك فندقنا موارد لتحقيق النجاح في ادارة علاقات الزبائن
					23 يتم تدريب الموظفين لتطوير المهارات اللازمة لاكتساب الزبائن
					24 يقوم الفندق بوضع أهداف تجارية واضحة تتعلق باكتساب الزبائن و الاحتفاظ بهم
					25 يتم قياس أداء الموظفين و مكافئتهم على أساس تلبية احتياجات الزبون و على خدمته بنجاح
ادارة علاقات الزبائن المبنية على التكنولوجيا					
					26 يمتلك فندقنا على موظفين فنيين لاستخدام التكنولوجيا في بناء علاقات الزبائن
					27 يمتلك فندقنا البرمجيات المناسبة لخدمة زبائننا
					28 يتوفر لدينا معلومات شخصية عن كل زبون زارنا
					29 يحتفظ فندقنا بقاعدة بيانات شاملة عن زبائننا

المحور الثالث: الميزة التنافسية					
5	4	3	2	1	
التكامل					
					30 توجد قنوات رسمية و غير رسمية بين الفندق و الزبائن
					31 يحرص الفندق على توفير خدماته في الوقت المناسب
					32 يعمل الفندق على تكوين علاقة طويلة مع الموردين
					33 توجد قنوات اتصال متكاملة بين الفندق و الموزعين
					34 يتشارك الفندق مع الموردين الرؤية المستقبلية و العمل معا
التمايز					

					يتبنى الفندق مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع الأقسام	35
					يشجع الفندق العاملين فيه على المبادرات للارتقاء بالخدمات	36
					لدى الفندق برنامج سنوي للمشاريع الإبداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة	37
					يتميز الفندق بالتعاون مع فنادق عالمية لتحسين قدرته على تحقيق الجودة و التميز في تقديم الخدمات	38
					لدى الفندق توجه واضح للحصول على جوائز الجودة و التميز	39
تقليل التكاليف						
					تتسم كلفة الخدمات المقدمة من الفندق بأنها أقل كلفة من الفنادق المنافسة	40
					تقوم الفنادق بعمليات رقابية دورية على الخدمات المقدمة من أجل خفض الكلفة	41
					يستخدم الفندق موارده المتاحة بصورة اقتصادية و رشيدة لخفض التكاليف	42
					يستخدم الفندق البحث و التطوير من أجل زيادة منحى الخبرة	43
					يستخدم الفندق وسائل مختلفة من الرقابة في تصميم الخدمات من أجل إبقاء الكلفة منخفضة	44
الابداع						
					تعمل إدارة الفندق على ابتكار أساليب عمل جديدة في تقديم خدماتها	45
					تعمل الفنادق على توسيع آفاق التطوير و الابداع عند الإدارة	46
					تحرص إدارة الفندق على تبادل المعرفة و الخبرة مع المراكز العالمية في مجال الابداع	47
					تعمل ادارة الفندق على تنمية مهارات العاملين لديها	48
					تشجع إدارة الفندق الابداع و الابتكار و تدعمه	49
المرونة						
					يستجيب الفندق بسرعة للتغيرات في طلبات و رغبات الزبائن	50
					يتم تدريب العاملين بشكل دوري لجعلهم قادرين على العمل بأماكن مختلفة	51
					للفندق قدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم خدماتها مما يخدم رغبات الزبائن	52
					تتصف الآلات التي يستخدمها الفندق بأنها ذات أغراض متعددة	53
					يستجيب حجم الإنتاج في الفندق للتغيرات الحاصلة في الطلب زيادة و نقصانا	54

الملخص:

بالرغم من انتشار الواسع للدراسة، إلا أن البحوث الجديدة تؤكد علماً مجرد إرضاء الزبون لم يعد هو الضمانة الوحيدة للحصول على لوائه، لعدم وجود رابطة بين إرضاء الزبون وهو عكساً لإرضاء التامل للزبون ودرجة الاحتفاظ به.

أهتم البحث بالعلاقة التي تربط بين الزبون و التميز التنافسي للمؤسسة الفندقية إذ تعد إدارة العلاقة مع الزبون مبنياً هماً مداماً لاحتقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .
وتهدف بشكل مباشر للتبيان مدى اهتمام المؤسسة بالزبون وإدارة العلاقة معه لاحتقيق التميز وكذلك كم يدرك الزبون للمجهودات المبذولة من طرف المؤسسة لتوطيد تلك العلاقة علماً لنحو الذي خلق قيمة للزبون والمؤسسة في نفس الوقت .

بلوغ تلك الأهداف افتتطلب الإحاطة بالجانب النظري من خلال مسحاً ملاماً المفاهيم لكلمة إدارة العلاقة بالزبون والميزة التنافسية وأثر كل منهما على الآخر .
ر . ومنتمياً إسقاط تلك القراءة النظرية على أرض الواقع لتتجسد في دراسة تطبيقية انتهجت المنهج الوصفي التحليلي بالمستغل للنسخة 21 لتطبيق Spss المدعم بمسلم . Likert واعتمدت الدراسة على طريقة الاستبانة الموجهة للموظفي الفنادق سعياً لإبراز إدارة علاقة الزبائن في الفنادق .

خلصت الدراسة إلى ادراك الأهمية البالغة لإدارة علاقة الزبائن لكونها مصدر من مصادر تحقق الميزة التنافسية، كما تساهم في لفت انتباه مؤسسات التكوين في الفنادق إلى ضرورة ادراج هذه المفاهيم لتكوين دفعات من المهنيين ذوي التوجه العلائقي .
أما على المستوى الكلي فكون الجزائر تسعى لتمييز وجهتها السياحية و التي بدورها تعتمد على تحسين عناصر الجذب التي نجد من بينها هياكل الاستقبال، فإنها تحتاج إلى مؤسسات ضيافة و فنادق تنافسية ذات توجه علائقي تسعى إلى تطوير علاقات طويلة المدى مع زبائنها .

كل ما سبق يمكنها من تعزيز علاقاتها مع زبائنها بالتوازي مع تمييزها عن منافسيها

الكلمات المفتاحية: إدارة العلاقة مع الزبون CRM، الميزة التنافسية

Résumé

Malgré la vaste étude, de nouvelles recherches confirment que la simple satisfaction client n'est plus la seule garantie de fidélisation, car il n'y a pas de lien entre la satisfaction client, qui est le contraire de la satisfaction totale du client et le degré de rétention.

La recherche portait sur la relation entre le client et l'excellence concurrentielle dans l'établissement hôtelier, car la gestion de la relation client est l'une des entrées les plus importantes pour obtenir l'avantage concurrentiel de l'institution. Il vise directement à démontrer dans quelle mesure les organisations se soucient du client et gèrent la relation avec lui pour atteindre l'excellence, ainsi que la mesure dans laquelle le client est conscient des efforts déployés par les institutions pour consolider cette relation de manière à créer de la valeur pour le client et l'organisation en même temps.

L'étude a conclu à réaliser la grande importance de la gestion de la relation client car elle est une source d'avantage concurrentiel, et contribue également à attirer l'attention des établissements de formation dans l'hôtel sur la nécessité d'inclure ces concepts pour former des lots de professionnels avec une orientation relationnelle.

Au niveau macro, alors que l'Algérie cherche à différencier sa destination touristique, qui dépend à son tour de l'amélioration des attractions parmi lesquelles nous trouvons des structures d'accueil, elle a besoin d'institutions hôtelières et hôtelières compétitives et relationnelles qui cherchent à développer des relations à long terme avec leurs clients.

Tout ce qui précède lui permet de renforcer ses relations avec ses clients tout en se distinguant de ses concurrents.

Mots-clés : CRM, avantage concurrentiel