

جامعة الشرق الأوسط

كلية الأعمال

قسم إدارة الأعمال

أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم

في مدينة عمان

**The Impact of Customer Relationship Management on  
Performance of five and four stars hotels in Amman**

إعداد

وائل محمود الشرايعة

إشراف الدكتور

ليث الربيعي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال

2010م

## تفويض

أنا الموقع أدناه (وائل محمود الشرايعة) أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا  
والكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية  
عند طلبها.

الاسم: وائل محمود الشرايعة

التاريخ: / / 2010 م

التوقيع:



## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان".  
وأجيزت بتاريخ / / 2010 م

### التوقيع

.....

رئيساً

.....

مشرفاً

.....

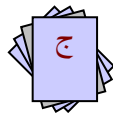
عضواً خارجياً

### أعضاء لجنة المناقشة

الدكتور: يونس مقدادي

الدكتور: ليث الربيعي

الدكتور: مأمون عكروش



## شكر وتقدير

الحمد لله حمد الشاكرين، على جلال فضله وعظيم نعمه، الحمد لله الذي كفاني مؤونة هذه الدراسة، ويسر لي من الوقت والجهد والصحة والعزيمة ما أعانني على إتمامها إنه على كل شيء قدير، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى آل بيته الأخيار الأطهار وبعد...

فإذا كنت شاكراً، فكيف لي أن أبدأ بغير أستاذي الفاضل، الدكتور ليث الربيعي، الذي كان عوناً لي، ولم يأل جهداً في الإرشاد والنصح والعمل الدؤوب للمساعدة في إخراج هذه الرسالة على أكمل وجه. وأتقدم بالشكر للأستاذ الدكتور عبد الناصر نور عميد كلية الأعمال لرعايته العلمية لطلبة الدراسات العليا والأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي كما أوجه شكري وتقديري إلى السادة رئيس وأعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وعناء قراءتها. وأتقدم بالشكر والاعتزاز لأساتذتي في قسم إدارة الأعمال في جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كما أشكر زملائي دون استثناء، وأختم شكري وتقديري بان أزين هذه الرسالة بالكلمة الأولى والوجه الأول أُمِّي وأشكر إخوتي

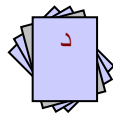
وأخيراً، وليس آخراً .. أقدم الشكر لكل من ساهم في مساعدتي على إنجاز هذه الرسالة ..وجزاهم

الله كل خير ؟؟؟؟؟

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحث

وائل محمود الشرايعة



## الإهداء

إلى

من رعاني طفلاً صغيراً ... وشجعني ... راشداً كبيراً ... تعجز ذاكرتي أن

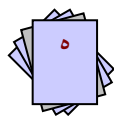
تجد له إلا الجميل ... والدي ... رحمه الله

نور الحياة أُمي

إخواني

وكل من ساعدني على إكمال هذه الرسالة

لهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي ...



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر و تقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
ك	قائمة الملاحق
ل	الملخص باللغة العربية
ن	الملخص باللغة الإنجليزية
1	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
2	1 . 1 المقدمة
5	2 . 1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
6	3 . 1 فرضيات الدراسة
8	4 . 1 أهداف الدراسة
9	5 . 1 أهمية الدراسة
10	6 . 1 حدود الدراسة
10	7 . 1 محددات الدراسة
12	8 . 1 أنموذج الدراسة
13	9 . 1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة



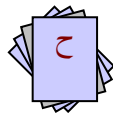
## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
15	الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة
16	1-2 المقدمة
16	2-2 إدارة علاقات الزبائن
21	3-2 التوجه بالعلاقة بالزبائن
25	4-2 المعرفة التسويقية بالزبائن
32	5-2 برامج تعزيز الولاء
36	6-2 الأداء
45	7-2 العلاقة بين متغيرات الدراسة
47	8-2 الدراسات السابقة
55	9-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
56	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
57	1-3 المقدمة
57	2-3 منهجية الدراسة
58	3-3 مجتمع الدراسة وعينتها
61	4-3 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
65	5-3 المعالجة الإحصائية المستخدمة
66	6-3 صدق أداة الدراسة وثباتها
68	الفصل الرابع: نتائج التحليل واختبار الفرضيات
69	1-4 المقدمة
69	2-4 وصف متغيرات الدراسة
79	3-4 اختبار فرضيات الدراسة



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
96	الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات
97	1-5 الاستنتاجات
99	2-5 التوصيات
101	قائمة المراجع
102	المراجع العربية
103	المراجع الأجنبية
116	قائمة الملاحق





## قائمة الجداول

الرقم	الموضوع	الصفحة
1-3	أسماء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان	59
2-3	وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة	60
3-3	معامل ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)	67
1-4	تقييم مستوى التوجه بالعلاقة بالزبائن في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان	71
2-4	تقييم مستوى المعرفة التسويقية في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان	73
3-4	التكرارات والنسب المئوية لوجود برامج تعزيز الولاء في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان	75
4-4	تقييم مستوى برامج تعزيز ولاء الزبائن في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان	77
5-4	تقييم مستوى لمستوى أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان	79
6-4	أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان	80
7-4	أثر التوجه بالعلاقة بالزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان	82
8-4	أثر المعرفة التسويقية على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان	85
9-4	أثر برامج تعزيز الولاء على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان	87
10-4	قيم معامل ارتباط التوجه بالعلاقة بالزبائن والمعرفة التسويقية؛ وبرامج تعزيز الولاء للزبائن في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان	93
11-4	اختبار $\chi^2$ لحسن المطابقة للتحقق من الاختلاف في مستوى أداء فنادق فئة الخمس نجوم عن الأربع نجوم في عمان	96



## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الرقم
12	أنموذج الدراسة	1-1
28	مجاميع المعرفة التسويقية	1-2
34	غايات برامج تعزيز الولاء	2-2
42	المقاييس المتعلقة بالزيائن والحصة السوقية	3-2



## قائمة الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
117	قائمة بأسماء المحكمين	1
118	الاستبانة	2



# أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم

## في مدينة عمان

### إعداد

وانل محمود الشرايعة

إشراف الدكتور

ليث الربيعي

### الملخص باللغة العربية

نظراً لزيادة حدة المنافسة في صناعة الخدمة الفندقية فقد أولت إدارات الفنادق المزيد من الاهتمام لتطبيق استراتيجيات ومناهج وبرامج تعزيز وتقوية العلاقة مع الزبائن وفي مقدمتها استراتيجية إدارة علاقات الزبائن، ولهذا فقد هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء الفنادق؛ حيث اهتمت هذه الدراسة بدراسة أثر التوجه بالعلاقة بالزبائن، والمعرفة التسويقية الخاصة بالزبائن، وبرامج تعزيز الولاء باعتماد فنادق فئة الخمس والأربعة نجوم في مدينة عمان البالغ عددها (27) فندقاً بواقع (12) فندقاً فئة خمس نجوم و(15) فندقاً فئة أربع نجوم، حيث ضمت العينة (270) مديراً في كلا الفئتين بمتوسط (10) مدراء من كل فندق، أما الاستبانة المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي فقد بلغت (256) استبانة بواقع (124) استبانة لفنادق الخمس نجوم و(132) استبانة لفنادق الأربع نجوم. وقد بينت نتائج التحليل



الإحصائي الذي استخدمت فيه أساليب إحصائية مختلفة بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للمعلومات الاجتماعية (SPSS) نتائج مهمة، وفي مقدمتها ارتفاع مستوى التوجه بالعلاقة بالزبائن في كلا الفئتين من الفنادق، وهذا يدل على اهتمام إدارات الفنادق بمتابعة الزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم. كما بينت الدراسة ارتفاع مستوى المعرفة التسويقية الخاصة بالزبائن وفي كلا الفئتين من الفنادق لكونها عنصراً هاماً لتأشير حاجات الزبائن ورغباتهم، بما يساعد إدارات هذه الفنادق على تقديم خدمات ذات مستويات جودة عالية تحقق الرضا وتعزيز الولاء.

وقد أوضحت الدراسة أيضاً تطبيق كلا الفئتين من الفنادق عينة الدراسة لبرامج متنوعة لتعزيز الولاء، إضافة إلى تأكيد نتائج الدراسة على وجود أثر موجب إحصائياً لكل من متغيرات إدارة العلاقة بالزبائن. والمتضمنة التوجه بالعلاقة بالزبائن، والمعرفة التسويقية وبرامج تعزيز الولاء. على أداء فنادق عينة الدراسة ولكافة أبعاده الأربعة: الحصة السوقية والربحية والاحتفاظ بالزبائن ومعدل إشغال الغرف الفندقية، وقد خلصت الدراسة إلى تأكيد عدم وجود فروق في مستويات الأداء بين فئتي الفنادق عينة الدراسة الخمس والأربع نجوم .

وقد خلصت الدراسة إلى بعض الاستنتاجات والتوصيات لإدارات الفنادق والباحثين في هذا المجال ومن أبرزها:

- ◆ تأكيد أهمية الجهود التي تبذلها إدارات الفنادق في تطبيق استراتيجيات أو مناهج إدارة علاقات الزبائن من خلال تعزيز التوجه بالعلاقة وتعزيز المعرفة التسويقية الخاصة بالزبائن .
- ◆ الاهتمام بالعاملين وتدريبهم وتشجيعهم لزيادة الاهتمام بالزبائن وتمتين العلاقة معهم.



◆ الاهتمام بمضامين المعرفة التسويقية للزبائن ومعرفة العوامل المهمة والأسلوب المثالي في إدارة

علاقات الزبائن.

◆ تأكيد برامج تعزيز الولاء وبصفة خاصة المتعلقة منها بمنح الخصومات وخدمات النقل

المجانية والرحلات السياحية المجانية لتحقيق ميزة تنافسية ومستويات أداء عالية على المدى

البعيد.

◆ إجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بإدارة علاقات الزبائن وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية

في قطاعات أخرى.



# **ABSTRACT**

## **The Impact of Customer Relationship Management on Performance of five and four stars hotels in Amman**

**Prepared by:**  
Wael Mahmoud AL-Sharaia

**Supervised by:**  
Dr. Laith Alrubaiee

Due to the increasing competition in the hotels service industry, hotels management has given more attention to implementation strategies, approaches and programs to promote and strengthen the relationship with customers, particularly customer relationship management Strategy. For this, the purpose of this study is to investigate the impact of Customer relationship management on hotels performance. This study focuses on studying the impact of customer relationship orientation, customer marketing knowledge and customer loyalty programs in five star and four star hotels in Amman city.

The sample of this study included (270) managers in both categories, A total of (256) usable questionnaire were collected giving response rate (95%) of the total questionnaires were distributed.

The statistical analysis used different statistical methods and in addition to the Statistical Package for Social science program (SPSS) showed nemours important results, Particularly the high level of customer relationship orientation in both hotels categories,a follow-up to identify the needs and desires for the customers, and a high level of customers marketing knowledge in both hotels categories.



The study also showed variety of loyalty programs to both categories of hotels to enhance loyalty. In addition, the results of the study confirm that there is an effect for the customer relationship management including customer relationship orientation,

customer marketing knowledge and loyalty programs on hotels performance, that includes all dimensions: market share, profitability, customer retention and occupancy rate of hotel rooms. Further more, the study identified that there is no difference in performance levels between the two categories of five and four star hotels.

Finally, the study concluded some recommendations and conclusions for hotel managements and researchers in this area.





# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- 1-1 المقدمة
- 2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
- 3-1 فرضيات الدراسة
- 4-1 أهمية الدراسة
- 5-1 أهداف الدراسة
- 6-1 حدود الدراسة
- 7-1 محددات الدراسة
- 8-1 أنموذج الدراسة
- 9-1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة

## 1-1 المقدمة:

يتسم عالم اليوم بانتشار التكنولوجيا ووسائل الاتصال المختلفة واستخداماتها في جميع مناحي الحياة، وعولمة النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية. هذه الهيمنة أوجدت نموذجاً جديداً من الاقتصاد كثيف الاستخدام للمعرفة والتقنية، ولا يمكن لأي مجتمع اليوم أن يلحق بركب العالم المتقدم ويصبح قادراً على المنافسة في عالم اليوم ومواجهة العولمة وتداعياتها دون أن يكون لديه نظام تقني متطور فائق الجودة يستكشف المعرفة ويعد برامج خاصة ويوظفها في العمل والإنتاج والتسويق وفي الوظائف الأخرى لمنظمات الأعمال.

إن زيادة المنافسة وانخفاض ولاء الزبون أدى إلى ظهور مفهوم تنمية العلاقات مع الزبون (Gebert, etal, 2002:2). حيث تنفق منظمات الأعمال اليوم مبالغ كبيرة من المال على نظام إدارة علاقات الزبون. والسؤال الذي يطرح نفسه ما الذي تريده المنظمات من إدارة علاقات الزبون؟ والجواب أنهم يريدون الاستفادة من القوة التكنولوجية أي الدعم التكنولوجي لكي يكونوا أفضل وأسرع من منافسيهم في كل لحظة أو فترة حاسمة (Chase, 2000:2). إذ تهدف فلسفة إدارة علاقات الزبون إلى تكوين نظرة متكاملة عن الزبون عبر المنظمة (Bueren, etal, 2004:2-3).

لهذا يعد موضوع إدارة علاقة الزبائن من المواضيع المهمة على الصعيد الأكاديمي وعلى صعيد عالم الأعمال لتحقيق هدف خدمة الزبون فإن إدارة علاقة الزبائن عليها أن تتوجه نحو عمليات الزبون وكيفية فهمها. فعلى الصعيد الأكاديمي يشير الكتاب والباحثون إلى أهمية معرفة إدارة الزبون (Bueren, etal, 2004:2-3).

وأكدت بعض الدراسات التأثير المباشر لإدارة علاقات الزبائن على أداء المنظمات من حيث زيادة رضا الزبائن وولائهم والاحتفاظ بهم ( Wahab, etal, 2002; Krasnikov, etal, ) (Gray, etal, 2001:2) ويرى (2009:122)، أن التوجه بعلاقات الزبائن يعمل على زيادة الأرباح والإيرادات ورضا الزبون. فيما يؤكد (Gebert, etal, 2002:3) أن التوجه بإدارة علاقات الزبائن يؤدي إلى تحسين كفاءة عمليات إدارة علاقات الزبون والمتضمنة استقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم وتحقيق رضاهم. بالإضافة إلى تقديم الحلول لقوى البيع، وأتمتة العمليات التسويقية، ومراكز الاتصالات وإدارة مراكز التفاعل مع الزبون. وتكوين فهم أفضل عن كل زبون وسلوكه.

لقد أصبح تحصيل المعرفة لدى المجتمعات أكثر أهمية من الحصول على الأصول المادية نفسها (أبو فارة، 2004) لأن المعرفة أصبحت تشكل عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسات وزيادة قدرتها على المنافسة والتجاوب مع الظروف والمستجدات البيئية المختلفة، وتحقيق ميزة تنافسية على المنافسين الآخرين في السوق.

يوفر تطبيق منهج إدارة المعرفة التسويقية في المنظمة الحديثة لها إمكانات جديدة وقدرات تنافسية متميزة وقدرات واسعة من تكنولوجيا المعلومات *Information Technology* (IT)، وإدارة المعلومات *Information Management* (IM)، وبتيح لها نظاماً دقيقاً للإدارة ولممارسة العمليات الوظيفية المختلفة، كما تعد مكملاً لفلسفة الإدارة ومعتقداتها وثقافتها ومداخلها واتجاهاتها في ممارسة الأعمال وإدارتها (أبو فارة، 2004).

لذا تعد المعرفة التسويقية جزءاً لا يتجزأ من إدارة المعرفة الكلية للمنظمة *Organization Overall Knowledge Management* (الساعد و حريم، 2004) إذ تمثل

المعرفة التسويقية عاملاً محورياً وهاماً في تعزيز المزايا التنافسية *Competitive Advantages*، وتعزيز قدراتها المحورية *Core Competencies*. وامتلاك المعرفة التسويقية لدى منظمات الأعمال يعد سلاحاً فاعلاً لمواجهة تحديات البيئة الخارجية والمنافسين في السوق، كما تؤدي المعلومات التسويقية الموجهة نحو إدارة علاقات الزبائن دوراً فاعلاً في تفاعل المنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية، وبناء القرارات الإستراتيجية، وتطوير الممارسات والتطبيقات الإبداعية لاستراتيجيات المزيج التسويقي المناسبة، والكشف عن الفرص السوقية المختلفة سواءً كانت في الأسواق المحلية أو العالمية، والتعرف بشكل أكبر على حاجات العملاء ورغباتهم، وأهم خصائص المنتجات التي يحتاجها الزبائن ويرغبون بها. إذ إن كسب الزبائن والحفاظ عليهم وتعزيز ولائهم أحد أهم الأهداف الاستراتيجية لإدارة التسويق في المنظمة (Hanvanich, etal, 2003). وقد أدى هذا التغيير في التوجهات التسويقية الحديثة إلى الاهتمام بالزبون وإدارة علاقات الزبائن لكسب ولائهم واستخدام هذه الإستراتيجية بالدرجة الأولى والاستغناء عن بعض الاستراتيجيات السابقة.

لذلك جاءت هذه الدراسة لتحاول الكشف عن بعض الجوانب المتعلقة بالتوجهات التسويقية الحديثة وبصفة خاصة تحديد تبني الفنادق لإدارة علاقات الزبائن ومدى تأثيرها على الأداء كما حاول الباحث الكشف عن الفرق في مستوى الأداء بين فئتي فنادق الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان كما سوف يتم التطرق نظرياً وتطبيقياً لجوانب إدارة علاقات الزبائن والأداء، بالإضافة إلى تقديم بعض التوصيات بناءً على الاستنتاجات .

## 1-2 مشكلة الدراسة وأسئلتها:

تستثمر المنظمات، ومنها الفنادق، أموالاً طائلة في تطوير خدماتها، نظراً لما يمثله تطوير الخدمات من أهمية للفنادق لتحقيق النمو والبقاء وديمومة الميزة التنافسية، وما تحدثه ديناميكية الأعمال والتغير السريع في متطلبات الزبائن وزيادة حدة المنافسة، فإن تلك العوامل جميعها دفعت العديد من الفنادق إلى تقديم ما هو جديد من خدمات أو تطوير خدماتها الحالية لتحقيق أهدافها، كما دفعتها إلى تطبيق استراتيجيات تسويقية لرفع أدائها أو تطويره، ومن هذه الاستراتيجيات إدارة علاقات الزبائن (CRM). ولكن المشكلة تكمن في عدم وضوح نتائج تبني الفنادق لإدارة علاقات الزبائن ومدى تأثيرها على أدائها ضمن بيئة الدراسة.

واستناداً لما ذكر آنفاً يمكن إظهار مشكلة الدراسة بصورة أكثر جلاء من خلال إثارة عدد

من التساؤلات وهي:

أولاً: إلي أي مدى تؤثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان من حيث (الحصة السوقية، الربحية، الاحتفاظ بالزبائن، معدل إشغال غرف الفندق)؟ وتتفرع من هذا السؤال الأسئلة التالية:

♦ إلى أي مدى يؤثر التوجه بالعلاقة بالزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان من حيث (الحصة السوقية، الربحية، الاحتفاظ بالزبائن، معدل إشغال غرف الفندق)؟

♦ إلى أي مدى تؤثر المعرفة التسويقية على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان من حيث (الحصة السوقية؛ الربحية، الاحتفاظ بالزبائن، معدل إشغال غرف الفندق)؟

♦ إلى أي مدى تؤثر برامج تعزيز ولاء الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان من حيث (الحصة السوقية، الربحية، الاحتفاظ بالزبائن، معدل إشغال غرف الفندق)؟

ثانياً: هل هناك علاقة بين التوجه بالعلاقة بالزبائن، والمعرفة التسويقية، وبرامج تعزيز الولاء للزبائن في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان ؟

ثالثاً: هل هناك اختلاف في مستوى أداء فنادق فئة الخمس عن الأربع نجوم في مدينة عمان؟

### 1-3 فرضيات الدراسة:

تتعلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة عن التساؤلات التي وردت في مشكلة الدراسة ومنسجمة مع الأطروحات النظرية لها، ومفسرة لسلوكيات متغيرات الأ نموذج، وذلك على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_{O1}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان من حيث (الحصة السوقية، الربحية، الاحتفاظ بالزبائن، معدل إشغال غرف الفندق) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

$HO_{1-1}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه بالعلاقات بالزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان من حيث (الحصة السوقية، الربحية، الاحتفاظ بالزبائن، معدل إشغال غرف الفندق) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

$HO_{1-2}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعرفة التسويقية على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان من حيث (الحصة السوقية، الربحية، الاحتفاظ بالزبائن، معدل إشغال غرف الفندق) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

$HO_{1-3}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبرامج تعزيز الولاء على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان من حيث (الحصة السوقية، الربحية، الاحتفاظ بالزبائن، معدل إشغال غرف الفندق) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفرضية الرئيسية الثانية:

$HO_2$ : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالعلاقة بالزبائن والمعرفة التسويقية؛ وبرنامج تعزيز الولاء للزبائن في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

الفرضية الرئيسة الثالثة:

HO<sub>3</sub>: لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى أداء فنادق فئة الخمس نجوم عن فنادق فئة الأربع نجوم في مدينة عمان من حيث (الحصة السوقية، الربحية، الاحتفاظ بالزبائن، معدل إشغال غرف الفندق) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).

#### 4-1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الأساسي من هذه الدراسة في محاولة الكشف عن أثر إدارة علاقات الزبائن والمتمثل في التوجه بالعلاقة بالزبائن، والمعرفة التسويقية وبرامج تعزيز الولاء على أداء الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. بيان أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان
2. تحديد أثر التوجه بالعلاقة بالزبائن، والمعرفة التسويقية وبرامج تعزيز الولاء على أداء الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان.
3. بيان طبيعة العلاقة بين التوجه بالعلاقة بالزبائن، والمعرفة التسويقية وبرامج تعزيز الولاء للزبائن في فنادق فئة الخمس نجوم عن فنادق فئة الأربع نجوم في مدينة عمان.
4. بيان مدى الاختلاف في مستوى أداء فنادق فئة الخمس نجوم عن فنادق فئة الأربع نجوم في مدينة عمان.



## 1-5 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في كونها تسعى إلى تطوير صناعة الخدمة الفندقية، ورفع أدائها، وتعزيز ولاء زبائننا من خلال تحقيق مستويات إشباع أعلى وزيادة رضاهم عن خدماتنا. وتعد هذه الدراسة خطوة مبدئية لبحث الباحثين على القيام بمزيد من الدراسات تبين أهمية إدارة علاقات الزبائن بمتغيراتها: التوجه بالعلاقة بالزبائن، والمعرفة التسويقية، وبرامج تعزيز الولاء للزبائن. ومن المحتمل أن تقود نتائج الدراسة الحالية إلى إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر؛ لتطوير أداء الفنادق فئة الخمس و الأربع نجوم في مدينة عمان عينة الدراسة بعد أن تكون الصورة قد اتضحت بشكل جيد. بالإضافة إلى ذلك فإن الدراسة الحالية تستمد أهميتها من خلال النقاط الآتية:

1. بيان أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان.

2. بيان مدى تأثير متغيرات إدارة علاقات الزبائن (التوجه بالعلاقة بالزبائن؛ المعرفة التسويقية؛ برامج تعزيز الولاء للزبائن) على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان.

3. ما يترتب من نتائج تأثير العلاقات المشار إليها أولاً أعلاه عن المتغيرات الأكثر تأثيراً وبما يساعد متخذي القرار من تركيز الاهتمام على العوامل الأكثر أهمية وإعطائها الأولوية، بما في ذلك ما يمكن أن تقود إليه النتائج من ضرورة إجراء دراسات لاحقة ذات فائدة أكبر؛ لتطوير أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان.

## 1-6 حدود الدراسة:

للدراسة الحالية حدود مكانية، وحدود زمانية وعلمية وكذلك حدود بشرية. حيث كانت

على النحو الآتي:

**الحدود البشرية:** إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في كافة مديري الإدارات ومديري

الأقسام العاملين في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان.

**الحدود المكانية:** فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان والبالغ عددها (27)

فندقاً، (12) منها فئة الخمس نجوم، و(15) منها فئة الأربع نجوم.

**الحدود الزمانية:** المدة الزمنية المستغرقة في إنجاز الدراسة الميدانية مارس/2009-

نيسان/2010.

## 1-7 محددات الدراسة:

ارتبط إنجاز هذه الدراسة ببعض المحددات والقيود التي تنعكس في تحديد الاستفادة من

نتائج الدراسة ضمن حدود مجتمعها ومتغيراتها ومنها:

• مجال التطبيق في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان وبالتالي فإن تعميم النتائج

سيقتصر على هذه الفنادق فقط.

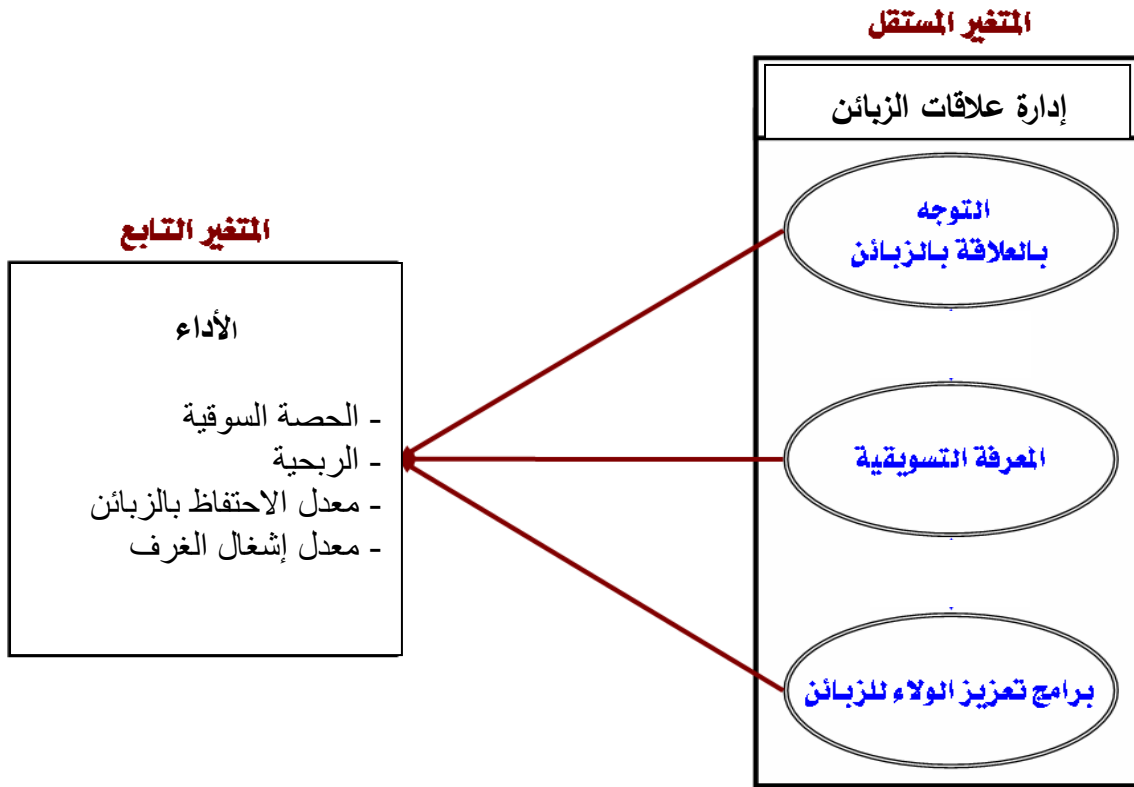
• المتغيرات التي شملتها الدراسة متمثلة بإدارة علاقات الزبائن بمتغيراتها (التوجه بالعلاقة

بالزبائن؛ المعرفة التسويقية؛ برامج تعزيز الولاء للزبائن) وأداء الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم.

• الدراسات السابقة التي تربط بين إدارة علاقات الزبائن بمتغيراتها المحددة (التوجه بالعلاقة بالزبائن، المعرفة التسويقية، برامج تعزيز الولاء) والأداء في قطاع الفنادق قليلة على حد علم الباحث.

## 1-8 أنموذج الدراسة:

يوضح الشكل رقم (1-1) أنموذج الدراسة حيث المتغير المستقل والمتمثل بإدارة علاقات الزبائن الذي يضم كلاً من التوجه بإدارة العلاقة بالزبائن ، المعرفة التسويقية و برامج تعزيز الولاء والمتغير التابع الذي يتمثل بالأداء .



شكل (1-1)  
أنموذج الدراسة

## 9-1 التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة:

**إدارة علاقات الزبائن Customer Relationship Management**: هي

عملية تنظيمية جوهرية تركز على إنشاء الارتباط طويل الأمد مع الزبائن أو تأسيسه وإدامته وتشجيعه أو تعزيزه (Jayachandran,2005) ، كما أنها تعد استراتيجية مصممة لتشجيع

العلاقات التبادلية طويلة الأمد مع الزبائن (Arnett & Badrinarayanan, 2005).

**التوجه بالعلاقة بالزبائن Customer Relationship Orientation**:

وتمثل التفهم الكامل لاحتياجات الزبائن والعمل على تلبيتها بما يحقق الفائدة للمنظمة وبما يعكس ثقافتها (Day,2000).

**المعرفة التسويقية Marketing Knowledge**: إحدى مهارات تعلم المنظمة في

الاكتساب والتوليد والتحويل والاحتفاظ بالمعرفة عن الزبائن, فضلاً عن تناقل تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء أو الإبداع في المنتجات والخدمات (Baker,2000: 246).

**برامج تعزيز الولاء للزبائن Customer Loyalty Programs**: مجموعة من

الجهود التسويقية المنظمة المشجعة والمكافئة لسلوكيات الشراء الموالية التي تعود بالفائدة على المنظمة (Sharp & Anne, 1997).

**الأداء Performance**: هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية،

واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها (Eccles,1991:131).

**أداء الفنادق Hotels Performance:** نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف

الموضوعية واستغلالها من قبل إدارة الفنادق في تحقيق أهدافها: (David, 2001) والمتمثلة

بالحصة السوقية؛ والربحية؛ والاحتفاظ بالزبائن؛ ومعدل إشغال الغرف الفندقية.

**الحصة السوقية market shar:** النسبة المئوية لمبيعات المنتج أو الخدمة الخاصة

بالشركة إلى إجمالي المبيعات لهذا المنتج أو الخدمة في نفس القطاع ( Kaplan &

(Norton,1996).

**الربحية Profitability:** الاختبار النهائي لنشاط الأعمال الذي يعكس مدى حيوية الخطط

والمقدرة على تحقيق مستويات أعلى من الأداء التنافسي في الإنتاج أو الخدمات ( Narayanan

(and Brem, 2002).

**الاحتفاظ بالزبائن Customer retention:** هو مدى بقاء الزبون على اتصال مع

المنظمة واستخدامه لمنتجاتها أو خدماتها (Olsen, 2002:240).

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

- 1-2 المقدمة
- 2-2 إدارة علاقات الزبائن
- 3-2 التوجه بالعلاقة بالزبائن
- 4-2 المعرفة التسويقية
- 5-2 برامج تعزيز الولاء
- 6-2 الأداء
- 7-2 العلاقة بين متغيرات الدراسة
- 8-2 الدراسات السابقة
- 9-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

## 1-2 المقدمة:

مع مطلع الألفية الثالثة تواجه منظمات الأعمال مجموعة من التحديات التي تقف عائقاً كبيراً أمامها في جذب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن القدامى وآليات إدارة العلاقة معهم. حيث إن أهم التحديات التي تواجه المنظمات تتمثل بسبل التوجه بالعلاقة بالزبائن، وكيفية معرفة احتياجاتهم ورغباتهم، وما هي الآليات التي تستخدمها المنظمات لتعزيز ولاء الزبائن لمنتجاتها أو خدماتها وهو ما يطلق عليه برامج تعزيز الولاء.

وعليه، سيتم تناول إدارة علاقات الزبائن، والتوجه بالعلاقة بالزبائن؛ والمعرفة التسويقية بالزبائن؛ وبرامج تعزيز ولاء الزبائن.

## 2-2 إدارة علاقات الزبائن:

### 1-2-2 مفهوم إدارة علاقات الزبائن:

يعود تاريخ نشأة مصطلح إدارة علاقات الزبائن Customer Relationship Management (CRM) إلى عصر ما قبل الصناعة نتيجة التفاعل بين المزارعين وزبائنهم (Sheth & Parvatiyar, 1995:397). ففي القرن الثامن عشر الذي سمي بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة وما يرتبط بها من سعي المنظمات وقتذاك لإنتاج منتجات متميزة في خصائصها بأدنى تكلفة، كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المنظمة على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها، وهذا ما يسمى استراتيجية دفع التكنولوجيا Technology Push Strategy.



وفي نهاية القرن العشرين والتحول إلى اقتصاديات المعرفة واحتدام المنافسة بين المنظمات تحولت الرؤية إلى الزبون إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه وإقامة علاقات تفاعلية قوية معه بتحديد حاجاته ورغباته أولاً، ومن ثم تقوم المنظمة بالعمل على إشباع تلك الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات جديدة أو مطورة. من هنا أصبح التنافس بين المنظمات على أساس تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل. وفي هذه المرحلة المبكرة كان على المنظمة أن تتبع الزبون فيما يسمى باستراتيجية السحب market pull strategy وإن هذا التطور الكبير بالمفاهيم الجديدة التي أصبحت أساس الترابط الفعال والعلاقات القوية مع الزبون بهدف الحصول على رضاه وكسب ولائه وتحقيق قيمة له مدى الحياة Long Life Customer Value بعد أن تحول الزبون من كونه خصماً لتقافة المنظمة القائمة على (الربح أو الخسارة) إلى شريك (Shani & chalasani,1992:33).

وفي العقد الأخير ظهرت إدارة علاقات الزبائن Customer Relationship Management (CRM) لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الاستراتيجي للمنظمة فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لإنجاز فهم الزبون واستغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي (Verhoef,2003:30).

وعرف (Sawhney & Zabin (2001) إدارة علاقة الزبائن بأنها القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون إي أنها تقنية معلومات تركز على الاتصال بين طرفين وأكثر.

ويرى (Kok & Vanzyl, 2002) بأنها نشاطات المنظمة المرتبطة بتطوير الزبائن والمحافظة عليهم. وعرفت بأنها إستراتيجية الاعمال التي تهدف إلى فهم حاجة المنظمة إلى الزبائن الحاليين والمحتملين وتوقعها (Boulding, etal, 2005).

كما عرفها (Srinivasan & Moorman, 2005) بأنها النظرة الشمولية لقيمة الزبون المعتمدة على توجه المنظمة نحو هدف بناء علاقات مريحة معه من خلال مفاهيم التسويق التفاعلي, المبيعات, والخدمة.

وعليه، يرى الباحث أن إدارة علاقة الزبون ما هي إلا استراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والزبائن تقوم على أساس التفاوض والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بالزبائن وتحقيق قيمة لهم.

لقد كانت إدارة علاقات الزبائن مجرد أداة تستعمل في تعقب نشاطات المبيعات ويتم استعمالها من قبل المنظمات الكبيرة فقط. أما اليوم فقد تطورت أنظمتها من أماكن تخزين المعلومات التي يحتاجها المسوقون إلى أدوات لاتخاذ القرارات من قبل إدارة المنظمة التي تفيد في التفاعلات بين المنظمة وزبائنهم، ولذا تعد أنظمة إدارة علاقات الزبائن كمستودع بيانات عن الزبون الذي زادت أهميته بدرجة كبيرة في الآونة الأخيرة. ويمكن اعتبار شبكة الانترنت أحدث تقنية تساعد المسوقين على الاتصال مباشرة مع الزبائن وإقامة علاقات طويلة الأمد معهم فضلا عن قدرتها على الحصول على زبائن جدد، والاحتفاظ بالحاليين منهم لامتلاكها آليات مختلفة تساعد على ذلك (Richards & Jones, 2008:121-123).

## 2-2-2 العوامل المؤثرة على إدارة علاقات الزبائن:

يقترح Payne & Frow(2005) وجود أربع ركائز أساسية داعمة لإدارة علاقات الزبائن،

يمكن تسميتها بالعوامل المؤثرة على إدارة علاقات الزبائن وهي:

1. **الاستراتيجية**، تعني النظرة الشمولية لرؤيا إدارة المنظمة نحو إيجاد قيمة للزبون من خلال

التعرف عليه وعلى رغباته وحاجاته من خلال البيانات المتعلقة بالزبون وحسب القطاعات

السوقية المستهدفة، ومن ثم القيام بتحليلها للوصول إلى مجموعة من البدائل المتضمنة تقديم

مزيج تسويقي إبداعي واختيار البديل الأفضل على أساس تحقيقه للقيمة المدركة للزبون.

2. **التكنولوجيا**، تشمل استعمال أنظمة تكنولوجيا حديثة ومتكاملة في المنظمة شرط أن يتم

الأخذ بنظر الاعتبار فهم واستيعاب مدركات الزبائن والعاملين لتلك التكنولوجيا الحديثة من خلال

اختبار هذه الأنظمة قبل شرائها من قبل مسؤولي التقنية في المنظمة، فضلا عن قيام المنظمة

بتدريب العاملين عليها ليتسنى لهم التعرف عليها وتطبيقها بسهولة في حالة استيعابها. وهذا

يحدث في المنظمات المبدعة التي تعتبر جميع الأطراف الداخلة في العملية التسويقية هم شركاء

لها بما فيهم الزبائن والعاملين، لأن هذا يساعدها على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين لفترة أطول.

3. **ثقافة المنظمة**، تتمثل بالقيم والعادات والتقاليد التي تؤمن بها المنظمة، إذ تلعب دوراً مهماً

في توطيد العلاقة مع المستفيدين والأطراف المتعاملة معها سواء في الداخل أو الخارج لدعم

الزبون وإيجاد قيمة له. وبما أن الإبداع هو تغيير، فيجب على المنظمة إدارته بالشكل الذي

يؤمن لها التميز والتفوق على الآخرين، ودعم المبدعين من خلال تقديم جوائز تحفيزية لهم

لغرض تشجيعهم على تقديم المزيد من الأفكار الإبداعية بما ينسجم وثقافة المنظمة.

4. **هياكل المنظمة وعملياتها**، تتضمن جميع الهياكل التنظيمية التي تعتمد عليها المنظمة والعمليات التي تؤديها، وخاصة في مجال الإبداع بالمزيج التسويقي والموجهة نحو الزبون، والمتضمن تقديم منتج إبداعي سيحقق الربح للمنظمة.

## 2-2-4 عمليات إدارة علاقات الزبائن:

يحدد Boulding, etal(2005) أربع عمليات رئيسة لإدارة علاقات الزبائن وهي:

1. **بناء علاقة مع الزبائن**، وتشير هذه العملية إلى القرارات الخاصة بالأنشطة المتعلقة ببناء علاقات فيما يتعلق بمجموعة معينة من الزبائن أو زبون معين.

2. **الحكم على طبيعة العلاقة**، عندما يطور نظام أو برنامج العلاقة مع الزبائن، يجب أن يتم الحكم عليه؛ فالبرامج نحو الزبائن والموزعين تتطلب تدخلًا من كلا الطرفين. لذا من المهم تحديد الدرجة التي تشترك فيها الأطراف في الحكم أو تديره بشكل مستقل، وتعتمد على فهم معايير الحكم بين الشركاء ذوي العلاقة فليست كل العلاقات تدار على حد سواء.

3. **تقييم أداء العلاقة**، حيث إن إدارة علاقات الزبائن تحتاج للتقييم الدوري لمعرفة فيما إذا كانت تلك العلاقة مطابقة للتوقعات ويمكن الاستمرار بها على المدى البعيد. إذ يساعد تقييم الأداء على أخذ الإجراءات التصحيحية من ناحية حكم العلاقة أو في تعديل أهدافها.

4. **تعزيز طبيعة العلاقة بالزبائن**، إن إدارة علاقات الزبائن تعد مسبقا بعض الطرق لتطوير العلاقة بالزبائن، بينما بعض العلاقات تتطور بشكل طبيعي، لکن هناك عدة قرارات من

المفترض العمل بها حول تطوير العلاقة مع الزبائن وتتعلق بخصوص الاستمرار بها، وإنهائها، وتحسينها أو تعديلها.

## 2-3 التوجه بالعلاقة بالزبائن:

### 2-3-1 مفهوم التوجه بالعلاقة بالزبائن

بين (Narver & Slater 1990) أن التوجه بالعلاقة بالزبائن يشير إلى قدرة الشركة على تفهم ومعرفة حاجات الزبائن المستهدفين ورغباتهم وكذلك خصائصهم والعوامل المؤثرة في قراراتهم وسلوكياتهم الشرائية.

ويؤكد (Margan & Strong 1998) أن التوجه بالعلاقة بالزبائن لا يتضمن فقط التعرف على سلسلة القيمة للزبائن للشركات، بل إيجاد أعلى قيمة للزبائن تلك الشركات من خلال طريقتين: زيادة المنافع والفوائد للزبون مقارنة بالكلفة التي يتحملها، أو تقليل تكلفة الزبون مقارنة بالمنافع التي يحصل عليها، ويتم قياس التوجه بالزبون من خلال:

- التعرف على حاجات زبائن الشركات الحالية والمستقبلية ورغباتهم، وفهمها.
- التعرف على ما يحقق رضا الزبائن في الشركات.
- إيجاد أعلى قيمة للزبائن الشركات.

واتساقا مع ما ذكره (Narver & Slater 1990) فإن التوجه بالعلاقة بالزبائن يعني كافة الأنشطة التي تتضمن الحصول على معلومات عن المستهلكين في السوق المستهدف ونشرها في

كافة قطاعات الأعمال. وهذا يساعد على زيادة إمكانية توليد قيمة عالية للعملاء، والحصول على المعلومات التي تطور معرفة الزبائن.

## 2-3-2 مكونات التوجه بالعلاقة بالزبائن:

يري(1993) Deshpande, etal أن التوجه بالعلاقة مع الزبائن يشير إلى مجموعة من المعتقدات التي وضعت لمصلحة الزبون أولاً بالإضافة إلى تحقيق الأرباح على المدى البعيد.

ويؤكد(2004) Chen, etal أن المنظمات بحاجة إلى التركيز على المعلومات حول الاحتياجات والقيم والمعتقدات للزبائن الحاليين والمحتملين لتصبح جزءاً من ثقافة المنظمة ونقطة انطلاق لتحقيق التنمية والنمو. بالإضافة إلى أن التوجه بالعلاقة من الزبائن يظهر بثقافة المنظمة التي تؤكد العلاقة مع الزبائن بوصفها جزءاً رئيسياً من استراتيجية المنظمة، وحافزاً لتطوير ميزة تنافسية مستدامة (Appiah-Adu, Singh,1998).

ويورد كل من (Hajjat,2002 ؛ Rindfleisch, Moorman, 2003 ؛ Dulaimi,

2005) مكونات التوجه بالعلاقة مع الزبائن بالآتي:

1. **المكون المرتبط بالزبائن؛** والمتضمن كافة الأعمال الموجهة نحو الزبائن ومعرفة قيمة المنتجات ، وخدمة العملاء، ووضع مصالحهم في المقام الأول ، واحتياجات الزبائن المستمرة ، وفهم حاجاتهم وإرضائهم، والعلاقة معهم ومدى الاستجابة لهم.

**2. المكون المرتبط بالمنافسين؛** والمتضمن التعرف على المنافسين وتحركاتهم بالإضافة إلى التركيز التنافسي.

**3. المكون المرتبط بالسوق؛** والمتضمن خدمات ما بعد البيع للزبائن، والمعلومات وأساس المنافسة في السوق المستهدف والقوى المحركة للسوق.

**4. المكون المرتبط بالمنتجات والخدمات،** والمتضمن الجودة، والسمعة، وخدمات التقييم، والقيمة المضافة للزبائن.

**5. المكون المرتبط بالموظفين؛** والمتضمن آليات الاتصال والتواصل مع الزبائن ومرونة الأنشطة والمهارات والترقيات المستمرة للموظفين، والرضا الوظيفي.

**6. المكون المرتبط بالمنظمة نفسها؛** والمتضمن توليد قيمة أعلى للزبائن، والبحث عن الزبائن الجدد، والشفافية في التعامل مع الزبائن.

### **3-2-2 مزايا التوجه بالعلاقة بالزبائن:**

يرى العديد من الباحثين أن التوجه بالعلاقة بالزبائن يعطي المنظمة العديد من المزايا التنافسية، وهي:

**1.** الميزة التنافسية المرتبطة بالمنتج، حيث إن المنظمات تقوم بتطوير منتجات أو خدمات إبداعية لمقابلة احتياجات زبائنها المتجددة. وهنا من المفترض على المنظمات أن تقوم بجمع المعلومات حول احتياجات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية تجاه المنتجات أو الخدمات التي تقدمها

المنظمات بالإضافة إلى مستوى جودة هذه المنتجات/ الخدمات (Caruana, etal, 2003) ؛  
(Wang & Lo, 2003).

**2.** الميزة التنافسية المرتبطة بالزبائن، حيث إن تحقيق رضا الزبائن سيؤدي بالنتيجة النهائية إلى تحقيق قاعدة عريضة من الزبائن وبالتالي تحقيق الولاء لمنتجات المنظمة وخدماتها، وهذا أيضا يتطلب الحصول وبشكل مستمر على المعلومات التي تبين التطورات الحاصلة في رغبات واحتياجات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية حول المنتجات أو الخدمات المقدمة ( Pelham & Wilson, 1999).

**3.** الميزة التنافسية المرتبطة بالموظفين، حيث إن المنظمات المتوجهة بالعلاقة بالزبائن يتطلب منها لتحقيق رضا الزبائن وولائهم على المدى البعيد. تدريب وتعليم موظفيها على الوسائل العصرية في إدارة علاقة الزبائن، بالإضافة إلى تمكينهم من معالجة مشكلات الزبائن بما يحقق رضاهم، ومشاركتهم من قبل منظماتهم في اتخاذ القرارات والسبب في ذلك أن الموظفين هم الفئة الأقدر في المنظمات على تحديد احتياجات الزبائن على المدى القريب والبعيد ( Day, 1994:46).

**4.** الميزة التنافسية المرتبطة بقدرات المنظمة، حيث إن المنظمات التي تتوجه بعلاقتها بالزبائن تهدف بشكل أساسي إلى تحقيق مستويات أعلى من رضا الزبائن، وهذا يتطلب من المنظمات وجود قدرات عالية لديها بما يؤهلها لتطوير منتجاتها وخدماتها بالإضافة على القدرات التي تمتلكها للحصول على المعلومات الضرورية من الزبائن لتحقيق أهدافها المتعلقة بالزبائن ومن خلال قدراتها الداخلية على المدى القصير والبعيد (Wang & Lo,2003:485).



ولغرض التعرف على مدى توجه الفنادق بالعلاقة بالزبائن فقد تم اعتماد المقياس المستخدم من قبل (Jayachandran, etal, 2009) و المتضمن عشرة عبارات ركزت على بيان مدى حاجة المنظمة للعلاقة بالزبائن.

## 2-4 المعرفة التسويقية:

### 2-4-1 مفهوم المعرفة التسويقية:

من خلال استعراض المساهمات الفكرية في المجال التسويقي والاستراتيجي المعرفي. تبين عدم وجود إجماع فيما يتعلق بكيفية تحديد المعرفة التسويقية وقياسها. فقد تم تصورها على أنها معلومات السوق التي تحتاج إلى معالجة من خلال اكتساب المعرفة، توزيع المعلومات، وتفسيرها، والذاكرة التنظيمية (Huber,1991:88). وفي محاولة للتركيز أكثر على الأنشطة التسويقية اقترح بعض علماء التسويق أن المعرفة التسويقية هي التوجه السوقي (Jaworski & Alavi & Leidner, 2001 Slater & Narver, 1995; Sinkula, etal, 1997) بالإضافة إلى أنها تصور توليد معلومات السوق ونشرها.

عدت المعرفة التسويقية بأنها مهارات تعلم المنظمة فن اكتساب المعرفة عن الزبائن وتوليدها وتحويلها والاحتفاظ بها، فضلاً عن مناقلة تلك المعرفة في سبيل تطوير الأداء أو الإبداع في المنتجات والخدمات (Baker, 2000:246). وقد عرفها (Li & Calantone, 1998:13) بأنها تطبيق كفاءة معرفة السوق التي تشمل عملية معرفة الزبائن، و البحث

والتطوير التسويقية ومعرفة المنافس. ومع ذلك ركزت هذه المناهج على عمليات توليد معلومات السوق واستخدامها.

كما عرفها (Kok & Vanzy (2002 بأنها المرشد المنضبط لتمييز المعرفة التسويقية وترويجها بين الأفراد لتطوير المعرفة الحالية وخلق معرفة تسويقية جديدة واستخدامها لتطوير الممارسات والتطبيقات في المجال التسويقي المتعدد الاتجاهات. فهي بذلك تمثل في حقيقتها ممارسة ومعالجة للمعرفة، شأنها في ذلك شأن أية أعمال أخرى في المنظمة يمكن استخدامها لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية وفي مقدمتها العوائد الربحية. فضلاً عن كونها ذات نفع خاص للنشاط التسويقي من خلال مساعدة رجال التسويق في معرفة استراتيجيات المنافسين التسويقية، وخلق الإمكانيات المناسبة للتكيف والتعامل معها. وتتميز هذه المعرفة باستخدام قاعدة البيانات الخاصة بالزبائن والتي تمثل في حقيقتها المعرفة الحالية باتجاه تطوير المنتجات والخدمات وتوزيعها بشكل مريح ومتكامل ومتزامن مع الاستراتيجيات التسويقية الموضوعة من قبل إدارة المنظمة لتكوين معرفة تسويقية جديدة. وعندئذ يصبح من الممكن تماماً أن تحقق المنظمة ميزتها التنافسية من خلال المعرفة بالسلوك الشرائي للمستهلك عبر اختياره للمنتج المحدد، والعلامة التجارية ودرجة الولاء التي يكون بها تجاه منتجات وخدمات المنظمة.

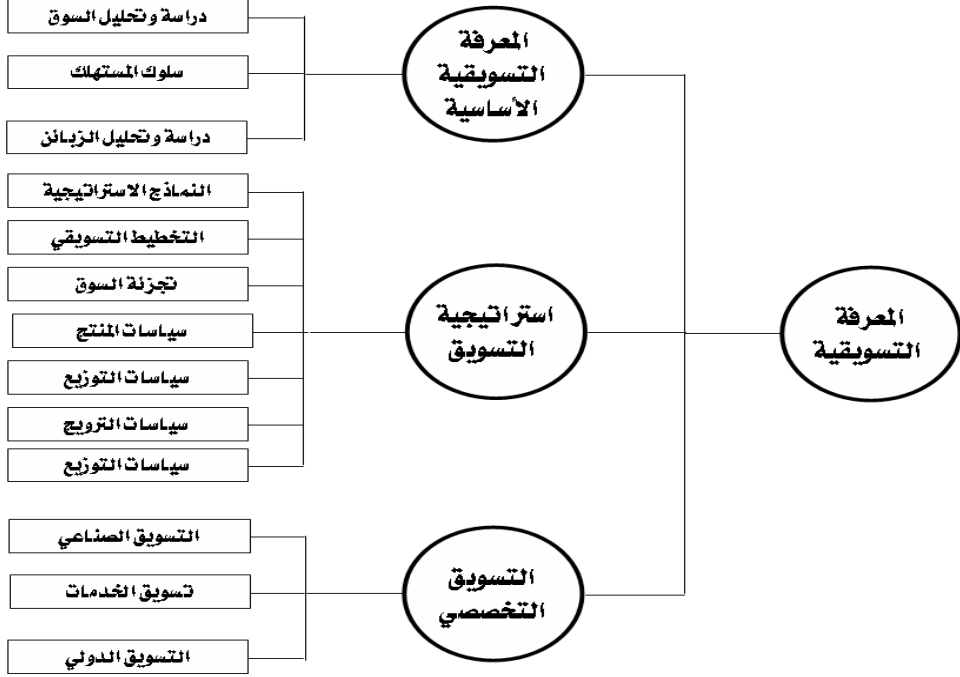
ويقترح (Srivastava etal, (1999 إطاراً لمراجعة مفهوم التسويق على أنه ظاهرة تترسخ في ثلاث عمليات تسويقية رئيسية تؤدي إلى توليد قيمة للزبائن من خلال: تطوير حلول للزبائن الجدد، وتعزيز اكتساب المدخلات ونقل المخرجات، وتوليد علاقات مع مجموعات السوق وهذه العمليات هي: إدارة وتطوير المنتج، وإدارة سلسلة التوريد، وإدارة علاقة الزبائن، وهذه العمليات تعبر عن المعرفة التسويقية بالزبائن.

ويحدد (Delbaere&Smith 2002) دور المعرفة التسويقية من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة، بالإشارة إلى توليد المعرفة حول السوق، وخصن المعلومات المتعلقة بالسوق والأطراف المستفيدة منها داخل المنظمة واسترجاعها، وأخيراً تطبيق ما تم تخزينه واسترجاعه عن المتغيرات ذات العلاقة بالأداء والعمل التسويقي.

ويوضح (Rossiter 2001) بأن هناك ارتباط وثيق بين القدرة التسويقية Marketing Ability وأشكال المعرفة التسويقية. حيث إن القدرة التسويقية تتأثر بشكل طبيعي من خلال امتلاك المعرفة التسويقية، والتوارث المحفوظ في الذكاء الشخصي الذي يمكن تسميته أيضاً بالقدرة العقلية العامة أو الشاملة التي تتيح المجال لتحقيق مستوى أداء أفضل ومتميز في العمل التسويقي. والشكل (1-2) يوضح وجود ثلاثة مجاميع رئيسة تكون المجالات الرئيسة للمعرفة التسويقية (Largo & Michel, 1999:4) والمتمثلة بالمعرفة التسويقية الأساسية والاستراتيجيات التسويقية والثالث المتعلق بالتسويق التخصصي.

## الشكل (1-2)

### مجاميع المعرفة التسويقية



Source: Large, Claire & Crepa, Michel, (1999), "The Managerial Dimensions of Marketing Knowledge Assessment university Paris" LXD dauphine: 1-6.

## 2-4-3 تصنيف المعرفة التسويقية:

بالعودة إلى تصنيفات المعرفة التسويقية، فقد حدد (Rossiter, 2001: 17-20) أشكال

المعرفة التسويقية بالآتي:

- **المفاهيم التسويقية**، وهي تكون حجر الزاوية في بناء المعرفة التسويقية. وعلى الرغم من السهولة في الاتفاق على هذه المفاهيم إلا أن الصعوبة تكمن في تحديد التعاريف الدقيقة لتلك المفاهيم. وذلك بسبب طبيعة اللغة المستخدمة في إطلاق التعابير الكافية للإشارة إلى

تلك المفاهيم التي يعبر عنها في الغالب بأحاسيس ومشاعر تجاه التعامل مع مفردات النشاط التسويقي.

• **الهيكل التنظيمية المرتبطة بالنشاطات التسويقية**، والتي تتمثل بعملية وصف لقائمة المفاهيم التي تساعد إدارة المنظمة لمواجهة المشكلات التسويقية التي تواجهها وحلها. ويمكن التعبير عنها بصورة أخرى على أنها تلك الوسائل التي تساعد المسوق على التفكير لإيجاد الحلول للمشاكل التي يواجهها. وبالتالي فهي تمثل حلقة الوصل أو الربط ما بين المفاهيم أو الأطر الفلسفية للتسويق من جانب والتطبيق الميداني للتسويق من جانب آخر. وهذا ما يتجلى في مفردات عناصر المزيج التسويقي التقليدي 4Ps وما يضاف من عناصر ثلاثة أخرى 3Ps في مجال الخدمات. وهذه القرارات لا تتحقق من دون إيجاد قواعد معرفية للتعامل مع الحالات والمشكلات التسويقية التي تواجهها.

• **المبادئ الاستراتيجية المرتبطة بالنشاطات التسويقية**، بشكل مختصر تمثل في حقيقتها رد الفعل الإداري المناسب للحالة التي تواجهها المنظمة، وانطلاقاً من مبدأ أنه إذا ما واجهت المنظمة الحالة X فإنها تستوجب أن تقابلها بالتصرف Y. وهذا بحد ذاته يمثل توصيفها معرفياً للحالة التسويقية التي تواجهها المنظمة.

• **مبادئ البحث**، وهي شكل مماثل للمبادئ الإستراتيجية من حيث الوجود في الاستخدام والمنافع المتحققة منها للمنظمة، إلا أن استخدامها يتم كتقنية تسويقية محددة الأهداف والواجبات. وتقوم على افتراض إذا ما كانت الحالة X هي أقل مما يفترض أن تكون بها، فيجب استخدام التصرف Y لإيجاد الإجابة على ذلك الاختلاف السببي، وكأن يتم ذلك عبر

استخدام المقابلات النوعية للزبائن، المسح الميداني الشامل أو على وفق أسلوب العينات، المقاييس الإحصائية التحليلية، إعلانات الاختبار والاستجابة..الخ. وهذا الأمر يستوجب بالضرورة أن يكون هنالك مدير تنفيذي قادر على تحقيق ذلك وعبر امتلاكه المعرفة التسويقية لإشغال هذا الموقع وإدارته.

## 2-4-4 أبعاد المعرفة التسويقية:

حدد Baker (2004) أبعاد المعرفة التسويقية التي تعبر عن التفسير الدقيق لتلك

الأشكال وهي:

• **المحتوى**، وهو تعبير عن ذلك الاختيار والتميز الواضح للسمات المعرفية ذات العلاقة بالاستراتيجية التسويقية، القائمة على التركيز الدقيق في المعلومات المؤثرة بالهدف المقصود، وتجنب ما يفيض عن ذلك. وهنا تدخل مسألة التدقيق المعرفي التسويقي لإقرار ما تريد المنظمة أن تعرفه، وما هو الشيء الأكثر أهمية، وما تحتاجه فعلاً من المعرفة التسويقية في تحقيق برامجها مع المستهلك أو السوق.

• **الثقافة**، تمثل البعد الأكثر تأثيراً في نجاح إدارة المعرفة التسويقية على مستوى منظمة الأعمال، ولكن بذات الوقت تمثل العنصر الأكثر إهمالاً من قبل إدارات المنظمات. وذلك عندما يمتلك الخوف هذه الإدارات، في مواجهة التغيير وما تتطلبه من حالات مختلفة في نقل وإدارة المعرفة التسويقية.

• **العملية**، والمتضمنة تحديد أهداف المعرفة التسويقية وتشمل على: تحديد الجوهر المعرفي للمنظمة، وتوظيف الحاجة المستقبلية للمنظمة من المعرفة، والتميز في المعرفة التسويقية المتاحة للمنظمة قياساً بالآخرين، والحفاظ عليها ونشرها واستخدامها.

• **البنية التحتية**، والمتمثلة في القاعدة الذهبية لدعم إدارة المعرفة، التي تستوجب أن تكون متكيفة مع حاجات المنظمة وليس العكس. لذلك من الضروري أن تكون مرنة وسهلة الوصول ومحدثة في المعلومات وبما يتوافق مع استراتيجية المنظمة، وأن يتم التأكد من كل ذلك من خلال اعتماد التدقيق التسويقي المعرفي.

يتضح مما سبق ومن خلال الاستعراض المرجعي للمعرفة التسويقية تنوع مداخلها واتساع جوانبها. ولتحقيق أهداف الدراسة الحالية فقد تم التركيز على جوانب المعرفة التسويقية المتعلقة بالزبائن Customer Relationship Marketing Knowledge أي المعرفة التسويقية المتعلقة ببناء علاقات الزبائن وإدارتها، وهي التي اعتمدها ( Hanvanich, etal, 2003: 135-124) في قياسه لهذا المتغير المحدد بخمسة عبارات وذلك بدلاً من اعتماد مقياس (Jayachandran, etal, 2005:177-192) الذي حدد المعرفة التسويقية بالعلاقة مع الزبائن بخمسة أبعاد وهي تبادل المعرفة والحصول على المعرفة، وتكامل المعرفة، والوصول إلى المعرفة، واستخدام المعرفة والواقع في (24) عبارة وذلك لسعته وصعوبة قياسه إلى جانب الأبعاد الأخرى في الدراسة.

## 2-5 برامج تعزيز ولاء الزبائن:

### 2-5-1: مفهوم برامج الولاء:

- لقد استخلص Dowling & Uncles, (1997) أنواعاً مختلفة من برامج الولاء التي تؤدي إلى تعريف مبادئ عمل برامج الولاء، مثل: الخصومات، والتحفيز، والقرب و الصداقة / المزملة، والمحافظة الدائمة على العلاقات. وتتشكل هذه البرامج على النحو التالي:
- **التقييم:** تزويد الزبائن بمنتجات وخدمات أكثر مما يتوقعون.
  - **المكافأة:** إعطاء المكافآت، من غير منتجات الشركة وخدماتها ، للزبائن.
  - **الشراكة:** دعمهم يختارون المكافأة من شركات أخرى محتملة.
  - **الخصومات:** دفع المال أو إهداء بعض السلع للزبائن عندما يقومون بالشراء أكثر.
  - **التعاون:** تكوين علاقات دائمة وطويلة الأمد مع الزبائن بناء على أساس المنفعة المتبادلة.
  - **الائتلاف:** التعاون مع شركات أخرى من أجل تبادل المعلومات المتعلقة بالزبائن والسعي للحصول على زبائن جدد محتملين.

### 2-5-2 غايات برامج الولاء ودوافعها:

يتم تقسيم برامج الولاء وفقاً لمستوى الولاء. ويجري وضع برامج الولاء في الأغلب وفقاً للغايات المطروحة. ومن الممكن أن تنتوع هذه الغايات، وتكون في الغالب لجذب أكبر عدد ممكن من الزبائن، والمحافظة على ارتباط وثيق معهم، وزيادة أرباح المنظمة. ووفقاً لـ ( Long &



(Schiffman, 2000:214-232) فإنه من السهل على المنظمة تقدير نوع برنامج الولاء المعين، ومن ثم يتم تقييم غايات هذه البرامج.

وبحسب دراسة (Bolton, etal, (2000) فإن المشاركين ببرامج الولاء في منظمة خدمات مالية أقل حساسية عن باقي زبائن المنظمة في إدراكهم لتدني جودة الخدمة وسعر الخدمة مقارنة مع المنافسين في السوق. فمن منطلق التركيز على وجهة نظر الأفراد فإن برامج الولاء تعد آلية لزيادة الولاء لماركة واحدة فقط، وتقليل حساسية السعر، وزيادة مقاومة الزبائن للعروض المنافسة، وتقليل الرغبة في تجريب بدائل أخرى، وتشجيع الكلمة المنقولة الإيجابية، وجذب زبائن جدد، وزيادة حجم المبيعات.

## 2-5-3 دوافع برامج الولاء:

أشار (Gomez, etal, (2006 إلى أن الدوافع الرئيسية لاستخدام برامج الولاء تتمثل

فيما يلي:

### • تشابه في القيمة الافتراضية بين المنتجات المختلفة وتساوٍ بينهما، بحيث

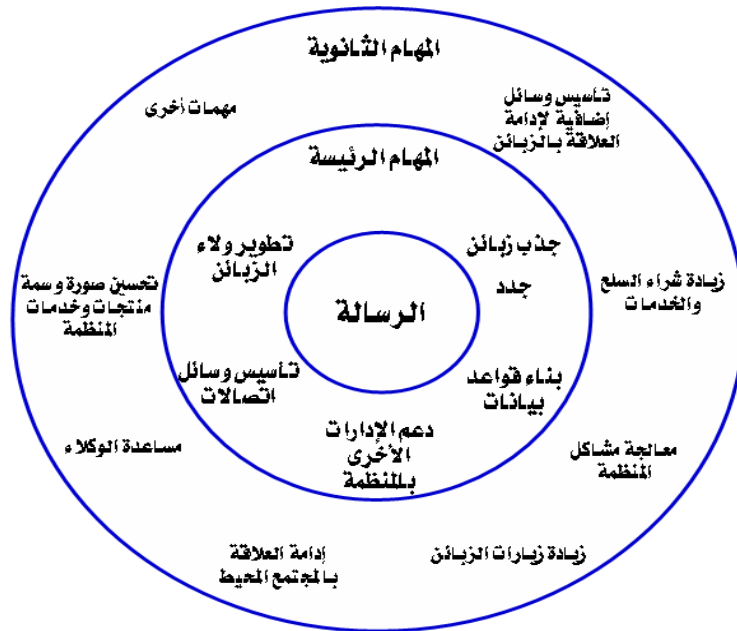
إنهما تتساويان في السعر والخدمة المقدمة للزبون، وعدم إمكانية تقديم منتج يتفوق على منتجات المنافسين وبشكل يمكن إدراكه من قبل الزبائن.

### • تقصير الفترة الزمنية اللازمة لاتخاذ القرار الشرائي، من خلال التأثير على الزبون بما

يمكن أن يحصل عليه من منافع إضافية توفرها هذه البرامج، وفي أغلب الأحيان فإن مشتري خدمة الاتصال الخليوي سوف يستمر بشراء هذه الخدمة من نفس المزود ولفترة زمنية أطول.

• المنافسة الشديدة بين مجموعة محدودة من المنافسين الأقوياء، في مثل هذه الحالات لا يكون هنالك قاعدة كبيرة من الزبائن الجدد المحتملين، فيصبح توجه المنافسين نحو زبائن بعضهم البعض، ومن هنا جاءت هذه البرامج لتقوية الارتباط والالتزام بين الزبائن والمزود لإبعادهم عن إجراءات المنافسين. والشكل (2-2) يوضح التسلسل الهرمي لغايات برامج تعزيز الولاء.

شكل (2-2) غايات برامج تعزيز الولاء



Source: Bagdoniene, Liudmila & Jakstaite, Rasa, (2006), "Customer Loyalty Programmes: Purpose, means and development", **Management of Organizations Systemic Research**.

## 2-5-4 أهداف برامج الولاء:

يشير Hughes (2003) إلى أهداف برامج ولاء الزبائن، بالآتي:

- تطوير قيمة الزبون، وبالتالي زيادة العائد على قطاع أفضل الزبائن.

- **تحسين قيمة الزبون ورضاه**، لان الرضا يعد من المؤشرات الأكثر دلالة التي يتم تقييمها عند الاستثمار في العلاقة مع الزبون.
- **رفع مستوى ولاء الزبائن**، وهذا يقلل من مستوى دوران الزبائن ومعدل فقدان.
- **تأسيس خطوة جديدة**، لتطوير جودة خدمات ما بعد البيع.
- **تركيز الجهود على الموزعين**، من أجل تأسيس برامج بناء ولاء مشتركة.
- **تسليط الضوء على محفزات الولاء والرضا**، ودوافع عدم الولاء وعدم الرضا.

## 2-5-5 مراحل تصميم برامج الولاء:

اقترحت مؤسسة (SurfGold) المتخصصة بتقديم استشارات للمؤسسات المختلفة تتعلق بإدارة الزبائن لديها، سبع مراحل لتصميم برنامج ولاء يستطيع أن يعظم الفوائد المرجوة منه، وهذه المراحل:

- **التعرف على الزبائن**، ومعرفة ما يرغبونه وما لا يرغبونه من خلال تصنيفهم حسب خصائصهم السكانية والنفسية.
- **تتبع أنماط الاستهلاك ومعرفتها** ، والإنفاق لديهم (آخر عملية شراء Recently، تكرار عملية الشراء Frequency، قيمة ما يتم إنفاقه للحصول على المنتج Monetary Value).
- **تصميم برنامج الولاء**، وتحديد الفوائد التي يحصل على الزبائن.

• **تحسين ربحية المؤسسة**، من خلال زيادة العائد على الاستثمار وتعظيم قيمة الزبون خلال استمرارية تعامله مع المؤسسة.

• **الاهتمام بتوثيق العلاقة مع الزبائن**، من خلال بناء علاقات ذات طابع شخصي مقرونة ببعض الفوائد للزبائن.

• **الاهتمام بشريحة الزبائن المهمين**، والأكثر فائدة للمؤسسة، وهم الزبائن الذين يشتركون باستمرار وبمبالغ عالية.

• **تقييم برنامج الولاء**، بحيث يتم معرفة مدى ما تحقق من الأهداف الموضوعية له مثل زيادة الإنفاق وتكرارية الشراء من قبل الزبون.

وقد تناول الباحثون عدداً من المقاييس لتقييم برامج الولاء وقد ركزت غالبية هذه المقاييس على قياس فاعلية تنفيذ هذه البرامج على تعزيز العلاقة مع الزبائن وتقييمها.

## 2-6 الأداء:

### 2-6-1 مفهوم الأداء:

إن الاختلاف حول مفهوم الأداء ينبع من اختلاف المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء وقياسه والتي يستخدمها المدراء والمنظمات. وعلى الرغم من هذا الاختلاف، فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.

إن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الأداء مفهوم ذو أبعاد شمولية، لذلك فإن التوجهات الحديثة تنطلق من ست أطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم، وهي:

• **النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها**، وفي هذا السياق يعبر (Eccles,1991:131) عن الأداء بكونه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق أهدافها، ويتفق مع هذا السياق كل من (Robins & Wiersema,1995:278) إذ يعبران عن الأداء بكونه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد.

• **منطلقات النظرة المستندة إلى الموارد**، حيث وضح ( Miller & Bromiley, 1990: 757) أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.

• **النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها**، ضمن هذا التوجه يرى (Birkinshaw, etal, (1995) أن الدراسات الإدارية والإستراتيجية حول موضوع الأداء تواجه العديد من الصعوبات، فبالإضافة إلى تعدد المحاور واختلافها، فإن هناك خلافاً حول طبيعة البيانات المعتمدة في القياس ومصدر تلك البيانات، فالأداء في أبسط صورته يمثل النتائج المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (Wright, etal, 1998) وهنا لا ينظر إلى الأداء بصورته المجردة بحيث تمثل نتائج لا يعرف مستواها، وإنما يركز على الجانب الإيجابي لنتائج الأداء مفترضاً منذ البداية قدرة المنظمة على تحقيق مستوى عالٍ لأدائها، وبما أن الأداء هو

نتيجة لدالة مختلف أنشطة وأفعال المنظمة التي تمارسها ضمن عوامل ومحددات مختلفة، فإن درجة مستواه تتحدد نتيجة العوامل المؤثرة فيه، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلاله.

• **البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة،** حيث ركز (Zahar & Pearce,1989)

على البعد البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة، ومدى قدرتها على تكيف عناصر ذلك البعد لتعزيز أنشطتها باتجاه تحقيق أهدافها، فالأداء هو النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية . على اختلاف أنواعها . والتأثيرات الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها.

• **مدخل النظم،** حيث بين (Wit & Meyer, 1998: 40) أن الأداء هو المستوى الذي تتمتع

به مخرجات المنظمة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها، فالأداء هو مخرجات الأنشطة والأحداث التي تشكل داخل المنظمة.

• **المفهوم الشمولي،** حيث وصف (David, 2001: 308) الأداء بنتائج الأنشطة التي

يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية.

ومن خلال استعراض المفاهيم السابقة عن الأداء، يمكن النظر إليه بصورة حية تعكس نتيجة

ومستوى قدرة منظمة الأعمال على استغلال مواردها ومستوى تلك القدرة، وقابليتها في تحقيق

أهدافها الموضوعية من خلال أنشطتها المختلفة، وفقا لمحاور ثلاث المنظمة وطبيعة عملها

(إدريس والغالبي، 2009: 29-30).

## 2-6-2 مجالات الأداء:

تتنوع وتختلف مجالات الأداء في منظمات الأعمال تبعاً لاختلاف أعمالها وطبيعة نشاطها، ووفقاً لدرجات إدارتها في التركيز على تلك المجالات التي تعتقد أن تحقيق الأهداف من خلالها يمثل أولوية، وحتى تلك المجالات التي تقل أهمية عن مجالات الأهداف الرئيسية.

فالتطور الحاصل في الأداء وإدارته جاء على مراحل متعاقبة سواء في العالم الصناعي كمنظمات أعمال أو منظمات دولة (Dewaal, 2001: 7). والملاحظ أن هذا التطور أنصب في المجال التطبيقي على المؤشرات المالية أولاً وفق اعتبارات تأثرها بالاشتراطات والظروف الاجتماعية والإنسانية. وتوالت بعد ذلك المحاولات وتراكت المعارف في هذا المجال تؤطرها فكرة تطوير أداء العمل، بحيث ترتبط الأنشطة والعمليات وكذلك المخرجات بالتكاليف الخاصة بها (William, 2002: 460).

هذا ويختلف الكتاب والباحثون في توجهاتهم نحو تحديد مجالات الأداء وطرق قياسها (Wheelen & Hunger, 2008 ؛ Certo & Peter, 1995)، فمنهم من ينظر إلى أهداف أصحاب المصالح والحقوق بوصفها مجالات أداء رئيسة ينبغي على المنظمة قياس الأداء من خلالها وفق مقاييس ومعايير تلائم كل مجال بما يمثله من أطراف مرتبطة به ، وينطلق كتاب آخرون في تحديد مجالات الأداء من متطلبات بحوثهم ودراساتهم التي تحدد طبيعتها مجالات الأداء التي يتم التركيز عليها، كما تهتم إدارات بعض المنظمات بمجالات أداء تعكس فلسفتها تجاه ميادين الأداء التي تمثل أولويات بالنسبة لها، وفيما يلي توضيح كل ميدان من هذه الميادين، وبما يتضمنه من مقاييس ومؤشرات لقياس الأداء. حيث يرى ( Lynch, 2000:

(374) بأن الأداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المنظمات. وأن عدم تحقيق المنظمات للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر. ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك في تأكيد أهمية الأداء المالي، وذلك إلى حد اعتباره الهدف الأهم للمنظمة، وضمن هذا التوجه، يعبر (Hunt & Morgan, 1995: 6) عن تلك الأهمية بالقول إن الأداء المالي المتفوق يعد هدف المنظمات الأساسي، وأن الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمناً من خلال تحقيق الأداء المالي المتفوق. ويعتقد (Harrison & John, 1998: 47-48) أن ميدان الأداء المالي يمكن استخدامه كميدان أساسي يستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنظمة، فالأداء المالي يعد استراتيجية مهمة، يمكن للمدراء استخدامها في تحديد مستوى الأداء الكلي في المنظمة، فضلاً عما ما يؤشره من نقاط قوة داخلية ويؤكد الكاتبان على أهمية الأداء المالي فيما يتعلق بالعوامل البيئية الخارجية، إذ إن المنظمة ذات الأداء المالي العالي، تكون أكثر قدرة على الاستجابة في تعاملها مع الفرص والتحديات البيئية الجديدة، كما أنها تتعرض لضغط أقل من أصحاب المصالح والحقوق، مقارنة بغيرها من المنظمات التي تعاني من الأداء المالي الضعيف. ويفيد (Eccels, 1991: 132) بما هو من مجرد الاعتماد على محاور الأداء المالي، ويؤكد ضرورة إيجاد محاور جديدة للأداء تتناسب مع الاستراتيجيات الجديدة، ويؤشر الكتاب والمنظرون تباينهم عن مفهوم الأداء بين التركيز الضيق من خلال تركيزه على الأهداف المالية، والإطار الأوسع الذي حاول استيعاب المفهوم الشمولي للأداء بوصفه يرتبط بالعديد من الأهداف، ومن هنا، تطلب الأمر التركيز على محاور الأداء المالي والعمليات.



إن تضمين الأداء لمقاييس تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخلفية للأداء الذي تستطيع المؤشرات المالية الكشف عنه (VenKatraman & Ramanjam, 1986: 804)، ويرى (Macmenamin, 1999: 323-324). أن الاعتماد على النسب المالية فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا يجب تعزيز هذا الأسلوب في القياس بمقاييس أداء تشغيلية لبناء نظام قياس لأداء فعال في المنظمة، كالحصة السوقية، والاحتفاظ بالزبائن وتقديم منتجات جديدة، وجودة المنتجات / والخدمات المقدمة، وفعالية العملية التسويقية، الإنتاجية، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة. وضمن هذا التوجه، يعتقد (Anderson,etal,1994:57) بأنه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة، فإنه سيكون أكثر ميلاً لإيجاد التوازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية.

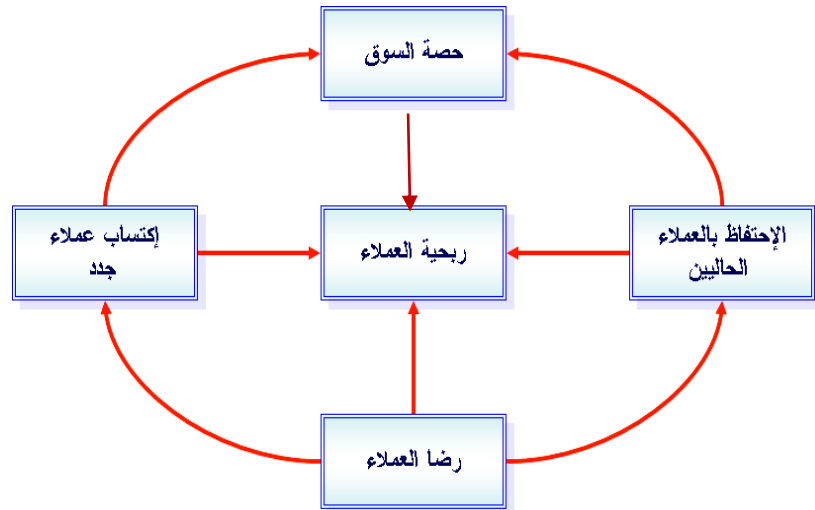
فالحصة السوقية تشير إلى الجزء الخاص بالمنظمة من مجمل المبيعات في تلك السوق. ويمكن أن تقاس الحصة السوقية في إطار عدد الزبائن أو القيمة النقدية المتحققة من مبيعات المنظمة لكل منتج أو خدمة قياساً إلى القيمة النقدية المتحققة للمبيعات الكلية في السوق.

ويؤكد (Kaplan & Norton (1996) أن الحصة السوقية تغطي في جانب منها قدرة المنظمة على التغلغل والانتساع في السوق المعنية وعادة ما تحدد المنظمات أهدافاً لنمو مبيعاتها من خلال إدامة العلاقات مع الزبائن في السوق الواسع أو جزء من تلك السوق، وبالتالي تحاول زيادة حصتها السوقية التي ستعكس إيجابياً على الأرباح المتحققة. وإن قياس الحصة السوقية من المفترض أن يؤخذ في إطار توازن طبيعي مع مجمل المؤشرات المراد تحقيقها ومنها المؤشرات المالية حيث الارتباط الإيجابي بين الحصة السوقية والأرباح في أغلب الحالات، ويمكن لمنظمة الأعمال أن تجري تحليلاً لحصتها السوقية في إطار كل زبون أو مجموعة زبائن

لمعرفة مساهمة كل زبون أو مجموعة في هذه الحصة لغرض تطوير أساليب التعامل أو كسب الولاء لهؤلاء العملاء. وفي حالات أخرى فإن الحصة السوقية تؤخذ في إطار عام من خلال قياس حصة المنظمة إلى السوق بشكل عام أو إلى المنافسين القادة في هذه السوق. ومن المعلوم أن قياس الحصة السوقية يتأثر بشكل كبير بمدى توفر بيانات ومعطيات دقيقة حول المنتجات كوحدة أو كأسعار، وكذلك طبيعة النشاط الذي تمارسه منظمة الأعمال. والشكل 2-3 يبين المقاييس المتعلقة بالزبائن والحصة السوقية (Kaplan & Norton, 1996: 68-69).

### شكل (2-3)

المقاييس المتعلقة بالزبائن والحصة السوقية



Source: Kaplan, Robert S., & Norton, David P., (1996), "Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action", **Harvard Business School Press**, Boston, Massachusetts: 68.

ومن ناحية أخرى، يشير (Olsen, 2002:240) إلى المحافظة على الزبائن يمكن أن تقاس كنسبة من عدد الزبائن الذين تدوم العلاقة بينهم وبين المنظمة. تحاول منظمة الأعمال أن تطور علاقتها بشتى الطرق مع الزبائن في إطار السوق الواسع أو الجزء المستهدف من السوق. فرغبة المنظمة بالاحتفاظ بالزبائن أو زيادة حصتها السوقية منهم ترتبط بقدرتها على الاحتفاظ بزبائنها الحاليين ونقل مستويات الرضا إلى ولاء حقيقي يتجسد بتمتين أواصر العلاقة وجعلها مستمرة. فالإدارة وهي تبحث عن تعزيز ولاء الزبائن تحاول أن تجعل من هذا الولاء يمر عبر سلسلة من العلاقات الدقيقة والشفافة والواضحة تعزز في إطارها قدرة المنظمة على تلبية احتياجات مختلفة لهؤلاء العملاء وفق مؤشرات تحصل عليها من البحوث والدراسات. ومن المعلوم أن طبيعة عمل المنظمات تتباين من قطاع إلى آخر، وهذه المنظمات تحاول بطرقها ووسائلها الخاصة قياس قدرتها على الاحتفاظ بالزبائن وتعزيزهم من فترة إلى أخرى.

ويمكن للمنظمات أن تطور من أساليبها للاحتفاظ بالزبائن وفق اعتبارات تصنيف لهؤلاء الزبائن تجدها مناسبة لطبيعة عملها، فقد عرض (Ziethamal, etal, 1993) وسائل وطرق للاحتفاظ بالعملاء تتمثل بالآتي:

• **الاحتفاظ المبدئي**، والذي يرتبط بقدرة المنظمة ورغبتها على إدامة العلاقة مع الزبائن من خلال حوافز سعرية تمنحها لهم لكسب ولائهم واستمرارية التعامل معهم، وهذه الطريقة تساهم في تحسين الربحية على المدى القصير. خاصة إذا تعززت قدرة المنظمة على تسويق عدد أكبر من منتجاتها / خدماتها في السوق، وعادة ما يمكن تقليد هذه السياسة من قبل المنظمات المنافسة الأخرى.

• **الاحتفاظ المتقدم**، وهنا تدام العلاقة مع الزبائن وعلى المدى الطويل، حيث ينظر إليهم باعتبارهم أصحاب موقف ورؤية، وتصبح المنظمة أقرب إليهم لتلبية احتياجاتهم ورغباتهم، وتحاول المنظمة من خلال جهازها التسويقي البقاء على تماس مع هؤلاء الزبائن من خلال تقوية الروابط الاجتماعية معهم، وهنا تقدم المنظمة عروضاً متكاملة تلبي الاحتياجات الأساسية للزبائن.

• **الاحتفاظ المتميز**، ويمثل سياسات واجراءات أكثر تطوراً يتم في إطارها إدامة العلاقات مع الزبائن والاحتفاظ بهم في إطار امتيازات مالية وروابط اجتماعية بحيث يتم تصحيحها بطرق منهجية وأكثر نضجاً. وتصبح العلاقة معهم أكثر تكاملية وترابطاً مبنية على قاعدة من الثقة والبيانات والمعلومات الدقيقة. إن هذا يؤدي إلى جعل الزبائن أكثر رضاً وولاء ويساهم في تعزيز نمو المنظمة وربحياتها.

إن الأداء يمثل منظوراً متعدد الأبعاد، ويتضمن مؤشرات الأداء الحكمية Judgmental مثل خدمة الزبائن وولائهم، ومؤشرات الأداء الهدفية Objective مثل العائد على الاستثمار (Agarwal, etal, 2003:68-82). وعلى الرغم من جهود الباحثين الكثيرة فقد لوحظ أن مؤشرات الأداء الحكمية مهمة لتحقيق الربحية على المدى البعيد، حيث إن مؤشرات الأداء الهدفية تعمل على ربط مؤشرات الأداء الحكمية بالربحية (Heskett, etal, 1994). ويؤكد (Narayanan and Brem, 2002) إن هناك علاقة بين مؤشر ربحية الزبائن وإدارة العلاقة معهم. وتؤكد الدراسات أن مؤشرات الأداء الحكمية والهدفية في المنظمات الخدمية تعزز الاحتفاظ ورضا وولاء الزبائن من خلال إدارة علاقات الزبائن (Javalgi, etal, 2005).

## 2-7 العلاقة بين متغيرات الدراسة:

إن زيادة المنافسة وانخفاض ولاء الزبون أدى إلى ظهور مفهوم تنمية العلاقات مع الزبون (Gebert, etal, 2002:2). فعالم منظمات الأعمال اليوم يُنفق مبالغ كبيرة من المال على نظام إدارة علاقات الزبون. والسؤال الذي يطرح نفسه ما الذي تريده المنظمات من إدارة علاقات الزبون؟ والجواب أنهم يريدون الاستفادة من القوة التكنولوجية أي الدعم التكنولوجي لكي يكونوا أفضل وأسرع من منافسيهم في كل لحظة أو فترة حاسمة (Chase, 2000). إذ تهدف فلسفة إدارة علاقات الزبون إلى تكوين نظرة متكاملة عن الزبون عبر المنظمة ( Bueren etal,2004:2).

ويرى Gray ,etal,(2001) أن التوجه بالعلاقة بالزبائن تعمل على زيادة الأرباح والإيرادات ورضا الزبون. فيما يؤكد (Gebert, etal, 2002:3) أن التوجه بإدارة العلاقة بالزبائن يؤدي إلى تحسين كفاءة عمليات إدارة علاقات الزبون والمتضمنة استقطاب الزبائن والاحتفاظ بهم وتحقيق رضاهم. بالإضافة إلى تقديم الحلول لقوى البيع، وأتمتة العمليات التسويقية، ومراكز الاتصالات وإدارة مراكز التفاعل مع الزبون وتكوين فهم أفضل عن كل زبون وسلوكه.

إن المعرفة التسويقية المتولدة من إدارة علاقات الزبائن تمكن من فهم متطلبات الزبون. ويشار إلى هذا النوع على أنه المعرفة حول الزبون knowledge about customers؛ وفهم حاجاته التي من المفترض أن تشبع بسلع وخدمات. وكل المعرفة المطلوبة هنا يمكن أن تلخص بعبارة المعرفة من أجل الزبون knowledge for customers؛ وأخيراً فإن الزبون يحصل على

خبرات عديدة عندما يستخدم المنتجات والخدمات. وهذه المعرفة متوفرة ويمكن أن تستخدم لتحسين المنتجات والخدمات. ويطلق على هذه النوع من المعرفة "المعرفة من الزبون knowledge from Customers" ومن المفترض عمل تغذية راجعة من أجل تحويل هذه المعرفة إلى المنظمة لتحقيق مستويات أداء مرتفعة. وبهذا الصدد يذكر كلاً من ( Gebert, 2002 ) أن بناء التوجه نحو الزبائن مع المعرفة التسويقية يعمل على: مساندة شفافية المعرفة وتنفيذ عمليات الأعمال في تحديد المتطلبات التي تتعلق بالقدرات الإدارية لإدارة معرفة الزبون، وأن الدرجة العالية من القدرات الإدارية تتطلب درجة عالية من الشفافية، ودعم هدف نشر المعرفة لتحديد المتطلبات التي تتعلق بنشر معرفة الزبون بين جميع الأفراد الذين يكونون جزءاً من عمليات الأنشطة، وأن إدارة النشر تتطلب إدارة شفافية المعرفة والمساهمة في تطوير المعرفة وتحديد المتطلبات التي تتعلق بتبني المعرفة وخلقها. وعلى الرغم من ذلك فإن المعرفة يمكن أن تكون بالاعتماد على الأساس الفردي فقط. وتتطلب معرفة الزبون القيمة التي تطورت من منظور عمليات إدارة معرفة الزبون إلى القدرة على نشر المعرفة بين الأفراد، لذلك فإن إدارة المعرفة وتطويرها يتطلبان إدارة نشر المعرفة، وبناء هدف المعرفة الكفوة على أساس المنفعة الحدية المتناقصة لمعرفة الزبون. ويدعم هدف المعرفة الكفوة عمليات الأعمال في اختيار المعرفة الحاسمة لعمليات إدارة علاقات الزبون من المعرفة الكلية المتوفرة. وتتطلب المعرفة الكفوة قدرات إدارية لتطوير المعرفة وذلك لضرورتها في تحقيق مستوى مرتفع من الفهم لحاجات الزبون الحالية والمستقبلية والتي تكون ضرورية لتحسين عمليات إدارة معرفة الزبون. وأن هذه الأهداف تتعكس بشكل ايجابي على أداء المنظمة على المدى البعيد.

ويحدد (Wahab, etal (2009) أن إدارة علاقات الزبائن تؤثر وبشكل مباشر على أداء المنظمات من حيث زيادة ولاء الزبائن ورضاهم والاحتفاظ بهم. وحول دراسة كل من (Krasnikov, etal, 2009) عن أثر إدارة علاقة الزبائن على التكاليف والأرباح في صناعة الخدمة المصرفية في المصارف الأمريكية فقد توصل الباحثون إلى وجود تأثير لتتفيذ استراتيجية إدارة علاقات الزبائن على كفاءة الكلف والأرباح.

## 2-8 الدراسات السابقة:

- دراسة (Webber (2000 بعنوان " Building Client Trust and Loyalty: Professionals as Stewards ". هدفت لاختبار استعمال ثلاثة نماذج لفهم العلاقة المهنية للعميل في محاولة لإعطاء الباحثين والمهتمين معلومات مهمة عن طبيعة إدارة العلاقة المهنية للعميل وأثرها من أجل بناء ثقة المستهلك وولائه والمحافظة عليها. وتكونت عينة الدراسة من (66) مدير مشروع في شركتين مقدمتين للخدمة و (40) عميلاً من كلتا الشركتين. واستنتجت هذه الدراسة أن الثقة المدركة والثقة المؤثرة كلاهما متعلق بصورة إيجابية ونسبية في نية الولاء وفي الولاء المؤثر. بينما, الثقة المدركة وحدها متعلقة باستمرارية الشركة.

- دراسة (Day & Van Den Bullet, (2002 بعنوان " Superiority in Customer & RelationShip Management: Consequences for competitive Advantage & Performance ". هدفت إلى تحديد الأسباب التي تجعل بعض المنظمات متفوقة في أدائها على المنظمات المنافسة في إدارة علاقة الزبائن، وهل أن هذه المنظمات تستخدم تقنيات في

إدارة علاقة الزبائن بشكل أفضل، أم أنها تنتهج استراتيجية تمكنها من تحسين علاقاتها مع زبائنها، وترجمتها إلى توليد قيمة للزبائن. وقد تكونت عينة الدراسة من (299) منظمة. وتوصلت إلى أن المنظمات تتفوق في إدارة علاقة الزبائن نتيجة انتهاجها استراتيجيات تمكنها من توطيد العلاقة مع الزبائن فضلاً عن التقنيات الحديثة التي تستخدمها في إدارتها لعلاقاتها مع الزبائن.

- دراسة (2002) Parvatiyar & Sheth بعنوان " Customer Relationship Management: Emarging Practice, Process, and Discipline". هدفت إلى وضع إطار عام ومتكامل لفهم السمات المختلفة لاستراتيجية إدارة علاقة الزبون وآليات تطبيقها في المنظمات. وقد طبقت الدراسة على مجموعة من الشركات التقنية. وتوصلت إلى وجود علاقة بين إدارة علاقة الزبائن والممارسات التسويقية في المنظمة. بالإضافة إلى أن الاهتمام بالزبائن يعد عنصراً مهماً لتفوق المنظمة في إدارة علاقاتها مع الزبائن.

- دراسة (2003) Hanvanich, etal, بعنوان " Reconceptualizing the Meaning of Marketing Knowledge Of Knowledge Marketing and Domain of Marketing Knowledge". هدفت إلى توضيح مفهوم المعرفة التسويقية ونطاقها المنهجي؛ فقد أشارت الدراسة إلى أن المعرفة التسويقية تنحصر في ثلاث عمليات أو تطبيقات رئيسة هي: إدارة تطوير المنتجات، وإدارة سلسلة القيمة، وإدارة العلاقة مع العميل. وقد عرّفوا المعرفة التسويقية على أنها مدى قدرة الأفراد والمنظمات على فهم Understanding عمليات التسويق التي تشمل: إدارة تطوير المنتجات ، وإدارة سلسلة القيمة ، وإدارة العلاقة مع العميل التي يمكن قياسها من خلال تقييم وعي العوامل awareness of factors، ورقابة العوامل Control of factors، وتطبيق المعرفة السوقية



في الأسواق المستهدفة من خلال بناء تحالفات الأعمال. وقد تم اختبار مفهوم المعرفة التسويقية كموثوقية للتنبؤ as a Predictive Validity من خلال علاقتها بالإبداع التسويقي.

- دراسة (2003) Uncles, etal, بعنوان " Customer loyalty and customer loyalty programs". هدفت إلى دراسة أثر برامج الولاء للشركات على ولاء العملاء، ونظرت في إدارة علاقات الزبائن، وتوصلت إلى أن برامج الولاء التي تقدمها المنظمات لا يوجد له أثر قوي بزيادة الولاء للعلامة التجارية المنافسة .

- دراسة (2003) Verhoef, بعنوان " Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development". هدفت إلى التعريف بمفهوم إدارة علاقات الزبائن وعملية الاحتفاظ بالزبائن على عينة من المتاجر الهولندية، حيث توصلت الدراسة إلى أن الحوافز المقدمة تؤثر إيجاباً على الاحتفاظ بالعملاء وأن التواصل الدائم مع العميل يؤثر أيضاً إيجاباً على الاحتفاظ بالعملاء.

- دراسة (2004) Abdul-Rahman بعنوان " Knowledge Management & Marketing". هدفت إلى عرض مفهوم إدارة المعرفة التسويقية ومصادرها وتحدياتها، ودورها في التسويق. وقد بينت الدراسة أن من أهم نتائج برامج إدارة المعرفة الفعالة في المنظمة لتطوير خدمة العملاء: تشجيع الإبداع والأفكار الجديدة، والاحتفاظ بالعاملين، وتخفيض التكلفة، وتحقيق الكفاءة، والإنتاجية العالية، وزيادة العوائد السوقية. وقد أشارت الدراسة إلى أن ما ينطبق على المعرفة الإدارية ككل ينطبق أيضاً على المعرفة التسويقية من حيث مصادرها وتطبيقاتها وفعاليتها وتحدياتها.

- دراسة (2004) Tzokas & Saren0 بعنوان " Competitive Advantage, Knowledge And Relationship Marketing: Where, What And How". هدفت إلى دراسة علاقة الميزة التنافسية والمعرفة التسويقية و التسويق بالعلاقة في تحديد نوع المعرفة التي تحتاجها لأجل تحقيق الميزة التنافسية بعيدة الأمد، وتحديد متى وأين وكيف ينظر إلى هذه المعرفة التسويقية، واهتمت أيضا بمناقشة عملية التسويق بالعلاقات ومكوناتها المعرفية، وافترضت إطار عمل مفاهيمي لتوليد المعرفة وعلاقته بالتسويق بالعلاقات.

- دراسة (2005) Arnett & BadrinarayananK بعنوان " Enhancing Customer-Needs-Driven CRM Strategies ". هدفت إلى معرفة استراتيجيات إدارة علاقات الزبائن؛ إذ اهتمت الدراسة بالتعريف باستراتيجيات إدارة علاقات الزبائن التي تركز على الاهتمام بحاجات الزبائن، حيث تعمل هذه الاستراتيجيات على استخدام تكنولوجيا قاعدة المعلومات للمساعدة على تطوير علاقة تعاون طويلة الأمد مع الزبائن الرئيسيين، وركزت الدراسة على عامل مهم لتحقيق هذه الأهداف تمثل في فريق رجال البيع في حيث عملت على اختبار قابلية رجال البيع في تطوير المكونين الرئيسيين لإستراتيجية إدارة علاقات الزبائن والمتمثلة في كل من قدرة و كفاءة التسويق بالعلاقات.

- دراسة (2005) Duffy بعنوان " The Evaluation of Customer Loyalty Strategy ". هدفت إلى تفحص الطرق التي يستخدمها المسوقون في تطوير برامج الولاء بين زبائنهم عبر السنوات السابقة، وإمعان النظر في مواطن الضعف بهذه الطرق، وكذلك بحث تأثير التطورات الاجتماعية والتكنولوجية على فاعلية هذه الطرق في المستقبل. وقد أكدت نتائج الدراسة عدم فاعلية هذه الطرق في بناء ولاء قوي لأنها تعتمد على وسائل تم استخدامها في مجال

صناعة الطيران بالتحديد، وأن عيوب هذه الطرق ستزيد في المستقبل مع ازدياد عدد الفضاء التي حصلت في بعض المؤسسات والتي أثرت على ثقة الزبائن، وأوصت الدراسة بأن يتم بذل جهود تسويقية تتسم بالأصالة وسهولة الفهم وغير ذلك؛ وإلا فإن الزبائن سيتشككون في مصداقيتها، فالخصوصية والهوية الشخصية للزبون هما موضع اهتمام مضاعف بالنسبة له، وللحفاظ عليها فهو يبدي أقل تعاون ورغبة في تقديم معلومات شخصية أو الارتباط بعلاقات مع المؤسسة أو المنتج ما لم يدرك أن ممارسات المؤسسات ذات ثقة ومصداقية وتصب في مصلحته.

- دراسة (2005) Gustafsson, etal, بعنوان " The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention". هدفت إلى دراسة اثر رضا العميل على الاحتفاظ به وعلاقة الالتزام بين العميل والشركة فقامت بدراسة مجموعة من شركات الاتصالات السلكية واللاسلكية الأمريكية حيث توصلت إلى علاقة ايجابية بين رضا العملاء والاحتفاظ بالعملاء لمدة طويلة في ظل إدارة علاقات الزبائن والتواصل مع العميل وتقديم الحوافز له.

- دراسة (2005) Lorenzon, etal, بعنوان " Marketing Knowledge Management In Strategic Adoption of A (CRM) Solutions: Global Supports and Applications". هدفت إلى فهم الاستخدام الصحيح للمعرفة في العمليات والتطبيقات التسويقية المختلفة، وكيف يمكن لتطبيقات إدارة علاقات الزبائن المساعدة في خلق التكامل Integration بين إدارة المعرفة والإدارة التسويقية. وقد ركزت الدراسة على استخدام نظام المعلومات التسويقي والأنظمة الفرعية التابعة له مثل: نظام الاستخبارات التسويقية لدعم

العمليات الإستراتيجية، وتحليل المعلومات، ونظام المعرفة الخاصة بالعمليات التسويقية وإدارة علاقات الزبائن، وفي مجال تقاسم المعرفة وتطبيقاتها. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستويات التكامل Integration بين عمليات إدارة علاقات الزبائن في عمليات المنظمة الداخلية أو تطبيقاتها ترتبط بالعلاقة بين الاستخدام الصحيح للمعرفة: تصنيفها، وإضفاء الطابع الاستراتيجي عليها، والمستويات المتعددة لعمليات إدارة التسويق إن كانت على المستوى الاستراتيجي أو الوظيفي أو التشغيلي.

- دراسة (2005) Mithas, etal, بعنوان " Why Do Customer Relationship

Management Applications Affect Customer Satisfaction ". هدفت إلى دراسة اثر إدارة علاقات الزبائن على معرفة العملاء ورضاهم، حيث إنه تم تحليل بيانات قطاع عريض من الشركات الأمريكية المختلفة وتوصل البحث إلى وجود علاقة ايجابية قوية بين إدارة علاقات الزبائن ومعرفة العملاء ورضاهم، وتبين أيضا إن إدارة علاقات الزبائن ورضا الزبائن يؤثران بإدارة السلسلة التوريدية، حيث يصبح للمنظمة قوة في نظام المعلومات التسويقية مما يعزز دور إدارة السلسلة التوريدية في القيام بأعمالها وزيادة كفاءتها.

- دراسة (2005) Payne & Frow, بعنوان " A Strategic Framework for

Customer Relationship Management ". هدفت إلى وضع إطار مفاهيمي لإدارة علاقات الزبائن التي تساعد على توسيع فهم نطاق إدارة علاقات الزبائن ودورها في تعزيز تقديم قيمة للزبائن وقيمة لحملة الأسهم، حيث توصلت الدراسة إلى ضرورة نهج استراتيجية إدارة علاقات الزبائن وإيجاد استراتيجيات لتنمية وخلق قيمة في عمليات إدارة علاقات الزبائن.

- دراسة (2005) Srinivasan & Christine بعنوان " Strategic Firm

Commitments and Rewards for Customer Relationship Management in Online Retailing". هدفت إلى دراسة أثر الالتزامات الثابتة من قبل إدارة علاقات الزبائن في البيع بالتجزئة على الانترنت على الاحتفاظ بالعميل، حيث تم دراسة (106) شركة بيع على الانترنت، وتوصلت الدراسة إلى أن الالتزام الثابت من قبل إدارة علاقات الزبائن نحو العميل يزيد من فرص الاحتفاظ بالعميل وبذلك زيادة الولاء للشركة.

- دراسة (2006) Ashour بعنوان " Relationship Marketing as a Base for

Achieving Customer Loyalty in Jordanian Hotel Industry". هدفت إلى تحديد كيفية مساهمة الأبعاد السلوكية لمفهوم التسويق بالعلاقات في ضمان الولاء للزبائن الحاليين للفندق وذلك للوقوف على أهم الأبعاد التي تتطلب اهتماماً متزايداً من قبل هذه الفنادق. وقد تكونت عينة الدراسة من (618) زبوناً، وتم استقصاء جميع مديري التسويق العاملين في تلك الفنادق. وكانت أهم النتائج أن كل الأبعاد التالية للتسويق بالعلاقات: رضا المستهلك، وعوائق التغيير، واستراتيجيات تقديم الخدمة، والروابط بين المستهلك والفندق والثقة؛ تلك الأبعاد كلها تؤثر بشكل مباشر على ولاء المستهلك. كما أظهرت هذه الدراسة أن كلا من متغيري الثقة ورضا المستهلك يفسران التغير الرئيسي في ولاء المستهلك من وجهة نظر المستهلكين، ومتغيري الثقة وعوائق التغيير يفسران التغير الرئيسي في ولاء المستهلك من وجهة نظر المدراء.

- دراسة (2006) Palmatier & Scheer بعنوان " Customer Loyalty to

Whom? Managing the Benefits and Risks of Salespersons-Owned Loyalty". هدفت إلى فحص ولاء المستهلك العام للشركة وولائه بشكل محدد برجل المبيعات.

وتكونت عينة الدراسة من (362) مشترياً ورجل مبيعات باستعمال بيانات triadic من (المشتري، رجال المبيعات، ومدير المبيعات). وقد استنتجت هذه الدراسة أن الولاء لرجال المبيعات يؤثر مباشرة على نتائج البائع الملموسة المالية من نمو المبيعات، في حين أن الولاء لرجال المبيعات والولاء إلى الشركة يزيدان من رغبة المستهلك في دفع أي زيادة في الثمن.

- دراسة (2007) Kuusik بعنوان " Affecting Customer Loyalty: Do Different Factors Have Various Influences in Different Loyalty Levels? ". هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير العوامل الأكثر تأثيراً على ولاء المستهلك. وتصر الفرضية الرئيسية للدراسة القائمة على العوامل الأكثر أهمية وتأثيرها على مستوى ولاء المستهلك كمتغير تابع. تكونت العينة من حوالي (1000) عميل لشركات الاتصال الأكبر في أستراليا. وتكشف النتائج أن أربعة عوامل محللة تؤثر على ولاء المستهلك وهي (الرضا، والثقة، والصورة الذهنية، وأهمية العلاقة) وتلعب هذه العوامل دوراً مختلفاً على المستويات المختلفة في التأثير على ولاء المستهلك.

- دراسة (2007) Liu بعنوان " The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty ". هدفت إلى اختبار الأثر الطويل الأمد لبرنامج ولاء الزبائن ومستويات الولاء، حيث تم دراسة بيانات لمتاجر بيع بالتجزئة في الولايات المتحدة الأمريكية وتوصلت الدراسة إلى أن المستهلكين الذين كانت كمية مشترياتهم كبيرة قبل تطبيق برامج الولاء هم الأكثر بمطالبة الحوافز والمكافآت بعد تطبيق برنامج تعزيز الولاء، أما المستهلكون الذين كانت كميات شرائهم قليلة فهم الذين أصبحوا أكثر ولاء للمتجر بعد

تطبيق البرنامج. وأوصت الدراسة بإعادة النظر في برامج الولاء المقدمة والأخذ بالاعتبار المستهلكين ذوي الحساسية عند تطبيق برنامج لتعزيز الولاء.

## 2-9 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

• **من حيث بيئة الدراسة:** أجريت الدراسات السابقة على المنظمات الأمريكية والأوروبية في القطاع السلعي والقطاع الخدمي كالخدمات المصرفية والخدمات التأمينية. في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في بيئة الفنادق فئة الخمس نجوم والأربع نجوم في مدينة عمان بالمملكة الأردنية الهاشمية.

• **من حيث هدف الدراسة:** تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي هدفت لقياس تأثير أبعاد إدارة علاقات الزبائن، أو التعرف على التوجهات الرئيسية لإدارة علاقات الزبائن وتوجهات تحقيق ولاء الزبائن. في حين سعت الدراسة الحالية إلى التعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن، والمعرفة التسويقية، وبرامج تعزيز الولاء على أداء الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان.

وكذلك فإن الدراسة الحالية تناولت مكونات إدارة علاقات الزبائن والمتضمنة كلا من التوجه بالعلاقة بالزبائن، والمعرفة التسويقية، وبرامج تعزيز الولاء بالإضافة إلى الأداء المتضمن كلاً من الحصة السوقية، والربحية؛ ومعدل الاحتفاظ بالزبائن؛ ومعدل إشغال الغرف الفندقية.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

- 1-3 المقدمة
- 2-3 منهجية الدراسة
- 3-3 مجتمع الدراسة وعينتها
- 4-3 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
- 5-3 المعالجة الإحصائية المستخدمة
- 6-3 صدق أداة الدراسة وثباتها
- 7-3 اختبار التحقق من ملاءمة البيانات للتحليل الإحصائي



### 3-1 المقدمة:

تُعد المنهجية، حلقة الربط بين ما هو متحقق من تراكم معرفي نظري، وتطبيقي، وبين إمكانية تجسيد ذلك التراكم في حياة منظمات الأعمال، واقعاً وحاضراً، ومستقبلاً. ويعتمد تحديد مسارات المنهجية، على ما يتيسر من ذلك التراكم، الذي ينبغي أن يخضع للانتقاء والاختبار في المنظمات عامة، ومنظمات الأعمال المحلية، بهدف التحقق من إمكانية استخدامها في أعمال ونشاطات المنظمة ضمن رؤية حالية، ومستقبلية.

ومن أجل التحقق من مصداقية الترابط، والتأثير بين متغيرات الدراسة، حيث إن نجاح المنظمات يتوقف بشكل عام على الترابط والتأثير بين نشاطاتها الداخلية والخارجية. ومن أجل تحقيق الاستمرارية في بلوغ مقاصد الدراسة المحددة سلفاً من أجل ذلك انطوى الفصل على خمس نقاط رئيسية.

### 3-2 منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها من اراء كافة مديري الإدارات العاملين في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان والبالغ عددها (27) فندقاً، ومن خلال الأسئلة التي تسعى الدراسة الحالية الإجابة عنها، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وذلك باستخدام الدراسة الميدانية، بهدف جمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات. الذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما توجد في الواقع، إن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعتمد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

لذلك تقوم فكرة تصميم الدراسة على أساس إدراك جوهر مشكلة الدراسة، ومنهج الدراسة وكذلك أنموذجها وفرضياتها، والمهام المنوطة بالدراسة ومنظورها الفكري، وطبيعة الحلول المتوقعة المفسرة للارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة، وتوثيق ما ذهبت إليه نتائج الدراسات السابقة اتفاقاً وتعميماً، أو قبولاً أو رفضاً.

وهكذا فالتصميم يحاور جوانب تهيئ سلامة الاختبار للأنموذج والفرضيات عملياً وسيتم إيضاحها تباعاً.

### 3-3 مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان والبالغ عددها (27) فندقاً بواقع (12) فندقاً فئة الخمس نجوم و(15) فندقاً فئة أربع نجوم، كما هو موضح بالجدول (3-1). أما عينة الدراسة فقد تكونت من (10) مدراء إدارات وأقسام عاملين في هذه الفنادق الذين لهم احتكاك وتعامل مع الزبائن لكونهم الأكثر إحاطة بمتغيرات الدراسة من العاملين الآخرين في هذه الفنادق، حيث جرى توزيع (270) استبانته بواقع (10) استبانات لكل فندق، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي لاستكمال بياناتها (256) استبانته بواقع (124) استبانته لفنادق فئة الخمس نجوم و(132) استبانته لفنادق الأربع نجوم بما تمثل نسبته (95%) وهذه نسبة تعد عالية في هذا المجال.

والجدول (3-2) يوضح المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي، وطبيعة العمل، وعدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية، وعدد سنوات الخدمة في الفنادق الأردنية في مدينة عمان.

(1-3)

أسماء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان

فئة الفنادق أربع نجوم	فئة الفنادق خمس نجوم
1- عمان الشام	1- عمان ماريوت
2- عمان إنترناشونال	2- عمره كراون بلازا
3- عمان وست	3- فور سيزون
4- سنشيري بارك	4- كمبسنكي عمان
5- بريستول	5- جراند حياة عمان
6- دانا بلازا	6- راديسون ساس
7- ديز إن	7- ريجنسي بلاس
8- جراند بلاس	8- شيراتون
9- أمبريال بلاس	9- الأردن إنتركونتيننتال
10- القدس الدولي	10- ميرديان
11- لا فاندوم	11- لا رويال
12- بيل فيو	12- هوليدي آن
13- أرينا الفضاء	
14- عالية	
15- القصر	

وزارة السياحة والآثار الأردنية (2009)

جدول (3-2): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	المتغير	الفئة	فنادق خمس نجوم		فنادق أربع نجوم	
			التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
1	الجنس	ذكر	82	62	80	61
		أنثى	50	38	44	33
2	العمر	أقل من 30 سنة	22	17	20	15
		من 30 . 39 سنة	47	36	48	36
		من 40 . 49 سنة	45	34	41	31
		50 سنة فأكثر	18	14	15	11
3	المستوى التعليمي	بكالوريوس	69	52	61	46
		دبلوم عال	7	5	6	5
		ماجستير	47	36	48	36
		دكتوراه	9	7	9	7
4	عدد سنوات الخدمة في القطاع الفندقي في مدينة عمان	أقل من 5 سنوات	57	43	56	42
		من 5 . 10 سنوات	47	36	41	31
		من 11 سنوات . 15 سنة	17	13	15	11
		16 سنة فأكثر	11	8	12	9
5	عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	98	74	93	75
		من 5 . 10 سنوات	17	13	14	11
		من 11 سنوات . 15 سنة	17	13	17	14
		16 سنة فأكثر	.	.	.	.

يبين الجدول (3-2) نتائج التحليل الوصفي للمتغيرات الديمغرافية للمستجيبين من أفراد عينة

الدراسة حيث تبين أن ما نسبته (62%) من العاملين في فنادق فئة الخمس نجوم هم من

الذكور، وأن ما نسبته (38%) وما نسبته (61%) في فنادق فئة الأربع نجوم من الذكور، و(33%) من الإناث وهذا يدل على تشابه النسب بين جنس العاملين في الفئتين من الفنادق، أما العمر فإن أعلى نسبة كانت أيضا للفئتين من الفنادق للذين تتراوح أعمارهم بين (30-39) عاماً إذ بلغت في الفئتين ما نسبته (36%)، وأقل نسبة أيضا في الفئتين كانت لمن تجاوزت أعمارهم (50) عام. أما المستوى التعليمي فكانت أعلى نسبة على مستوى الفئتين لحملة شهادة البكالوريوس وكانت بنسبة (52%) لفنادق فئة الخمس نجوم، و(46%) لفئة فنادق الأربع نجوم، وكانت أدنى نسبة لحملة الدكتوراه على مستوى الفئتين من الفنادق بنسبة (7%) من أفراد العينة، أما عدد سنوات الخدمة لأفراد عينة الدراسة في القطاع الفندقي في مدينة عمان لفئة فنادق الخمس نجوم فكانت لمن عملوا لمدة أقل من (5) سنوات بنسبة (43%)، وما نسبته (42%) لفنادق الأربع نجوم وأدنى نسبة للذين عملوا أكثر من (16) سنة فأكثر في القطاع الفندقي في مدينة عمان على مستوي الفئتين من الفنادق ، أما ما نسبته (74%) لفئة فنادق الخمس نجوم فكانت للذين يخدمون في الوظيفة الحالية وما نسبته (75%) لفئة فنادق فئة الأربع نجوم، وهذا يدل على أن الفئتين من الفنادق تتشابهان إلي حد كبير بخصوص الخصائص الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة .

### 3-4 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

لغرض الحصول على البيانات والمعلومات لتنفيذ مقاصد الدراسة، تم اعتماد الأدوات الآتية:

1. المعلومات المتعلقة بالجانب النظري من الدراسات، والمقالات، والرسائل الجامعية، والكتب العلمية الأجنبية والعربية المتخصصة بموضوع الدراسة.

2. الاستبانة، وهي أداة قياس إدراكية تم الاعتماد في تصميمها بناءً على نتائج البحوث والدراسات في مجال الموضوع للحصول على البيانات الأولية اللازمة لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة؛ فقد اعتمد الباحث على متغيرات إدارة علاقات الزبائن وهي (التوجه بالعلاقة بالزبائن، المعرفة التسويقية، برامج تعزيز الولاء للزبائن) المقترحة من قبل ( Jayachandran, 192-177:2005, etal, 2003: 124-135 ؛ Hanvanich, etal, 2005:177-192 ؛ Rosenbaum, 222-233:2005, etal, 2010:32-37 ؛ Mimouni-Chaabane, atal, 2010:32-37) بالإضافة إلى متغير الأداء و المتعمد من قبل كل من الباحثين ( ; Neil.A,etal, 2009 Don, etal, 1993 Jaworski & kohli, 2009) والمعبر عنه في كل من الحصة السوقية، والربحية، ومعدل الاحتفاظ بالزبائن، إضافة إلى اعتماد الباحث معدل إشغال الغرف الفندقية كمقياس لأداء الخدمة الفندقية بدلاً من اعتماد معدل نمو المبيعات الذي لا يتلاءم وطبيعة الخدمة الفندقية، وقد تم تصميم الاستبانة في ثلاثة أجزاء:

(أولاً) بين القسم الأول متغيرات تتعلق بالخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة من خلال 5 فقرات، والمتضمنة (الجنس؛ العمر؛ المستوى التعليمي، عدد سنوات الخدمة في القطاع الفندقي في مدينة عمان؛ عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية). بالإضافة إلى (10) فقرات أخرى تتعلق بالتعرف على برامج تعزيز الولاء التي تقدمها الفنادق مجتمع الدراسة.

(ثانياً) بين القسم الثاني متغيرات تتعلق بإدارة علاقات الزبائن عبر (3) أبعاد رئيسة لقياسها في (30) عبارة تضمنت (التوجه بالعلاقة بالزبائن (10) عبارات، المعرفة التسويقية (5) عبارات، برامج تعزيز الولاء للزبائن (15) عبارة.

(ثالثاً) بين القسم الثالث متغيرات تتعلق بأداء الفنادق عبر (4) مؤشرات تعبر عن المقارنة بالمنافسين.

ونتيجة لما ذكر فقد استقر على المقياس بعد إجراء تعديل في فقراته، وإعادة صياغة بعض الفقرات في ضوء التحكيم الذي أنجز من خلال عرض الاستبانة على الاساتذ والخبراء المتخصصين الموضحة أسماؤهم في ملحق(1).

وتكون مقياس إدارة علاقات الزبائن من (30) فقرة، وتراوح مدى الاستجابة من (1-7)

لتحديد الإجابة المناسبة وكان المقياس:

لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	لا أتفق بعض الشيء	محايد	أتفق بعض الشيء	أتفق	أتفق كلياً
1	2	3	4	5	6	7

أما مقياس أداء الفنادق فقد تراوح مدى الاستجابة فيه أيضاً من (1-7) لتأشير مستوى

الأداء قياساً بالمنافسين وكان المقياس:

أقل بكثير	أقل	أقل بعض الشيء	مشابه	أكثر بعض الشيء	أكثر	أكثر بكثير
1	2	3	4	5	6	7

وقد تم اختيار المقياس السباعي لإظهار نتائج أكثر دقة ووضوح.

أما المتغير التابع . أداء الفنادق فتضمن (4) عبارات.

أما ما يتعلق بالمتغيرات الديمغرافية فقد تضمنت الآتي:

الجنس: تدرجت الاختيارات كما يأتي:

الجنس	ذكر	أنثى
-------	-----	------

العمر: أعطى البدائل والدرجات الآتية:

العمر	أقل من 30 سنة	30 - 39 سنة	40 - 49	50 سنة فأكثر
-------	---------------	-------------	---------	--------------

المستوى التعليمي: واتخذ الشكل التالي:

المستوى التعليمي	بكالوريوس	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه
------------------	-----------	------------	---------	---------

عدد سنوات الخدمة في القطاع الفندقي في مدينة عمان: وعبر عنه بالشكل التالي:

عدد سنوات الخدمة في القطاع الفندقي في مدينة عمان	أقل من 5 سنوات	من 5 . 10 سنوات	من 11 سنوات . 15 سنة	16 سنة فأكثر
--	----------------	-----------------	----------------------	--------------

مدة الخدمة في الوظيفة الحالية: وعبر عنه بالشكل التالي:

مدة الخدمة في الوظيفة الحالية	أقل من 5 سنوات	من 5 . 10 سنوات	من 11 سنوات . 15 سنة	16 سنة فأكثر
-------------------------------	----------------	-----------------	----------------------	--------------



### 3-5 المعالجة الإحصائية المستخدمة:

بغية الوصول إلى مؤشرات معتمدة، تدعم أهداف الدراسة، وفرضياتها فقد تم فحص البيانات، وتبويبها، وجدولتها ليسهل التعامل معها بواسطة الكمبيوتر، إذ جرى معالجة البيانات لغرض اختبار أنموذج الدراسة وفرضياتها، حيث تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة والحصول على مخرجات لجميع أسئلة الاستبانة لمعرفة مدى موافقة أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المختلفة إذ تم استخدام كل من الأدوات والأساليب الإحصائية التالية:

- معامل Cronbach Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم.
- التوزيع التكراري والنسب المئوية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية.
- اختبار ( $\chi^2$ ) للتحقق من الاختلاف في مستوى أداء فئات الخمس نجوم عن فئة الأربع نجوم في مدينة عمان.
- معامل ارتباط Person لبيان درجة العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression)، وذلك لقياس تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لدراسة أثر مجموعة المتغيرات بأن واحد.

### 3-6 صدق أداة الدراسة وثباتها:

#### أ) الصدق الظاهري

تطلب التحقق من الصدق الظاهري للمقياس الاستعانة بالمحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية المنتمين إلى علوم الإدارة والتسويق والإحصاء، بقصد الإفادة من خبرتهم في اختصاصاتهم، مما جعل المقياس أكثر دقة وموضوعية في القياس، وقد بلغ عدد المحكمين (8). وحرص الباحث على أن يُنجز ملء الاستبانة بحضوره لتوضيح أية فقرة قد يتطلب الأمر توضيحها ، وتم توزيع الاستمارات مباشرة من قبل الباحث وأنجز الاستبيان باللقاء المباشر إلا في حالات قليلة تركت الاستبانة فيها عند المستجيبين من أفراد العينة حيث تم توزيع (270) استبانة وبلغت الاستبانات المعادة والصالحة للتحليل الإحصائي (256) استبانة بنسبة (95%) وتعتبر درجة استجابة عالية.

#### ب) ثبات أداة الدراسة

من أجل البرهنة على أن الاستبانة تقيس العوامل المراد قياسها، والتثبت من صدقها، قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب Cronbach Alpha. إذ إن أسلوب كرونباخ ألفا يعتمد على اتساق أداء الفرد من فقرة إلى أخرى، وهو يشير إلى قوة الارتباط والتماسك بين فقرات المقياس، إضافة لذلك فإن معامل Alpha يعطي بتقدير جيد للثبات. وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذه الطريقة، طبقت معادلة Cronbach Alpha على درجات أفراد عينة الثبات. وعلى الرغم من عدم وجود قواعد قياسية

بخصوص القيم المناسبة Alpha إلا أن  $(Alpha \geq 0.60)$  يعد من الناحية التطبيقية مقبولاً في البحوث المتعلقة بالعلوم الإدارية والإنسانية (Sekaran, 2003). انظر الجدول (3-3).

### الجدول (3-3)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (كرونباخ ألفا)

الرقم	البعد	قيمة $\alpha$ (ألفا)
1	التوجه بالعلاقة بالزبائن	87.1
2	المعرفة التسويقية	81.4
3	برامج تعزيز الولاء للزبائن	92.5
أداء الفنادق		91.7
الاستبانة ككل		93.8

وتدل معاملات الثبات هذه على تمتع الأداة بصورة عامة بمعامل ثبات عالٍ على قدرة الأداة على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran, 2003). إذ بلغت (93.8) للاستبانة ككل و يتضح من الجدول (3-3) أن أعلى معامل ثبات لأبعاد الاستبانة (فيما يتعلق بإدارة علاقات الزبائن) هو (92.5) حققه بعد برامج تعزيز الولاء للزبائن، يليه مباشرة بعد التوجه بالعلاقة بالزبائن بقيمة (87.1). فيما يلاحظ أن أدنى قيمة للثبات فيما يتعلق بإدارة علاقات الزبائن كان لبعد المعرفة التسويقية بقيمة (81.4). أما ما يتعلق بأداء الفنادق فتبين أن معامل الثبات بلغ (91.7) وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

## الفصل الرابع

### مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات

1-4 المقدمة

2-4 وصف متغيرات الدراسة

3-4 اختبار فرضيات الدراسة

#### 4-1 المقدمة:

يهدف هذا الفصل إلى عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات في الاستبانة، من خلال تحليل آراء عينة الدراسة. بالإضافة إلى مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها لاختبار الفرضيات. وقد تم عرض النتائج عبر ثلاثة محاور رئيسة تغطي متغيرات الدراسة.

#### 4-2 وصف متغيرات الدراسة:

**أولاً:التوجه بالعلاقة بالزبائن في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان:**

تشير نتائج الجدول رقم(4-1)، وفقاً لآراء المدراء ورؤساء الأقسام في فنادق فئة الخمس

والأربع نجوم عينة الدراسة، إلى ما يلي:

1. إن مستوى التوجه بالعلاقة بالزبائن في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم عينة الدراسة مرتفع بشكل عام وذلك بوسط حسابي عام قدره (5.87) وهذا يعني وجود توجه قوي لإدارات هذه الفنادق بالتوجه بعلاقات الزبائن. أما على مستوى فئة الفنادق عينة الدراسة فقد كانت فئة فنادق الخمس نجوم هي الأكثر تقديراً وبوسط حسابي بلغ (5.91) بالمقارنة مع فئة فنادق الأربع نجوم وبوسط حسابي بلغ (5.82) وهذا يعني أن الإدارات في فندق الخمس نجوم أكثر اهتماماً وتوجهاً من الإدارات في فنادق الأربع نجوم بخصوص التوجه بالعلاقة بالزبائن ولكن لا يوجد فرق كبير بين الفئتين .

2. تفاوتت تقديرات فنادق فئة الخمس والأربع نجوم للفقرات المتعلقة بمستوى التوجه بالعلاقة بالزبائن، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس المتوسطات الحسابية، فإن "الفقرة 1" وهي في الفندق يعد الاحتفاظ بالزبائن في قمة الأولويات (الأولوية الأولى) احتلت المرتبة الأولى من تلك الفقرات، سواء على مستوى فنادق فئة الخمس أو الأربع نجوم؛ وهذا يعني أن الاحتفاظ بالزبائن يعد من الأولويات الأولى لدى الفنادق في الفئتين . في حين جاء في المرتبة الثانية "الفقرة 2" وهي تنص على: تشجيع العاملين بالاهتمام بالعلاقة بالزبائن سواء على مستوى فنادق فئة الخمس أو الأربع نجوم وهذا يدل على اهتمام إدارات الفنادق بتبني استراتيجية علاقات الزبائن. أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب "الفقرة 9" والمتمثلة بتنظيم العمل في الفندق يتم بالاستناد إلى تجزئة السوق قطاعات متجانسة بمتوسط، سواء على مستوى فنادق فئة الخمس أو الأربع نجوم وهذا يعني أن إدارات هذه الفنادق تنظر إلي السوق بشكل كامل.

3. إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية يؤشر إلى اتساق إجابات أو آراء الأفراد المشمولين في عينة الدراسة أو آرائهم حول الفقرات المختلفة وذلك سواء على مستوى الفئة الواحدة أو على مستوى الفئات جميعها كوحدة واحدة.

## جدول (1-4)

تقييم مستوى التوجه بالعلاقة بالزبائن في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان

المتوسط الحسابي لكلا الفئتين	فنادق فئة الأربع نجوم		فنادق فئة الخمس نجوم		الفقرة	ت
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
6.43	0.68	6.44	0.70	6.43	أولوية الاحتفاظ بالزبائن	1
6.24	0.77	6.21	0.76	6.27	تشجيع العاملين بالاهتمام بالعلاقة مع الزبائن	2
5.86	0.94	5.80	0.93	5.91	بناء العلاقة من الموجودات ذات القيمة العالية	3
6.00	1.17	5.94	1.09	6.05	أهمية بناء العلاقات مع الزبائن	4
5.89	0.88	5.83	0.89	5.95	التركيز على حاجات الزبائن بشكل رئيسي	5
5.62	0.92	5.57	0.96	5.66	منح الحوافز للعاملين بالاستناد إلى قياس رضا الزبائن	6
5.62	1.06	5.55	1.07	5.68	جودة العلاقة مع الزبائن كمعيار لعملية الاتصال	7
5.67	1.18	5.60	1.13	5.74	تصميم العمليات لتعزيز جودة العلاقة والتفاعل مع الزبائن	8
5.52	1.32	5.47	1.24	5.57	تنظيم العمل بالاستناد إلى تجزئة السوق	9
5.84	0.95	5.81	0.94	5.87	تنسيق النشاطات لتعزيز جودة خدمة الزبائن	10
5.87	0.80	5.82	0.79	5.91	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس التوجه بالعلاقة بالزبائن	

ثانياً : المعرفة التسويقية في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان .

تشير بيانات الجدول رقم (2-4) وفقاً لآراء العاملين في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم عينة

الدراسة إلى ما يلي:

1. إن مستوى المعرفة التسويقية في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم عينة الدراسة هي مرتفع بشكل عام وذلك بوسط حسابي عام قدره (5.89) وهذا يدل على اهتمام الإدارات في هذه الفنادق بالمعرفة التسويقية. أما على مستوى فئة الفنادق عينة الدراسة فقد كانت فئة فنادق الخمس نجوم هي الأكثر تقديراً وبوسط حسابي بلغ (5.92) بالمقارنة مع فئة فنادق الأربع نجوم وبوسط حسابي بلغ (5.86) وهذا يعني أن الفنادق فئة الخمس نجوم هي الأكثر اهتماماً بالمعرفة التسويقية من فنادق الأربع نجوم .

2. تفاوتت تقديرات فنادق فئة الخمس والأربع نجوم للفقرات المتعلقة بمستوى المعرفة التسويقية، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس المتوسطات الحسابية، فإن "الفقرتين 2 ؛ 3" وهما اكتساب المعرفة التسويقية يساعد إدارة الفندق على السيطرة على العوامل المرتبطة بإدارة علاقات الزبائن؛ واكتساب المعرفة التسويقية يمكن إدارة الفندق من معرفة الأسلوب المثالي في إدارة علاقات الزبائن احتلتا المرتبة الأولى من تلك الفقرات سواء على مستوى فنادق فئة الخمس أو الأربع نجوم وهذا يدل على ضرورة اكتساب المعرفة، وعلى اهتمام إدارات هذه الفنادق باكتساب المعرفة، ويدل كذلك على أن اكتساب هذه المعرفة ضروري في تبني استراتيجيات علاقات الزبائن وتحسين كفاءة هذه الاستراتيجيات. في حين جاء في المرتبة الثانية "الفقرة 5" في فنادق فئة الخمس نجوم وهي تنص على: اكتساب المعرفة التسويقية يمكن إدارة الفندق من تحديد أسباب فقدان الزبائن الحاليين، وهذا يدل على اهتمام إدارات هذه الفنادق بالاهتمام بالزبائن والاحتفاظ بهم، ومعرفة أسباب فقدان الزبائن لمعالجتها، فيما حصلت "الفقرة 3" في فنادق فئة الأربع نجوم على المرتبة الثانية وهي تنص على: اكتساب المعرفة التسويقية يمكن إدارة الفندق من معرفة الأسلوب المثالي في إدارة علاقات الزبائن. أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب



"الفقرة (4) والمتمثلة باكتساب المعرفة التسويقية يمكن إدارة الفندق من التفكير بحلول شاملة لمشكلات لزبائن، سواء على مستوى فنادق فئة الخمس أو الأربع نجوم وهذا يدل على أن المعرفة التسويقية تهتم أكثر بالزبائن وجمع المعلومات عنهم وتهتم كذلك بدعم متخذي القرار لمعالجة المشكلات ولكن بصورة أقل فعالية من تقدم المعرفة التسويقية لجمع المعلومات عن الزبائن لإقامة علاقات معهم والاحتفاظ بهم.

3. إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية يؤشر إلى اتساق إجابات أو آراء الأفراد المشمولين في عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة، وذلك سواء على مستوى الفئة الواحدة أو على مستوى الفئات جميعها كوحدة واحدة.

جدول (4-2) تقييم مستوى المعرفة التسويقية في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان

ت	الفقرة	فنادق الخمس نجوم		فنادق الأربع نجوم	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	اكتساب المعرفة التسويقية يساعد على إدراك العوامل المهمة في إدارة علاقات الزبائن	5.86	0.96	5.80	1.01
2	اكتساب المعرفة التسويقية يساعد على السيطرة على العوامل المرتبطة بإدارة علاقات الزبائن	6.03	0.86	6.01	0.85
3	اكتساب المعرفة التسويقية يمكن من معرفة الأسلوب المثالي في إدارة علاقات الزبائن	6.03	0.91	5.95	0.93
4	اكتساب المعرفة التسويقية يمكن إدارة الفندق من التفكير بحلول شاملة لمشكلات لزبائن	5.80	0.89	5.71	0.88
5	اكتساب المعرفة التسويقية يمكن من تحديد أسباب فقدان الزبائن الحاليين	5.89	0.76	5.81	0.75
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس المعرفة التسويقية	5.91	0.71	5.86	0.72

## ثالثاً: برامج تعزيز الولاء في الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان:

### 1- برامج تعزيز الولاء المطبقة في الفنادق:

تشير بيانات الجدول رقم (4-3) وفقاً لآراء الفئات المشمولة في عينة الدراسة إلى أن برامج تعزيز الولاء تفاوتت في فنادق فئة الخمس أو الأربع نجوم في مجال وجود برامج تعزيز الولاء، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس النسبة المئوية، فإن الفقرة 2 وهي إعطاء الفندق خصومات لحجوزات الشركات السياحية التي تتعامل معها بشكل دائم احتلت المرتبة الأولى من تلك الفقرات، في حين جاء في المرتبة الثانية الفقرة (4) والتي تنص على التمتع باستخدام مرافق الفندق عند الحجز لمدة معينة. أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة (9) والمتمثلة بمنح المرافقين للعاملين في المؤسسات المتعاقدة مع الفندق نسبة خصم معين وهذا يدل على أن البرامج المقدمة في الفئتين من الفنادق تتقارب إلى حد كبير، وأن إعطاء الفنادق خصومات لحجوزات الشركات السياحية، التي تتعامل معها بشكل دائم يعد من أهم البرامج التي تقدمها الفنادق، وكذلك استخدام المرافق عند الحجز لمدة معينة، وجاء في المرتبة الثالثة الحصول على نقاط تراكمية للاستفادة منها في خدمات أخرى، أما منح المرافقين للعاملين في المؤسسات المتعاقدة مع الفندق نسبة خصم معين فيعد من أقل البرامج أهمية وتطبيقاً في الفنادق وهذا يدل على اهتمام الفئتين من الفنادق بتقديم برامج تعزيز الولاء .

جدول (3-4)

برامج تعزيز الولاء المطبقة في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان

فنادق فئة الأربع نجوم			فنادق فئة الخمس نجوم			الفقرة	رقم الفقرة بالمقياس
الترتيب	النسبة المئوية	التكرار	الترتيب	النسبة المئوية	التكرار		
	نعم	نعم		نعم	نعم		
4	66	82	5	52	68	إعطاء خصومات أو حجوزات مجانية لنزلائه المقيمين لمدة معينة (مستمر أو منتقطع)	1
1	90	111	1	89	118	خصومات لحجوزات الشركات السياحية التي تتعامل بشكل دائم	2
5	59	73	4	56	74	خصومات أو حجوزات مجانية للزبائن الذين يشعرون بعدم الرضا عن الخدمة المقدمة لهم	3
2	81	101	2	80	106	استخدام مرافق الفندق عند الحجز لمدة معينة	4
6	51	63	5	52	68	خصومات في مطاعم الفندق السلسلة عند الحجز لمدة معينة	5
5	56	70	4	56	74	رحلات سياحية مجانية لنزلائه الذين تتجاوز حجوزاتهم مدة معينة	6
3	69	86	3	64	85	الحصول على نقاط تراكمية للاستفادة منها في خدمات أخرى	7
7	38	47	6	41	54	خدمات نقل مجانية من وإلى المطار إذا تم الحجز لمدة معينة	8
8	30	37	7	26	34	منح المرافقين للعاملين في المؤسسات المتعاقدة مع الفندق باستضافة عاملها نسبة خصم معين	9

## 2- تقييم برامج تعزيز الولاء للزبائن في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان

تشير بيانات الجدول رقم (4-4) وفقاً لآراء العاملين في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم

عينة الدراسة إلى ما يلي:

1. إن مستوى تقييم برامج تعزيز الولاء للزبائن في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان عينة الدراسة هو مرتفع بشكل عام وذلك بوسط حسابي عام قدره (5.83). أما على مستوى فئة الفنادق عينة الدراسة فقد كانت فئة فنادق الخمس نجوم هي الأكثر تقديراً وبوسط حسابي بلغ (5.86) بالمقارنة مع فئة فنادق الأربع نجوم وبوسط حسابي بلغ (5.80) وهذا يدل على أن الفنادق فئة الخمس نجوم تحقق فوائد أكثر من الفنادق فئة الأربع نجوم من برامج تعزيز الولاء.

2. تفاوتت تقديرات فنادق فئة الخمس والأربع نجوم للفقرات المتعلقة بمستوى برامج تعزيز الولاء للزبائن في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان، إذ كما يبدو من ترتيب هذه الفقرات على أساس المتوسطات الحسابية، فإن الفقرة (4) والخاصة ببناء سمعة جيدة للفندق احتلت المرتبة الأولى من تلك الفقرات سواء على مستوى فنادق فئة الخمس أو الأربع نجوم، وهذا يدل على أن برامج الولاء مهمة جداً في بناء سمعة جيدة. في حين جاء في المرتبة الثانية الفقرة (2) والمتعلقة بإبقاء الزبائن موالين سواء على مستوى فنادق فئة الخمس أو الأربع نجوم، وهذا يدل على أن برامج تعزيز الولاء مهمة في تحقيق ولاء للزبائن. أما المرتبة الأخيرة فكانت من نصيب الفقرة (10) والمتمثلة بالمساعدة على تطبيق إدارة الجودة الشاملة سواء على مستوى فنادق فئة الخمس أو الأربع نجوم وهذا يدل على أن برامج تعزيز الولاء لا ترتبط بصورة قوية مع تحقيق إدارة الجودة الشاملة لأنها موجهة للزبائن .

3. إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية يشير إلى اتساق إجابات

أو آراء الأفراد المشمولين في عينة الدراسة حول الفقرات المختلفة وذلك سواء على مستوى الفئة

الواحدة أو على مستوى الفئات جميعها كوحدة واحدة.

جدول (4-4) تقييم برامج تعزيز الولاء للزبائن في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان

المتوسط الحسابي لكلا الفئتين	فنادق فئة الأربع نجوم		فنادق فئة الخمس نجوم		الفقرة	ت
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
5.77	1.17	5.74	1.12	5.80	تحقيق رضا الزبائن	1
6.03	0.84	6.01	0.83	6.05	إبقاء الزبائن موالين	2
5.985	0.97	5.99	0.94	5.98	تعزز تحقيق الرضا	3
6.05	0.94	6.02	0.92	6.08	بناء سمعة جيدة للفندق	4
5.83	0.99	5.81	0.99	5.85	تثبيت الحصة السوقية للفندق	5
5.755	1.05	5.73	1.01	5.78	اكتساب زبائن جدد	6
5.73	1.08	5.69	1.02	5.77	تقوية المركز التنافسي للفندق	7
5.875	1.10	5.83	1.05	5.92	تقديم خدمات جيدة	8
5.802	1.11	5.76	1.12	5.85	بناء علاقات جيدة مع الزبائن	9
5.66	1.09	5.64	1.07	5.68	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	10
5.73	1.15	5.69	1.08	5.77	تحقيق توقعات الزبائن	11
5.695	1.24	5.66	1.18	5.73	تقليل تسرب (فقدان) الزبائن	12
5.85	1.20	5.82	1.17	5.88	حل شكاوي الزبائن	13
5.70	1.38	5.65	1.33	5.75	إدامة رضا الزبائن	14
5.98	0.99	5.94	0.96	6.02	تشكيل انطباع جيد عن خدمات الفندق	15
5.83	0.74	5.80	0.75	5.86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمقياس برامج تعزيز الولاء	

## رابعاً : الأداء

تشير بيانات الجدول رقم (4-5) وفقاً لآراء العاملين في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم

عينة الدراسة إلى ما يلي:

1. إن مستوى الأداء في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان عينة الدراسة مرتفع بشكل عام وذلك بوسط حسابي عام قدره (5.44). أما على مستوى فئة الفنادق عينة الدراسة فقد كانت فئة فنادق الخمس نجوم هي الأكثر تقديراً وبوسط حسابي بلغ (5.58) بالمقارنة مع فئة فنادق الأربع نجوم وبوسط حسابي بلغ (5.53) وهذا يدل على أن أداء الفنادق فئة الخمس نجوم أفضل ولكن بفارق قليل جدا عن فنادق فئة الأربع نجوم .

1. تفاوتت تقديرات فنادق فئة الخمس والأربع نجوم للمقاييس المتعلقة بمستوى الأداء، إذ يلاحظ أن حجم الحصة السوقية في فنادق فئة الخمس نجوم أعلى من فنادق فئة الأربع نجوم بمتوسط حسابي بلغ (5.35) بالمقارنة مع (5.29). فيما يلاحظ وبشكل إجمالي أن كافة مؤشرات الأداء المحددة أن فنادق فئة الخمس نجوم أفضل أداء من فنادق الأربع نجوم .

2. إن الانخفاض النسبي للانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية يشير إلى اتساق إجابات الأفراد المشمولين في عينة الدراسة أو آرائهم، حول الفقرات المختلفة وذلك سواء على مستوى الفئة الواحدة أو على مستوى الفئات جميعها كوحدة واحدة.

## جدول (4-5)

تقييم مستوى لمستوى أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان

المتوسط الحسابي لكلا الفئتين	فنادق فئة الأربع نجوم		فنادق فئة الخمس نجوم		الفقرة	ت
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي		
5.55	1.16	5.29	1.21	5.35	الحصة السوقية بالمقارنة مع الفنادق الأخرى	1
5.32	1.36	5.18	1.38	5.22	الربحية بالمقارنة مع الفنادق الأخرى	2
5.20	1.12	5.67	1.12	5.72	الاحتفاظ بالزبائن بالمقارنة مع الفنادق الأخرى	3
5.69	1.24	5.53	1.23	5.58	معدل إشغال غرف الفندق بالمقارنة مع الفنادق الأخرى	4
5.44	1.09	5.42	1.11	5.47	مستوى الأداء بشكل عام	

### 3-4 اختبار فرضيات الدراسة:

عمل الباحث في هذا الجانب على اختبار فرضيات الدراسة ، حيث تركزت مهمة هذه الفقرة

على اختبار مدى قبول أو رفض فرضيات الدراسة، وذلك كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى:

$H_{01}$ : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس

والأربع نجوم في مدينة عمان (الحصة السوقية؛ الربحية؛ الاحتفاظ بالزبائن؛ معدل إشغال

غرف الفندق) عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد، كما هو موضح في الجدول (4-6)

جدول (4-6) نتائج اختبار أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	$\beta$ معامل الانحدار	المتغير المستقل	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	6.416	0.252	التوجه بالعلاقة	3	35.104	0.451	0.672	أداء فنادق فئة الخمس نجوم
	3.731	0.635	المعرفة التسويقية	128				
	0.604	0.105	برامج الولاء	131				
0.000	6.324	0.116	التوجه بالعلاقة	3	34.795	0.438	0.662	أداء فنادق فئة الأربع نجوم
	3.859	0.586	المعرفة التسويقية	134				
	0.909	0.191	برامج الولاء	137				
0.000	9.071	0.218	التوجه بالعلاقة	3	70.935	0.444	0.667	أداء الفنادق لكلا الفئتين
	5.416	0.633	المعرفة التسويقية	266				
	1.088	0.129	برامج الولاء	269				

تشير النتائج بالجدول رقم (4-6) وفقاً لآراء المدراء ورؤساء الأقسام في فنادق فئة الخمس

والأربع نجوم إلي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن على أداء الفنادق فئة

الأربع والخمس نجوم في مدينة عمان (الحصة السوقية؛ الربحية؛ الاحتفاظ بالزبائن؛ معدل

إشغال غرف الفندق)، إذ بلغ معامل الارتباط لكلا الفئتين من الفنادق R (0.667) عند مستوى

دلالة (0.05). أما معامل التحديد لكلا الفئتين R<sup>2</sup> فقد بلغ (0.444)، أي أن ما قيمته (0.444)



من التغيير في أداء الفنادق فئة الأربع والخمس نجوم ناتج عن التغيير في إدارة علاقات الزبائن ، كما بلغت قيمة درجة التأثير لكلا الفئتين  $\beta$  للتوجه بالعلاقة بالزبائن (0.218) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالتوجه بالعلاقة بالزبائن لكلا الفئتين تؤدي إلي زيادة في مستوى أداء الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم بقيمة (0.218) ، و بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  للمعرفة التسويقية (0.633) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بالمعرفة التسويقية لكلا الفئتين تؤدي إلي زيادة في مستوى أداء الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم بقيمة (0.633) ، و بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  لبرامج تعزيز الولاء (0.129) وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام ببرامج تعزيز الولاء في كلا الفئتين من الفنادق تؤدي إلي زيادة في مستوى أداء الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم بقيمة (0.129) ، وتؤكد معنوية أثر إدارة علاقات الزبائن قيمة F المحسوبة التي بلغت لكلا الفئتين من الفنادق (70.935) وهي دالة عند مستوى (0.05) بالمقارنة مع قيمة F الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى ، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

**يوجد أثر ذو دلالة معنوية لإدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان من حيث (الحصة السوقية، الربحية، الاحتفاظ بالزبائن، معدل إشغال غرف الفندق) عند مستوى دلالة معنوية (0.05).**

وللتحقق من أثر كل من عناصر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان تم تقسيم الفرضية الرئيسة الأولى إلي ثلاث فرضيات فرعية ، وتم استخدام الانحدار البسيط لاختبار كل فرضية فرعية على حدة ، وكما يلي :

الفرضية الفرعية الأولى :

$H_{0-1}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتوجه بالعلاقة بالزبائن على أداء فنادق فئة

الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان (الحصة السوقية، الربحية، الاحتفاظ بالزبائن، معدل

إشغال غرف الفندق) عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول (7-4).

جدول (7-4) نتائج اختبار أثر التوجه بالعلاقة بالزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان.

Sig*	DF	$\beta$	T	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1	0.810	9.623	109.730	0.271	0.521	الحصة السوقية
	254						
	255						
0.000	1	0.800	9.970	118.069	0.286	0.535	الربحية
	254						
	255						
0.000	1	0.988	11.269	145.704	0.331	0.575	الاحتفاظ بالزبائن
	254						
	255						
0.000	1	0.829	11.636	152.881	0.341	0.584	معدل إشغال الغرف
	254						
	255						

يوضح الجدول (7-4) أثر التوجه بالعلاقة بالزبائن على الأداء متمثلة بكل من الحصة

السوقية؛ الربحية؛ الاحتفاظ بالزبائن؛ معدل إشغال غرف الفندق لفنادق فئة الخمس والأربع نجوم

في مدينة عمان. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر للتوجه بالعلاقة بالزبائن على

الأبعاد الأربعة لأداء الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط

$R$  (0.521؛ 0.521 ؛ 0.575 ؛ 0.584) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لكل من الحصة السوقية الربحية، الاحتفاظ بالزبائن ومعدل إشغال الغرف على التوالي. أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.271؛ 0.286 ؛ 0.331 ؛ 0.341) لكل منها على التوالي، أي أن ما قيمته (0.271؛ 0.286 ؛ 0.331 ؛ 0.341) من التغيرات في أداء الفنادق (الحصة السوقية؛ الربحية؛ الاحتفاظ بالزبائن؛ معدل إشغال غرف الفندق) لفئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان ناتج عن التغير في التوجه بالعلاقة بالزبائن، كما بلغت قيمة درجة التأثير (معامل الانحدار)  $\beta$  (0.810 ؛ 0.800 ؛ 0.988 ؛ 0.829) لكل من الحصة السوقية الربحية الاحتفاظ بالزبائن ومعدل إشغال الغرف على التوالي. وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة في التوجه بالعلاقة بالزبائن تؤدي إلى زيادة في أداء الفنادق (الحصة السوقية؛ الربحية؛ الاحتفاظ بالزبائن؛ معدل إشغال غرف الفندق) لفئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان بقيمة (0.810 ؛ 0.800 ؛ 0.988 ؛ 0.829) على التوالي. وتؤكد معنوية الأثر قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (109.730 ؛ 118.069 ؛ 145.704 ؛ 152.881) على التوالي. وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالمقارنة مع قيمة  $F$  الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الأولى، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على: وجود أثر للتوجه بالعلاقة بالزبائن على أداء الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان (الحصة السوقية، الربحية، الاحتفاظ بالزبائن، معدل إشغال غرف الفندق) عند مستوى دلالة (0.05).

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Neil, at..al,2009) بعنوان Market orientaion, marketing capabilities, And Firm performance (Wahab, ودارسة

Relationship between customer relation management (at..al,2009) بعنوان

performance and E-banking adoption

الفرضية الفرعية الثانية :

HO<sub>1-2</sub>: "لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للمعرفة التسويقية على أداء الفنادق لفئة

الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان (الحصة السوقية، الربحية، الاحتفاظ بالزبائن، معدل

إشغال غرف الفندق) عند مستوى دلالة (0.05)؟"

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الأثر المحتمل

للمعرفة التسويقية على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان عند مستوى دلالة

(0.05)، وكما هو موضح في الجدول (4-8)

جدول (4-8)

نتائج اختبار تحليل أثر المعرفة التسويقية على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	$\beta$ معامل الانحدار	T المحسوبة	F المحسوبة	(R <sup>2</sup> ) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.000	1	0.559	5.300	34.733	0.105	0.325	الحصة السوقية
	254						
	255						
0.000	1	0.478	4.683	26.831	0.083	0.289	الربحية
	254						
	255						
0.000	1	0.732	6.528	51.223	0.148	0.385	الاحتفاظ بالزبائن
	254						
	255						
0.000	1	0.370	3.839	17.270	0.055	0.235	معدل إشغال الغرف
	254						
	255						

\* يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4-8) أثر المعرفة التسويقية على الأداء على الأبعاد الأربعة للأداء والتمثلة بكل من الحصة السوقية؛ الربحية؛ الاحتفاظ بالزبائن؛ معدل إشغال غرف الفندق لفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر للمعرفة التسويقية على كافة الأبعاد الأربعة لأداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.325؛ 0.289؛ 0.385؛ 0.235) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) على التوالي. أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.105؛ 0.083؛ 0.148؛ 0.055) على التوالي، أي أن ما قيمته (0.105؛ 0.083؛ 0.148؛ 0.055) من التغيرات في أداء

لفنادق (الحصة السوقية؛ الربحية؛ الاحتفاظ بالزبائن؛ معدل إشغال غرف الفندق) فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان ناتج عن التغير في المعرفة التسويقية، كما بلغت قيمة درجة التأثير (معامل التأثير)  $\beta$  (0.559 ؛ 0.478 ؛ 0.732 ؛ 0.370) على التوالي. وهذا يعنى أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة في المعرفة التسويقية تؤدي إلى زيادة في أداء الفنادق (الحصة السوقية؛ الربحية؛ الاحتفاظ بالزبائن؛ معدل إشغال غرف الفندق) فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان بقيمة (0.559 ؛ 0.478 ؛ 0.732 ؛ 0.370) على التوالي. وتؤكد معنوية الأثر قيمة  $F$  المحسوبة التي بلغت (34.733 ؛ 26.831 ؛ 51.223 ؛ 17.270) على التوالي. وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالمقارنة مع قيمة  $F$  الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثانية، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود أثر للمعرفة التسويقية على أداء الفنادق لفئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان (الحصة السوقية، الربحية، الاحتفاظ بالزبائن، معدل إشغال غرف الفندق) عند مستوى دلالة (0.05).

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت له نتيجة دراسة (Bueren, atal, 2004) بعنوان

Customer knowledge management–improving performance of customer

.relationship management with knowledge management

الفرضية الفرعية الثالثة:

HO<sub>1-3</sub>: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبرامج تعزيز الولاء على أداء الفنادق لفئة

الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان (الحصة السوقية؛ الربحية؛ الاحتفاظ بالزبائن؛ معدل إشغال غرف الفندق) عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط للتحقق من الأثر المحتمل

لبرامج تعزيز الولاء على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05)، وكما هو موضح في الجدول (9-4).

جدول (9-4)

نتائج اختبار تحليل أثر برامج تعزيز الولاء على أداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان

Sig*	DF	β	T	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير التابع
مستوى الدلالة	درجات الحرية	معامل الانحدار	المحسوبة	المحسوبة	معامل التحديد	الارتباط	
0.000	1	0.796	8.465	89.485	0.233	0.482	الحصة السوقية
	254						
	255						
0.000	1	0.766	8.584	89.612	0.233	0.483	الربحية
	254						
	255						
0.000	1	0.774	7.285	64.843	0.180	0.424	الاحتفاظ بالزبائن
	254						
	255						
0.000	1	0.765	9.347	102.698	0.258	0.508	معدل إشغال الغرف
	254						
	255						

يوضح الجدول (4-9) أثر برامج تعزيز الولاء على الأبعاد الأربعة للأداء والمتمثلة بكل من: الحصة السوقية؛ الربحية؛ الاحتفاظ بالزبائن؛ معدل إشغال غرف الفندق لفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر لبرامج تعزيز الولاء على كافة الأبعاد الأربعة لأداء فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.482 ؛ 0.483 ؛ 0.424 ؛ 0.508) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) على التوالي. أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.233 ؛ 0.233 ؛ 0.180 ؛ 0.258) على التوالي، أي أن ما قيمته (0.233 ؛ 0.233 ؛ 0.180 ؛ 0.258) من التغيرات في أداء الفنادق (الحصة السوقية؛ الربحية؛ الاحتفاظ بالزبائن؛ معدل إشغال غرف الفندق) لفئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان ناتج عن التغيير في برامج تعزيز الولاء، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.796 ؛ 0.766 ؛ 0.774 ؛ 0.765) على التوالي. وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة في برامج تعزيز الولاء تؤدي إلى زيادة في أداء الفنادق (الحصة السوقية؛ الربحية؛ الاحتفاظ بالزبائن؛ معدل إشغال غرف الفندق) فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان بقيمة (0.796 ؛ 0.766 ؛ 0.774 ؛ 0.765) على التوالي. وتؤكد معنوية الأثر قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (89.485 ؛ 89.612 ؛ 64.843 ؛ 102.698) على التوالي. وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بالمقارنة مع قيمة  $F$  الجدولية البالغة (3.84). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الفرعية الثالثة، وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:



وجود أثر لبرامج تعزيز الولاء على أداء الفنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان (الحصة السوقية؛ الربحية؛ الاحتفاظ بالزبائن؛ معدل إشغال غرف الفندق) عند مستوى دلالة (0.05).

وهذه النتيجة تتفق مع دراسة (Liu, 2007) بعنوان The long-term impact of loyalty programs on consumer Purchase behavior and loyalty.

وبناءً على نتائج التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة، يمكن التنبؤ بالأداء بدلالة المتغيرات المستقلة الممثلة لمكونات إدارة علاقات الزبائن، والمتضمنة كلاً من التوجه بالعلاقة بالزبائن؛ والمعرفة التسويقية؛ وبرامج تعزيز الولاء لفنادق الخمس نجوم، وكما يلي:

$$\text{Five Stars Hotels overall Performance} = A + \{(\beta_1 \text{ Customer Relationship Orientation}) + (\beta_2 \text{ Marketing Knowledge}) + (\beta_3 \text{ Customer Loyalty Programs})\}$$
$$\text{Five Stars Hotels overall Performance} = 0.741 + \{(0.252 \text{ Customer Relationship Orientation}) + (0.635 \text{ Marketing Knowledge}) + (0.105 \text{ Customer Loyalty Programmes})\}$$
$$\text{Five Stars Hotels overall Performance} = 0.741 + \{(0.252 * 5.91) + (0.635 * 5.92) + (0.105 * 5.86)\}$$
$$\text{Five Stars Hotels overall Performance} = 0.741 + 5.863 = 6.604$$

Five stars hotels market share performance=

$$A + \{(\beta_1 \text{ customer relationship orientation}) + (\beta_2 \text{ marketing knowledge}) + (\beta_3 \text{ customer loyalty program})\}$$

$$= 1.176 + \{(0.926 * 5.91) + (0.494 * 5.92) + (0.315 * 5.86)\}$$

$$= 1.176 + 5.47 + 2.92 + 1.84 = 11.406$$

Five stars hotels Profit performance =

$$= 1.187 + \{(1.135 * 5.91) + (0.642 * 5.92) + (0.213 * 5.86)\}$$

$$= 1.187 + 6.707 + 3.800 + 1.248 = 12.942$$

Five stars hotels Customer retention performance = 0.295 +

$$\{(1.558 * 5.91) + (0.382 * 5.92) + (0.346 * 5.86)\}$$

$$= 0.295 + 9.207 + 2.261 + 2.027 = 13.79$$

Five stars hotels occupancy rate of hotel room's performance

$$= 2.192 + \{(1.388 * 5.91) + (1.024 * 5.92) + (0.236 * 5.86)\}$$

$$= 2.192 + 8.203 + 6.062 + 1.382 = 17.839$$

ثابت معادلة الانحدار A

معامل الانحدار  $\beta$

التوجه بالعلاقة بالزبائن CRO

المعرفة التسويقية للزبائن MK

برامج تعزيز الولاء CLP

ويمكن التنبؤ بالأداء بدلالة المتغيرات المستقلة الممثلة لمكونات إدارة علاقات الزبائن، والمتضمنة كلاً من التوجه بالعلاقة بالزبائن؛ والمعرفة التسويقية، وبرامج تعزيز الولاء لفنادق الأربع نجوم، وذلك كما يلي:

$$\text{Four Stars Hotels overall Performance} = A + \{(\beta_1 \text{ Customer Relationship Orientation}) + (\beta_2 \text{ Marketing Knowledge}) + (\beta_3 \text{ Customer Loyalty Programs})\}$$

$$\text{Four Stars Hotels overall Performance} = 0.343 + \{(0.116 \text{ Customer Relationship Orientation}) + (0.586 \text{ Marketing Knowledge}) + (0.191 \text{ Customer Loyalty Programs})\}$$

$$\text{Four Stars Hotels overall Performance} = 0.343 + \{(0.116 * 5.82) + (0.586 * 5.86) + (0.191 * 5.64)\}$$

$$\text{Four Stars Hotels overall Performance} = 0.343 + 5.186 = 5.529$$

Four stars hotels market share performance=

$$A + \{(\beta_1 \text{ customer relationship orientation}) + (\beta_2 \text{ marketing knowledge}) + (\beta_3 \text{ customer loyalty program})\}$$

$$= 1.063 + \{0.844 * 5.86\} + \{0.322 * 5.64\}$$

$$= 1.063 + 4.912 + 1.872 = 7.847$$

Four stars hotels market share performance=

$$= 1.428 + \{(0.974 * 5.82) + (0.632 * 5.86) + (0.324 * 5.641)\}$$

$$=1.428+5.668+3.703+1.827=12.626$$

Four stars hotels market share performance

$$=0.216+{(1.296*5.82) + (0.325*5.86) + (0.325*5.86) + (0.124*5.64)}$$

$$=0.216+7.542+1.9.4+0.699=10.361$$

Four stars hotels market share performance

$$=2.174+ {(1.348*5.82) + (0.979*5.86) + (0.230*5.64)}$$

$$=2.174+7.845+5.736+1.297=17.052$$

الفرضية الرئيسية الثانية:

HO<sub>2</sub>: "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالعلاقة بالزبائن والمعرفة

التسويقية؛ وبرامج تعزيز الولاء للزبائن في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان

عند مستوى دلالة (0.05).

لاختبار هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بين التوجه بالعلاقة بالزبائن والمعرفة

التسويقية؛ وبرامج تعزيز الولاء للزبائن في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان.

وبين الجدول (4-10) قيم العلاقة الارتباطية بين المتغيرات السابقة.

جدول (10-4) قيم معاملات الارتباط بين التوجه بالعلاقة بالزبائن والمعرفة التسويقية؛  
وبرامج تعزيز الولاء للزبائن في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان

برامج تعزيز الولاء	المعرفة التسويقية	التوجه بالعلاقة بالزبائن
		1.000
		0.800**
	1.000	P = 0.000
		N = 256
	0.678**	0.821**
1.000	P = 0.000	P = 0.000
	N = 256	N = 256

\* يكون الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

يبين الجدول (10-4) معاملات الارتباط بين التوجه بالعلاقة بالزبائن والمعرفة التسويقية؛ وبرامج تعزيز الولاء للزبائن في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان، حيث يتضح وجود ثلاث علاقات ارتباطية دالة معنوياً تفاوتت في شدة ارتباطها. فقد تبين أن أعلى القيم الارتباطية كانت بين متغيري التوجه بالعلاقة بالزبائن وبرامج تعزيز الولاء بقيمة بلغت  $(0.821^{**})$  وهي دالة عند مستوى احتمالي  $(\alpha \leq 0.05)$  فأقل، فيما كانت أقل القيم الارتباطية بين متغيري المعرفة التسويقية وبرامج تعزيز الولاء بقيمة بلغت  $(0.678^{**})$  وهي دالة عند مستوى احتمالي  $(\alpha \leq 0.05)$  فأقل. وإجمالاً، وبالاستناد إلى النتائج المعروضة يظهر أن المتغيرات المبحوثة تتربط بعلاقات معنوية مما يؤشر أن الزيادة أو النقصان في أحدهما سينسحب بالنتيجة زيادة أو نقصاناً على المتغيرات الأخرى. وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التوجه بالعلاقة بالزبائن والمعرفة التسويقية

وبرامج تعزيز الولاء للزبائن في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان.

وهذه النتيجة تتفق مع ما توصلت إليه دراسة (Tzokas, et al., 2004) بعنوان

Competitive advantage, knowledge and relationship marketing . ودراسة

, Perceived benefits of loyalty programs: بعنوان (Mimouni, et al., 2009)

. Scale development and implications for relational strategies Valle

الفرضية الرئيسية الثالثة :

$H_3$ : لا يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية في مستوى أداء فنادق فئة الخمس عن

الأربع نجوم في مدينة عمان (الحصة السوقية؛ الربحية؛ الاحتفاظ بالزبائن؛ معدل إشغال غرف

الفندق) عند مستوى دلالة (0.05). "

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار  $\chi^2$  لحسن المطابقة للتحقق من الاختلاف في

مستوى أداء فنادق فئة الخمس عن الأربع نجوم في مدينة عمان. ويبين الجدول (4-11) نتائج

الاختبار.

#### جدول (4-11)

نتائج اختبار  $\chi^2$  لحسن المطابقة للتحقق من الاختلاف في مستوى أداء فنادق فئة الخمس عن الأربع نجوم في مدينة عمان

Sig*	Degree of Freedom	$\chi^2$ الجدولية	$\chi^2$ المحسوبة	البيان	
مستوى الدلالة	درجات الحرية				
0.939	4	9.49	0.797	الحصة السوقية	الاختلاف في مستوى أداء فنادق فئة الخمس عن الأربع نجوم في مدينة عمان
0.898	4	9.49	1.624	الربحية	
0.966	4	9.49	0.196	الاحتفاظ بالزبائن	
0.996	4	9.49	0.173	معدل إشغال الغرف الفندقية	

• يكون الاختلاف دال إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4-11) الاختلاف في مستوى أداء فنادق فئة الخمس عن الأربع نجوم في مدينة عمان، حيث أظهرت النتائج عدم وجود اختلاف دال إحصائياً في مستوى أداء فنادق فئة الخمس عن الأربع نجوم (الحصة السوقية؛ الربحية؛ الاحتفاظ بالزبائن؛ معدل إشغال غرف الفندق). إذ بلغت قيمة مربع كاي  $\chi^2$  المحسوبة للحصة السوقية (0.797)؛ والربحية (1.624)؛ والاحتفاظ بالزبائن (0.196)؛ ومعدل إشغال الغرف الفندقية (0.173) بالمقارنة مع قيمة  $\chi^2$  الجدولية البالغة (9.49). وكما هو مبين في الجدول (4-11). وعليه تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على:

عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في مستوى أداء فنادق فئة الخمس عن الأربع نجوم في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05).

**الفصل الخامس**  
**الاستنتاجات والتوصيات**

**1-5 الاستنتاجات**

**2-5 التوصيات**



## 5-1 الاستنتاجات:

أثارت الدراسة جملة من التساؤلات وقدمت أيضا فرضيات تعلقت بطبيعة تأثير إدارة علاقات الزبائن بمتغيراتها على أداء فنادق فئة الخمس عن الأربع نجوم في مدينة عمان والاختلاف في مستوى الأداء تبعاً لفئة تصنيف الفندق، وتوصلت إلى عدة استنتاجات ساهمت في حل مشكلة الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها وفرضياتها، ويحاول الباحث الإشارة إلى أبرز هذه الاستنتاجات:

- إن مستوى إدارة علاقات الزبائن في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم عينة الدراسة بشكل عام مرتفع. أما على مستوى فئة فنادق الخمس نجوم فهي الأعلى نسبياً بالمقارنة مع فئة فنادق الأربع نجوم. وهذا يدل على تبني الفنادق لاستراتيجية إدارة علاقات الزبائن واهتمامها بالزبون.
- إن مستوى التوجه بالعلاقة بالزبائن في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم عينة الدراسة بشكل عام مرتفع، أما على مستوى فئة الفنادق عينة الدراسة فقد كانت فئة فنادق الخمس نجوم هي الأعلى نسبياً بالمقارنة مع فئة فنادق الأربع نجوم. وهو ما يشير إلى اهتمام إدارات الفنادق بالزبائن والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وتقديم خدمة ذات قيمة عالية لهم قياساً بالمنافسين .
- إن مستوى المعرفة التسويقية في فنادق فئة الخمس والأربع نجوم عينة الدراسة بشكل عام مرتفع. أما على مستوى فئة الفنادق عينة الدراسة فقد كانت فئة فنادق الخمس نجوم هي الأعلى نسبياً بالمقارنة مع فئة فنادق الأربع نجوم. وهو الأمر الذي يؤكد إيلاء إدارات فنادق عينة الدراسة الاهتمام الكبير بالسعي للحصول على المعرفة التسويقية ذات العلاقة بالزبائن بهدف

تحقيق أعلى مستويات الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم من خلال تقديم خدمة ذات مستوى جودة عالية تحقق الرضا للزبائن وكسب ولائهم .

• بينت الدراسة أن كلا الفئتين من الفنادق عينة الدراسة الخمس نجوم والأربع نجوم تطبق أنماطاً وأنواعاً مختلفة من برامج تعزيز الولاء والمتضمنة تسعة برامج مختلفة يأتي في مقدمتها الخصومات الممنوحة لحجوزات الشركات السياحية، واستخدام مرافق الفندق وجمع نقاط للاستفادة منها مستقبلاً ومنح خصومات أو حجوزات مجانية للزبائن الذين لا يشعرون بعدم الرضا عن خدمات الفندق .وقد أيدت الدراسة تأثير تطبيق هذه البرامج في فنادق عينة الدراسة بشكل واضح على أدائها الشامل ، ولكل بعد من أبعاد الأداء الأربعة موضوع البحث . وقد أكدت الدراسة فعالية هذه البرامج من وجه نظر مديري الفنادق عينة الدراسة لكلا الفئتين في تحقيق الرضا والاحتفاظ بالزبائن وتعزيز ولائهم.

• تتشابه إلى حد كبير مستويات الأداء في كلا الفئتين من الفنادق على الرغم من وجود اتجاه عام بالارتفاع النسبي للأداء في فنادق الخمس نجوم مقارنة بالأربع نجوم ولكافة الأبعاد، إن النتائج التي توصلت إليها الدراسة في هذا المجال والتي أكدت عدم وجود اختلاف ذي دلالة إحصائية في مستوى أداء الفنادق (الحصة السوقية؛ الربحية؛ الاحتفاظ بالزبائن؛ معدل إشغال غرف الفندق) فئة الخمس عن الأربع نجوم في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05)؛ تلك النتائج تؤكد أن الإدارات في كلا النوعين من الفنادق تبذل جهوداً متوازنة لرفع مستويات الأداء بكافة أبعاده (الحصة السوقية،الربحية،الاحتفاظ بالزبائن ومعدل إشغال غرف الفندق) .

• وجود تأثير ذي دلالة معنوية لكل من التوجه بالعلاقة بالزبائن والمعرفة التسويقية وبرامج تعزيز الولاء على أداء الفنادق (الحصة السوقية؛ الربحية؛ الاحتفاظ بالزبائن؛ معدل إشغال غرف

الفندق) فئة الخمس والأربع نجوم في مدينة عمان عند مستوى دلالة (0.05). وهذه النتائج تتطابق وتتشابه نسبياً مع ما توصل إليه الباحثون في الدراسات التي أنجزوها، وقد تمت الإشارة إليها تفصيلاً، ومع أخذ اختلاف البيئة التسويقية ومجالات التطبيق في حقول أخرى بعين الاعتبار، فإن توافق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة يعد خطوة على طريق إثبات فاعلية إدارة علاقات الزبائن بأبعادها: التوجه بالعلاقة بالزبائن، والمعرفة التسويقية، وبرامج تعزيز الولاء في تأثيرها بشكل واضح على رفع أداء المنظمات وفي مختلف أبعاده كالحصة السوقية والربحية والاحتفاظ بالزبائن، بالإضافة إلى رفع معدل إشغال الغرف في الفندق وهو البعد الجديد الذي اعتمدته هذه الدراسة لملاءمة لبيئة الدراسة .

## 2-5 التوصيات:

- وفقاً للاستنتاجات التي تم التوصل إليها من الإطار النظري للدراسة وكذلك الاستنتاجات التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم الخروج بالتوصيات الآتية:
- ◆ تأكيد أهمية على أهمية الجهود التي تبذلها إدارات الفنادق في تطبيق استراتيجيات أو مناهج إدارة علاقات الزبائن من خلال تعزيز التوجه بالعلاقة وتعزيز المعرفة التسويقية الخاصة بالزبائن .
  - ◆ الاهتمام بالعاملين وتدريبهم وتشجيعهم لزيادة الاهتمام بالزبائن وتمتين العلاقة معهم.
  - ◆ الاهتمام بمضامين المعرفة التسويقية للزبائن ومعرفة العوامل المهمة والأسلوب المثالي في إدارة علاقات الزبائن.

◆ تأكيد برامج تعزيز الولاء وبصفة خاصة المتعلقة منها بمنح الخصومات وخدمات النقل المجانية والرحلات السياحية المجانية لتحقيق ميزة تنافسية ومستويات أداء عالية على المدى البعيد.

كما يوصي الباحث:

- ◆ بإجراء المزيد من الدراسات فيما يتعلق بإدارة علاقات الزبائن وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية في قطاعات أخرى.
- ◆ بإجراء دراسة تتعلق بتأثير المعرفة التسويقية على رضا الزبائن وولائهم.

## قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية

## أولاً: المراجع العربية

1. أبو رمان, أسعد، (2004). "فاعلية استراتيجية التسويق بالعلاقات في بناء الولاء للزبائن في المنظمات الفندقية"، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد (20)، عدد (4)، مؤتة، الأردن.
2. أبو فارة، يوسف،(2004). "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء"، المؤتمر العلمي الرابع، إدارة المعرفة للفترة ما بين 26-28 نيسان، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
3. إدريس، وائل محمد صبحي؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2009). "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، والتوزيع، عمان المملكة الأردنية الهاشمية: دار وائل للنشر.
4. الساعد، رشاد وحريم، حسين، (2004). "دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في إيجاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية بالأردن"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع بعنوان إدارة المعرفة في العالم العربي للفترة ما بين 26-28 نيسان، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن.
5. العامري، صالح مهدي، والغالبي، طاهر محسن، (2004). "رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع بعنوان إدارة المعرفة في العالم العربي للفترة ما بين 26-28 نيسان، بجامعة الزيتونة، عمان، الاردن.
6. نجم،عبود،نجم (2005). إدارة المعرفة:المفاهيم الاستراتيجية والعمليات. ط1، ، عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Abdul-Rahman, M, (2004), "Knowledge Management & Marketing", ***Paper Presented to the 4th International Yearly Scientific Conference titled "Knowledge Management in the Arab Countries" at Al-Zaytoonah Private University***, Faculty of Economic and Administrative Sciences.
2. Agarwal, S., Erramilli, M.K. and Chekitan, S.D. (2003), Market orientation and performance in service firms: role of innovation, ***Journal of Services Marketing***, Vol. 17, No. 1, 68-82.
3. Alavi, Maryam, & Leidner Dorothy E. (2001), Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. ***Yarmouk University Data Base, Management Information's Systems***, Vol. 25, Issue 1.
4. Alrubaiee, Laith & Al-nazer, Nahla. (2010), Investigate The Impact Of Relationship Marketing Orientation On Customer Loyalty: The Customer's Perspective, ***Journal of marketing studies***, Vol.2, No.1, 155-174.
5. Anderson, Eugene W. Fornell, Claes & Lehmann, Donald R. (1994), Customer satisfaction, market share, and profitability, ***Journal of marketing***, v58, 53-66.
6. Appiah-Adu K. and Singh S. (1998), Customer orientation and performance: A study of SMEs", ***Management Decision***, Vol.36, No.6, 6-387.

7. Arnett, D., Badrinarayanan, V. (2005), Enhancing customer-needs-driven CRM strategies: core-selling teams, knowledge management and relationship marketing competence, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 25, No.4, 329–343.
8. Ashour, Laila, (2006), Relationship marketing as a base for achieving customer loyalty in the Jordanian hotel industry", (Unpublished doctoral dissertation), Amman Arab University for Graduate Studies, Amman: Jordan.
9. Bagdoniene, Liudmila & Jakstaite, Rasa, (2006), Customer loyalty programmes: purpose, means and development, *Management of Organizations Systemtic Research*, 37, 25.
10. Baker, Michael, (2000), *Marketing Strategy and Management*, (3<sup>ed</sup>ed.), Macmillan business , London, 246–247.
11. Birkinshaw, J., Morrisan A., & Hlland J. (1995), Structural and Competitive determination of Global Integration Strategy, *Strategic Management Journal*, Vol.16, No.8, 646.
12. Bolton, R.N., Kannan, P.K. & Bramlett, M.D. (2000), Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No. 1, 45–65.
13. Boulding, William; Richard, Staelin; Michael, Ehret & Wesley J. Johnston. (2005), A customer relationship management roadmap: What is known, Potential Pitfalls, and Where to Go, *Journal of Marketing*, Vol. 69, 155–166.



14. Bueren, A; Schierholz, R and Kolbel, Brenne, W, (2004), Customer knowledge management – improving performance of customer relationship management with knowledge management, *proceedings of the 37th Hawaii international conference on system sciences*, 2–3.
15. Certo, Samuel C., Paul Peter, J., & Otten Smeyer, Edward. (1995), *The strategic management process*, 3rd–Ed, Prentice–USA, Austen Press, Irwin Inc.
16. Chase ,P. (2000), Why crm implementations fail and what to do about it, *Journal of Marketing*, 2.
17. Chen, Qimei, David A. Griffith and Fang Wan. (2004), The carry–over effects of online consumer trust in multi–channel retailing, American marketing association winter educators’ *American Marketing Association*, Vol. 15, 192–193.
18. David, F. (2001). *Strategic management: concepts & cases*, 8th ed., Prentice–Hall Inc.: 308.
19. Day, G., & Van den Bulte, C. (2002), Superiority in customer relationship management: Consequences for competitive advantage and performance. MSI *Working Paper* 02–123.
20. Day, George S. (2000), Capabilities for forging customer relationships,” *Report* No. 00–118. Cambridge, MA: Marketing Science Institute.
21. Day. G. S. (1994), The Capabilities of Market–Driven Organizations, *Journal of Marketing*, Vol.58, No.4, 37–52.

- 22.** Delbaere, Marjorie & Smith, Malcom, C. (2002), Knowledge and persuasion: applying marketing models to knowledge management, *Unpublished Thesis*, aspen school of business, university of manitoba, Canada, 1–10.
- 23.** Deshpande, R., Farley, J., Webster, F. (1993), Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. January, 23–37.
- 24.** DeWaal, A. A. (2001), *Power of performance management: how leading companies create sustained value*, Inc.7 : John Wiley and Sons.
- 25.** Don O'Sullivan, Andrew V. Abela, & Mark C. Hutchinson. (2009), Marketing Performance Measurement and Firm Performance: Evidence from the European High–Technology Sector, *European Journal of Marketing*, Vol. 43, No.5/6, 843–862.
- 26.** Dowling, Grahame R. & Uncles, Mark. (1997), Do customer loyalty programs rally work?“, *Sloan Management Review*, Summer, 71–82.
- 27.** Dowling, Grahame. (2004), *The art & Science of Marketing–Marketing for Marketing Managers*, NY–U.S.A., Oxford University Press, Inc.
- 28.** Duffy, Dennis L. (2005), The Evolution of Customer Loyalty Strategy, *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 22, No. 5, 284–286.
- 29.** Dulaimi, M.F. (2005), The Challenge Of Customer Orientation In The Construction Industry, *Construction Innovation*, Vol. 5, No. 1, 3–12.
- 30.** Eccles, Robert. G. (1991), The performance measurement manifesto, *Harvard Business Review*, Vol.69, No.1, 131.

31. Garbarino, E., & Johnson, M. (1999), The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70–87.
32. Gebert, H; Geib,M & Kolbe,Iriempp,G. (2002), Towards customer knowledge management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts, *The second international conference on electronic business*, Taipei, Taiwan, December, 2–13.
33. Gomez, Blanca; Garcia, Ana; Gutierrez Arranz and Jesus Gutierrez Cillan. (2006), The role of loyalty programs in behavioral and affective loyalty”, *Journal of Consumer Marketing*, Vol.23, No.7, 387–396.
34. Gray,P & Byun,J. (2001), Customer relationship management, university of California, Irvine, *Center for research on information technology and organizations*, version, 3–6
35. Gustafsson A, Johnson M, & Roos I. (2005), The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention, *Journal of Marketing*, Vol.69: 210–218.
36. Hajjat Mahmood M. (2002), Customer orientation: construction and validation of the CUSTOR scale, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 20 No. 7, 428–441
37. Hanvanich, S., Droge, C., Calantone, R., (2003), Reconceptualizing the meaning and domain of marketing knowledge, *Journal of Knowledge Management*, Volume: 7, Issue: 4, 124 – 135.
38. Harrison, J., & John, C. (1998), *Foundation in strategic Management*, 1st ed, South–Western pub.

39. Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. Jr & Schlesinger, L.A. (1994), Putting the service profit chain to work, *Harvard Business Review*, March–April, 164–174
40. Huber, G.P. (1991), Organizational Learning: the contributing processes and the literatures, *Organizational Science*, Vol.2, February, 88–115.
41. Hughes, A.M. (2003), *The Customer Loyalty Solution*, McGraw–Hill, New York, NY,
42. Hunt, S., & Morgan, R. (1995), The comparative advantage theory of competition, *Journal of Marketing*, Vol.59, April, 6.
43. Javalgi, Rajshekhar; Thomas W. Whipple; Amit K. Ghosh & Robert B. Young. (2005), Market orientation, strategic flexibility, and performance: implications for services providers, *Journal of Services Marketing*, Vol.19, No.4, 212–221.
44. Jaworski. B. J. and A. K. Kohli (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, 57 (3), 1–18.
45. Jayachandran, Satish; Subhash Sharma; Peter Kaufman & Pushkala Raman. (2005), The role of relational information processes and technology use in customer relationship management, *Journal of Marketing*, Vol. 69, October: 177–192.
46. Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (1996), *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 68.
47. Kok, J. A. & Vanzy, DC.R. (2002), *Management and business intelligence and customer relationship management*, London, Oxford.

48. Kotler P. and Keller, K.(2006), *Marketing Management*, (12<sup>th</sup> ed), New Jersey, Pearson prentice Hall.
49. Krasnikov, Alexander; Satish Jayachandran and V. Kumar. (2009), The impact of customer relationship management implementation on cost and profit efficiencies evidence from the U.S. commercial banking industry, *Journal of Marketing*, Vol. 73, November, 61–76.
50. Kuusik, Andres. (2007), Affecting customer loyalty: Do different factors have various influences in different loyalty levels?, *Dissertation*. University of Tartu. Estonia.
51. Large, Claire & Crepa, Michel. (1999), The managerial dimensions of marketing knowledge assessment university paris, LXD dauphine, 1–6.
52. Lee–Kelley, L., G. David and M. Robin. (2003), How eCRM can enhance customer loyalty'. *Marketing Intelligence and Planning*. Vol. 21, No,4.
53. Li, T and Calantone, R.J. (1998), The impact market Knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination, *Journal of Marketing*, Vol. 62, October, 13–29.
54. Liu Y. (2007),” The long–term impact of loyalty programs on consumer Purchase behavior and loyalty, *Journal of Marketing*, Vol.71, 19–35.
55. Long M.M and L.G Schiffman. (2000), Consumption values and relationships: segmenting the market for frequency programs. *Journal of Consumer Marketing*, 17 (3), 214–232.

56. Lorenzon P. Van Baalen, P. and Pilotti, L. (2005), Antonio marketing knowledge management in strategic adoption of a CRM solutions: Global Supports and Applications in Europe. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=664922>.
57. Lynch, R. (2000), *Corporate Strategy*, (2nd ed,) prentice–Hall, Inc.
58. Macmenamin, J. (1999), *Financial Management*, 1st ed., Rout ledge pub.
59. Miller, kent, & Bramiley, Philip. (1990), Strategic risk and corporate performance: An analysis of alternative risk measure, *Academy of management Journal*, Vol. 33, No.4, 757.
60. Mimouni–Chaabane, Aida and Pierre. (2010), Perceived benefits of loyalty programs: Scale development and implications for relational strategies Volle, *Journal of Business Research*, vol. 63,issue 1, 32–37.
61. Mithas S, Krishnan M, Fornell C. (2005), Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction, *The Journal of Marketing*, Vol,69, 201–209.
62. Morgan, R.E. and C.A. Strong. (1998), Market orientation and dimensions of strategic orientation, *European Journal of Marketing*, 32 (11/12), 1051–1073.
63. Narayanan, V.G. and Brem, L. (2002), Customer profitability and customer relationship management at RBC Financial Group, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 16, Summer, 76–98.
64. Narver, John C. and Stanley F. Slater. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, October, 20–36.

65. Neil A. Morgan, Douglas W. Vorhies, and Charlotte H. Mason. (2009), Market orientation, marketing capabilities, And Firm performance, *Strategic Management Journal*, 30, 909–920.
66. Olsen, Svein Ottar. (2002), Comparative evaluation and the relationship between quality, satisfaction, and repurchase loyalty, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, 240–249.
67. Palmatier, Robert & Lisa Scheer. (2006), Customer loyalty to whom? managing the benefits and risks of salespersons–owned loyalty", *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, No. 2.
68. Parvatiyar, A., and Sheth, J.N. (2002), Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process, and Discipline, *Journal of Economic and Social Research*, Vol. 3, No.2, 1–34.
69. Payne & Frow. (2005), A strategic framework for customer relationship management", *The Journal of Marketing*, Vol: 69, 167–176.
70. Pelham, A.M., Wilson, D.T. (1999), *Does market orientation matter for small firms?*", in Deshpande, R. (Eds), *Developing a Market Orientation*, Sage Publications, Beverly Hills, CA, 161–170.
71. Richards, K.A. Jones, E. (2008), Customer relationship management: Finding value drivers, *Industrial Marketing Management*, 37, 120–130.
72. Rindfleisch, Aric & Christine Moorman. (2003), Interfirm cooperation and customer orientation, *Journal of Marketing Research*, 40 (4), 421–436.

- 73.** Robins, James & Wiersema, Margarethe F. (1995), A resource-based approach to the multi business firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance, *Strategic Management Journal*, Vol.16, No. 4, 278.
- 74.** Rosenbaum, Mark S; Amy L. Ostrom and Ronald Kuntze. (2005), Loyalty programs and a sense of community, *Journal of Services Marketing*, Vol.19, No.4, 222–233.
- 75.** Rossiter, John R. (2001), What is marketing knowledge?, *Marketing theory articles*, London, Vol 1, 2001, 9–26.
- 76.** Sawhney, M. and Zabin, J. (2001), *The Seven Steps to Nirvana: Strategic Insights into eBusiness Transformation*. McGraw–Hill, New York.
- 77.** Shani, D. and Chalasani, S. (1992), Exploiting niches using relationship marketing”. *Journal of Services Marketing*, Vol 9, No. 3, 33–42.
- 78.** Sharp, Byron; Sharp, Anne. (1997), Loyalty programs and their impact on repeat–purchase loyalty patterns, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 14, No. 5, 473–486.
- 79.** Sheth J. N., Parvatiyar A. (1995), The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, Vol. 4, No. 4, 397–418.
- 80.** Sinkula, J.M; Baker, W.E. and Noordewier, T. (1997), A framework for market–based organizational learning: linking values, knowledge, and behavior, *Journal of Academy of management Science*, Vol.25, No.4, 305–318.



- 81.** Slater. S. F. and J. C. Narver. (1995), Market Orientation and the Learning organization, *Journal of Marketing*, Vol.59,No. 3: 63–74.
- 82.** Srinivasan R & Moorman C. (2005), Strategic firm commitments and rewards for customer relationship management in online retailing, *The Journal of Marketing*, Vol.69, 193–200.
- 83.** Srivastava, R.K; Shervani, T.A. and Fahey, L. (1999), Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and discipline of marketing, *Journal of marketing*, Vol.63, Special Issue, 168–179.
- 84.** Srivastava, Rajendra K., Tasadduq A. Shervani, and Liam Fahey. (1998), Business Processes and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing, *Journal of Marketing*, 63, October, 16–80.
- 85.** Tzokas,N& Saren,M. (2004), Competitive advantage, knowledge and relationship marketing: where, what and .how?,*The Journal of Business & Industrial Marketing*,Vol. 19,No. 2, 124–135
- 86.** Uncles M, Dowling G, &Hammond K. (2003), Customer loyalty and customer loyalty programs”, *The Journal of Consumer Marketing*, Vol.20, 294–316.
- 87.** Venkatraman, N, & Ramanujam, V. (1986), Measurement of business performance in strategy research: A comparison approaches, *Academy of management review*, Vol. 11, No.4, 804.

88. Verhoef P. (2003), Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development, *Journal of Marketing*, Vol.67, 30–35.
89. Wahab, Samsudin; Noor, Nor Azila Mohd; Ali, Juhary and Jusoff, Kamaruzaman. (2009), Relationship between customer relation management performance and E–banking adoption: A look at malaysian banking industry, *International Journal of Business and Management*, Vol.4, No.12, 122–128.
90. Wang, Y. and Lo, H.P. (2003), Customer–focused performance and the dynamic model for competence building and leveraging: A resource–based view, *Journal of Management Development*, Vol. 22, No. 6, 483–526.
91. Webber, Sheila, (2000), Building client trust and loyalty: professionals as stewards, *Dissertation*. George Mason University. Virginia, U.S.A.
92. Wheelen, Thomas L. & Hunger, J. David. (2008), *Strategic management and business policy*, Pearson Education Inc., Upper Saddle River, New Jersey, (11th Ed.).
93. William, Daniel W. (2002), Before performance measurements”, *Administrative Theory & Praxis*, Vol. 24, No. 3, 460.
94. Wit, B., & Meyer, R. (1998), *Strategy: Process, Content, Context*, Thompson Business Press.
95. Wright, Peter; Pringle, Charles, D.; Kroll, Mark J.; & Parnell, John A. (1998), *Strategic Management: text and cases*, (3 ed.). Allyn and Bacon.

96. Zahar, S., & Pearce, J., (1989), Board of directors and corporate financial Performance: A review and integrative Model, *Journal of management*, Vol. 15. No.2, 298.

97. Zeithaml, V.A.; Barry, L.L. and Parasuraman, L. (1993), The nature and determinate of customer expectation of service, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.21, Winter, 192–193.

## قائمة الملاحق

أولاً: قائمة بأسماء المحكمين

ثانياً: أداة الدراسة (الاستبانة)

## ملحق (1)

### قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اللقب العلمي والاسم	التخصص	مكان العمل / الجامعة
1	أ. د. محمد النعيمي	إحصاء	جامعة الشرق الأوسط
2	أ. د. نجم العزاوي	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
3	أ. د. حميد عبد النبي الطائي	تسويق	جامعة الزيتونة الأردنية
4	د. صباح حميد آغا	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط
5	د. زاهد السامرائي	تسويق	جامعة البترا
6	د. نجم عبود نجم	إدارة أعمال	جامعة الزيتونة الأردنية
7	د. يونس مقدادي	تسويق	جامعة الشرق الأوسط
8	د. علي عباس	إدارة أعمال	جامعة الشرق الأوسط

## ملحق (2)

### أداة الدراسة

#### الخصائص الديمغرافية

##### (1) الجنس

- أنثى  ذكر

##### (2) العمر

- أقل من 30 سنوات  من 30 . 39 سنة  
 من 40 سنة . 49 سنة  50 سنة فأكثر

##### (3) المستوى التعليمي

- بكالوريوس  دبلوم عالٍ  
 ماجستير  دكتوراه

##### (4) عدد سنوات الخدمة في القطاع الفندقي في مدينة عمان

- أقل من 5 سنوات  من 5 . 10 سنوات  
 من 11 سنوات . 15 سنة  16 سنة فأكثر

##### (5) عدد سنوات الخدمة في الوظيفة الحالية

- أقل من 5 سنوات  من 5 . 10 سنوات  
 من 11 سنوات . 15 سنة  16 سنة فأكثر

## برامج تعزيز الولاء:

### (6) فئة تصنيف الفندق

خمس نجوم  أربع نجوم

(7) يقوم الفندق بإعطاء خصومات أو حجوزات مجانية لنزلائه المقيمين لمدة معينة (مستمر أو متقطع)

نعم

(8) يعطي الفندق خصومات لحجوزات الشركات السياحية التي تتعامل بشكل دائم

نعم

(9) يمنح الفندق خصومات أو حجوزات للزبائن الذين يشعرون بعدم الرضا عن الخدمة المقدمة لهم

نعم

(10) التمتع باستخدام مرافق الفندق عند الحجز لمدة معينة

نعم

(11) يمنح الضيف خصم بنسبة معينة في مطاعم الفندق السلسلة عند الحجز لمدة معينة

نعم

(12) ينظم الفندق رحلات سياحية مجانية لنزلائه الذين تتجاوز حجوزاتهم مدة معينة

نعم

(13) عند تكرار الحجز يحصل الضيف على نقاط تراكمية يستفيد منها بخدمات أخرى

نعم

(14) يقدم الفندق خدمات نقل مجانية لنزلائه من وإلى المطار إذا تم الحجز لمدة معينة

نعم

(15) يمنح المرافقين للعاملين في المؤسسات المتعاقدة مع الفندق باستضافة عاملها نسبة خصم معين

نعم

## إدارة علاقات الزبائن

بدائل الإجابة							الفقرة	ت
لا أتفق إطلاقاً	لا أتفق	لا أتفق بعض الشيء	محايد	أتفق بعض الشيء	أتفق	أتفق كلياً		
<b>التوجه بالعلاقة بالزبائن</b>								
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1 في فندقنا يعد الاحتفاظ بالزبائن في قمة الأولويات (الأولى الأولى)	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2 تشجيع الإدارة العليا العاملين على الاهتمام بالعلاقة مع الزبائن	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3 تعد بناء العلاقة مع الزبائن في فندقنا من الموجودات ذات القيمة العالية	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	4 تؤكد الإدارة العليا للفندق على أهمية بناء العلاقات مع الزبائن	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	5 عند تصميم إدارة الفندق لعملياته يتم التركيز على حاجات الزبائن بشكل رئيسي	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	6 يتم منح الحوافز والمكافآت للعاملين في الفندق بالاستناد إلى قياس رضا الزبائن	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	7 المعيار الرئيسي لتقييم عملية الاتصال بين العاملين وزبائننا يتمثل في جودة العلاقة مع الزبائن	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	8 يتم تصميم العمليات الداخلية في الفندق لتعزيز جودة العلاقة والتفاعل مع الزبائن	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	9 تنظيم العمل في الفندق يتم بالإستناد إلى تجزئة السوق قطاعات متجانسة	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10 في الفندق يتم تنسيق النشاطات الوظيفية المختلفة لتعزيز جودة خدمة الزبائن	



## المعرفة التسويقية

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	اكتساب المعرفة التسويقية يساعد إدارة الفندق على إدراك العوامل المهمة في إدارة علاقات الزبائن ومعرفتها	11
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	اكتساب المعرفة التسويقية تساعد إدارة الفندق بالسيطرة على العوامل المرتبطة في إدارة علاقات الزبائن	12
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	اكتساب المعرفة التسويقية يمكن إدارة الفندق من معرفة الأسلوب المثالي في إدارة علاقات الزبائن	13
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	اكتساب المعرفة التسويقية تمكن إدارة الفندق من التفكير بحلول شاملة لمشكلات لزبائن	14
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	اكتساب المعرفة التسويقية يمكن إدارة الفندق من تحديد أسباب فقدان الزبائن الحاليين	15

## برامج تعزيز الولاء

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تؤكد برامج تعزيز ولاء الزبائن في الفندق تحقيق رضاهم	16
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعمل برامج تعزيز ولاء الزبائن في الفندق على إبقاء الزبائن موالين	17
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعزز برامج تعزيز ولاء الزبائن في الفندق تحقيق رضاهم	18
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعمل برامج تعزيز ولاء الزبائن على بناء سمعة جيدة للفندق	19
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعمل برامج تعزيز ولاء الزبائن على تثبيت الحصة السوقية للفندق	20
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد برامج تعزيز ولاء الزبائن في الفندق على اكتساب زبائن جدد	21
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تعمل برامج تعزيز ولاء الزبائن على تقوية المركز التنافسي للفندق	22
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تدفع برامج تعزيز ولاء الزبائن الفندق لتقديم خدمات جيدة	23
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد برامج تعزيز ولاء الزبائن في الفندق على بناء علاقات جيدة مع الزبائن	24
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد برامج ولاء الزبائن في الفندق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة	25

## برامج تعزيز الولاء

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد برامج ولاء الزبائن في الفندق على تحقيق توقعات الزبائن	26
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد برامج ولاء الزبائن الفندق على تقليل تسرب (فقدان) الزبائن	27
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد برامج ولاء الزبائن الفندق على حل شكاوي الزبائن	28
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد برامج ولاء الزبائن الفندق على إدامة رضا الزبائن	29
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	تساعد برامج ولاء الزبائن على تشكيل انطباع جيد عن خدمات الفندق	30

## أداء الفنادق

بدائل الإجابة							الفقرة	ت
أقل بكثير	أقل	أقل بعض الشيء	مشابه	أكثر بعض الشيء	أكثر	أكثر بكثير		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الحصة السوقية بالمقارنة مع الفنادق الأخرى	1
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الربحية بالمقارنة مع الفنادق الأخرى	2
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	الاحتفاظ بالزبائن بالمقارنة مع الفنادق الأخرى	3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	معدل إشغال غرف الفندق بالمقارنة مع الفنادق الأخرى	4