

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
تخصص: تسويق خدمات  
بعنوان

## إدارة علاقة الزبون في المؤسسة الفندقية - حالة فندق الجوهرة بغرداية-

إعداد الطالبة : أمينة سیراج

لجنة المناقشة:

رئيسا

د. فتيحة عبيدي

مشرفا

د. لويذة بهاز

مناقشا

د. الشيخ صالح أبو القاسم

السنة الجامعية: 2023م/2024م

جامعة غرداية  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التجارية



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان: العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية  
تخصص: تسويق خدمات  
بعنوان

## إدارة علاقة الزبون في المؤسسة الفندقية - حالة فندق الجوهرة بغرداية-

إعداد الطالبة : أمينة سیراج

لجنة المناقشة:

رئيسا

د. فتيحة عبيدي

مشرفا

د. لويذة بهاز

مناقشا

د. الشيخ صالح أبو القاسم

السنة الجامعية: 2023م/2024م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرفان

الحمد لله أولا وأخيرا

ثم الشكر لمشرفتي الدكتورة لويذة بهاز لمواقفها التي لا تنسى

الشكر أيضا لكل من كان معي في خطى الطريق

ولزميلات الدفعة وخاصة فاطمة ونجاة وحيزية

وصديقتي التي كانت معي دوما غزالة

## ملخص البحث:

درس هذا البحث واقع إدارة علاقة الزبون في مؤسسة خدمية هي فندق الجوهرة بغرداية، واهتم البحث في جزئه الأول بالتقديم النظري لمفاهيم إدارة علاقة الزبون وأهميتها وأهدافها. ثم خطواتها وعوامل نجاحها أو فشلها. فيما اهتم الفصل الثاني بمحددات العلاقة بين الأبعاد المختلفة لنجاح إدارة علاقة العملاء، ثم الإسقاط التطبيقي لتلك الأبعاد على واقع فندق الجوهرة بغرداية. وخلص البحث إلى عدم وجود تطبيق لإدارة علاقة الزبون في فندق الجوهرة رغم وجود إرغاصات لمفاهيم تسيير العلاقة مع الزبون ومحاولات من المسيرين لبناء علاقة شخصية مع زبائنهم مستفيدين من صغر حجم الفندق، إلا أن تلك المظاهر شابها الكثير من أوجه القصور أهمها التركيز على عامل السعر والخصومات في محاولات اجتذاب الزبائن والحفاظ عليهم.

### **Abstract :**

This research examines the reality of customer relationship management in a service institution, specifically the Al-Jawhara Hotel in Ghardaïa. The first part of the research focuses on the theoretical presentation of customer relationship management concepts, their importance, and their objectives. Then its steps and factors for its success or failure.

The second chapter focused on the determinants of the relationship between the various dimensions of successful customer relationship management, followed by the practical application of those dimensions in Al- JAwehara Hotel in Ghardaïa.

The research concluded that there is no customer relationship management application at Al-Jawhara Hotel, despite the presence of early signs of concepts related to customer relationship management and attempts by the managers to build a personal relationship with their clients, benefiting from the small size of the hotel. However, these efforts were marred by many shortcomings, the most significant of which was the focus on price and discounts in attempts to attract and retain customers.

	كلمة شكر
	ملخص
	قائمة المحتويات
أ - ح	مقدمة
	الفصل الأول: إدارة علاقة الزبون مدخل نظري
08	المبحث الأول: تقديم إدارة علاقة الزبون
08	المطلب الأول: تعريف إدارة علاقة الزبون
14	المطلب الثاني: أهداف وأهمية وفوائد إدارة علاقة الزبون
21	المبحث الثاني: خطوات تنفيذ إدارة علاقة الزبون وعوامل النجاح والفشل
21	المطلب الأول: خطوات إدارة علاقة الزبون
26	المطلب الثاني: العوامل الحاسمة لنجاح وفشل إدارة علاقة الزبون
	الفصل الثاني: واقع اعتماد فندق الجوهرة على إدارة علاقة الزبون
33	المبحث الأول: أبعاد علاقة إدارة الزبون
33	المطلب الأول: القيمة والولاء وعلاقتهما
38	المطلب الثاني: بناء العلاقة الصحيحة مع الزبائن الملائمين
41	المبحث الثاني: واقع اعتماد إدارة علاقة الزبون في فندق الجوهرة بغرداية وآفاقه

41	المطلب الأول: جهود إدارة علاقة الزبون في فندق الجوهرة بغرداية وإنجازاتها
50	المطلب الثاني: تحديات إدارة علاقة الزبون في فندق الجوهرة بغرداية وآفاقها
54	خلاصة الفصل
56	خاتمة
59	قائمة المصادر والمراجع

فهرس الجداول

42	جدول بعد معرفة الزبون
44	جدول بعد ولاء الزبون
47	جدول بعد العلاقات مع العملاء
49	جدول البعد البيعي
50	جدول بعد الثقة
53	جدول بعد الاستشراق



فهرس الأشكال

25	الشكل رقم 01: خطوات إدارة علاقة العملاء
40	الشكل رقم 02: مجموعات علاقات العميل

إن مفهوم إدارة علاقة الزبون من مفاهيم التسويق الحديثة، ولكنه مع حدوثه يمكن أن يعد أحد أهم المفاهيم التسويقية الحديثة، إذ أصبح التسويق الحديث يركز على الزبون بعد أن كان يركز على المنتج في التسويق التقليدي. ذلك الاهتمام بالزبون دفع بالمؤسسات إلى تمثل فلسفات وتبني استراتيجيات غايتها جذب الزبون وكسب ولاءه عن طريق تقديم القيمة له. وهذا باعتماد استراتيجيات انتقائية تستهدف زبائن بعينهم وتخصص جودها التسويقية تجاههم.

واستفادت الإدارات التسويقية الحديثة من التكنولوجيا فجعلت منها عامل إثراء لأجل تشخيص الزبائن الذين تستهدفهم.

ومن هنا كان اختيار هذا الموضوع "إدارة علاقة الزبون في المؤسسة الفندقية" انطلاقاً من

الإشكالية الرئيسية: ما هو واقع إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة الفندقية الجوهرة بغرداية؟

والتي تنفرع إلى مجموعة من الأسئلة:

كيف تسعى إدارة فندق الجوهرة بغرداية إلى بناء علاقة صحية مع زبائنهم؟

هل لدى المؤسسة الفندقية الجوهرة بغرداية إدارة مستقلة لعلاقة الزبون؟

ما هي أبعاد قياس نجاح إدارة علاقة الزبون في المؤسسة الفندقية الجوهرة بغرداية؟

ومحاولة للإجابة على الإشكالية الرئيسية وأسئلتها الفرعية اقترح البحث مجموعة من الفرضيات لتوجيه مساره

واختبار مدى صحتها:

الفرضية الرئيسية: لا يلتزم فندق الجوهرة بتنفيذ إدارة علاقة الزبون.

## الفرضيات الفرعية:

لدى المؤسسة الفندقية الجوهرة بغرداية إدارة خاصة لعلاقة زبائنها.

تبنى إدارة فندق الجوهرة بغرداية أساليب تسويقية محدودة وتقليدية لاكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم.

لا تدرك إدارة فندق الجوهرة أبعاد إدارة علاقة الزبون.

## أهداف البحث:

نظرا للاعتبارات السابقة فإن الأهداف المرجوة من البحث تتمثل فيما يلي:

- التعرف بإدارة العلاقات مع الزبون وتحديد أهدافها ومحددات تنفيذها.
- تسليط الضوء على أهمية إدارة علاقة الزبون في نجاح الفنادق وذلك عن طريق تقديم القيمة لعملائهم؛
- معرفة ما إذا كان فندق الجوهرة يتبنى فلسفة إقامة علاقة مع زبائنه لكسب ولائهم وإعطاء قيمة لهم؛
- معرفة مدى رضا الزبون عن العلاقة التي يقيمها فندق الجوهرة محل البحث لكسب ولائه.

## أهمية البحث:

ويستمد البحث أهميته من حساسية الإشكالية التي يدرسها على اعتبار أنها تتعلق بأحد أهم المفاهيم التسويقية

الحديثة إن لم يكن أهمها على الإطلاق باعتبار أن الزبون هو أساس العملية التسويقية بالمطلق. وهنا يجب:

- الاهتمام بالزبائن وإدارة العلاقة معهم وتحقيق قيمة لهم.
- ضرورة تنصيب إدارة خاصة للعلاقة مع العملاء في المؤسسة الخدمية عموما والفندقية خصوصا لأجل تسيير العلاقة مع العملاء وتحقيق قيمة للمؤسسة.

مبررات اختيار الموضوع:

- التخصص في تسويق الخدمات الذي تشكل العلاقة مع الزبون مدخلا أساسيا ضمنه.

- إدراك أهمية العلاقة مع الزبون في المؤسسة الفندقية.

منهجية البحث:

ولأن هدف البحث كان بالأساس وصف واقع موجود، فقد اعتمد البحث المنهج الوصفي مسندا إياه بإجراء

التحليل لأجل مناقشة الظواهر المدروسة.

واعتمدت المقابلة أداة لجمع البيانات الأولية فيما كانت البيانات الثانوية من الكتب والمجلات والبحوث

الأكاديمية المختلفة الأخرى.

خطة البحث:

ولأجل معالجة الإشكالية واختبار الفرضيات تم تقسيم البحث إلى فصلين:

الفصل الأول: اهتم بالتأصيل النظري لإدارة علاقة الزبون وقسم إلى مبحثين:

المبحث الأول: تعرض إلى مفاهيم إدارة علاقة الزبون وأهميتها وأهدافها.

المبحث الثاني: تعرض لخطوات تنفيذ إدارة علاقة الزبون وأهم محددات نجاحها وفشلها.

الفصل الثاني: اهتم بالمشكلات أو أبعاد علاقة إدارة الزبون في المؤسسة المدروسة.

المبحث الأول: اهتم للجانب التعالقي بين مختلف الأبعاد.

المبحث الثاني: اهتم بواقع تلك الأبعاد في الفندق المدروس.

وانتهى البحث إلى خاتمة تضمنت أهم النتائج والتوصيات.

### حدود البحث:

**الحدود المكانية:** فندق الجوهرة بغرداية الواقع بحي الثنية وتحديدًا مراكشي في بلدية غرداية.

**الحدود الزمانية:** الربع الثاني من سنة 2024.

### الدراسات السابقة:

كانت معظم الدراسات التي عثر عليها البحث دراسات علائقية اهتمت بإثبات أو نفي أثر متغير على آخر

ومن أهمها:

1- دراسة **حفيظة بوعبد الله ومنال كباب (2019)** بعنوان أثر إدارة علاقات الزبون في ولاء زبائن الفنادق

هدفت البحث الى اختبار أثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن في ولاد زبائن في صناعة الفنادق بالجزائر شملت

العينة 65 مفردة من المدراء مسيري وموظفي الفنادق، وتم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار

الفرضيات، وأشارت النتائج الى وجود أثر إيجابي دال معنويًا لأبعاد إدارة علاقات الزبائن (التركيز على

الزبائن الرئيسيين، تنظيم إدارة المعرفة، وإدارة علاقات الزبائن القائمة على التكنولوجيا) على ولاء زبائن

الفنادق.

2- أشارت دراسة **ديري (2014)** إلى أن ولاء الزبون للفنادق المحلية السورية من فئة خمسة نجوم يتأثر بشكل

مباشر بكل من (1) أبعاد التسويق الداخلي (التدريب، فرق العمل والتمكين)؛ (2) الرضا الوظيفي؛ و(3)

ولاء العميل (الموظف) الداخلي. في حين أن ولاء الزبون للفنادق العالمية العاملة في سوريا من فئة خمسة

نجوم يتأثر بشكل مباشر بنفس العوامل السابقة باستثناء بعد التدريب الذي وجد أنه يؤثر بشكل غير

مباشر.

3- دراسة وائل محمود الشرايعية (2010) بعنوان أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس والأربع

نجوم في مدينة عمان، هدفت هذه البحث الى الكشف عن أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء الفنادق، بينت البحث أن كلا الفئتين من الفنادق الخمس والاربع نجوم تطبق أنماطا وأنواعا مختلفة من برامج تعزيز الولاء والمتضمنة تسعة برامج مختلفة يأتي في مقدمتها الخصومات الممنوحة لحجوزات الشركات السياحية واستخدام مرافق الفندق، وجمع نقاط للاستفادة منها مستقبلا، ومنح خصومات أو حجوزات للزبائن الذين لا يشعرون بعدم الرضا عن خدمات الفندق وقد ايد البحث تأثير تطبيق هذه البرامج في فنادق عينة البحث على أدائها الشامل ولكل بعد من الأبعاد الأربعة موضوع البحث، كما أكدت البحث فعالية هذه البرامج من وجهة نظر مديري فنادق عينة البحث لكلا الفئتين في تحقيق الرضا والاحتفاظ بالزبائن وتعزيز ولائهم.

4- دراسة فريدي فالينزويلا وأرتورو فاسكينز-باراغا (2006) بعنوان الثقة والالتزام كمتغيرات وسيطة في

العلاقة بين الرضا وولاء نزلاء الفنادق، هدفت البحث الى معرفة العوامل المؤثرة على ولاء نزلاء الفندق، وخلصت نتائج البحث الى أنه يوجد تأثير ايجابي ومعنوي للرضا على ولاء نزيل الفندق بوجود عامل الثقة وعامل الالتزام كمتغيرات وسيطية، كما أن الالتزام له تأثير كبير على الولاء مقارنة بالمتغيرات الأخرى، وأن الثقة لها تأثير على الالتزام غير أنها لا تعتبر وسيط في العلاقة بين الرضا والالتزام وانما هي داعمة للالتزام ومساندة له.

5- دراسة ليازيد زهيبية (2015) بعنوان جودة الخدمة الفندقية وتأثيرها على ولاء الزبائن، هدفت هذه البحث

الى معرفة أثر جودة الخدمة على ولاء الزبائن للفنادق في مدينة وهران الجزائرية، تم الاعتماد على العينة الاحتمالية الطبقية حيث بلغ عددها 320 زبون، وللتعرف على أثر جودة الخدمة على ولاء الزبائن تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد الذي أظهرت نتائجه وجود علاقة إيجابية بينهما.

والفرق بين هذه الدراسات والبحث الحالي أن هذا البحث اعتمد الدراسة الوصفية ولم يهتم بالعلائقية وإنما سعى إلى توصيف مظاهر وواقع حضور إدارة العلاقة مع الزبون في المؤسسة الفندقية المختارة وتداعيات ذلك الواقع على نجاح الفندق في تسيير علاقاته مع زبائنه.

### صعوبات البحث:

- كان أهم الصعوبات التي واجهها البحث هو عمق الفجوة بين النظرية والتطبيق وفق الحالة التطبيقية إلى تمثل التصورات النظرية.

- صعوبات أخرى تمثلت في تضارب المصطلحات وتباين المضامين للعنوان نفسه في المراجع المختلفة.

## الفصل الأول: إدارة علاقة الزبون مدخل نظري

إن زبون اليوم يتمتع بمستويات عالية من الوعي، كما أنه يمتلك خيارات أكثر، وهذا يجعل المؤسسات في منافسة أقل ما توصف به أنها شرسة ليس في سبيل كسب الزبون فقط، فهذا لم يعد كافياً، وإنما في سبيل الحفاظ على ولائه، ذلك الولاء الذي يصعب إدراكه في ظل محددات كثيرة ومتنوعة منها ما يتعلق بأهواء الزبائن من جهة، ومنها ما يتعلق بالسلعة أو الخدمة من جهة أخرى، وهنا فإن المنافسة اليوم تجبر المؤسسات على تطوير وتعزيز علاقاتها مع زبائنهم الذين هم الأصول الأكثر قيمة لديها. ومنه فالعلاقات طويلة الأمد والمفيدة للطرفين التي تبنيها المؤسسات مع زبائنهم هي سلاح استراتيجي يوفر ميزة تنافسية ضد المنافسين ويصعب تقليده مع التقدم من نهج يركز على المنتج أو العلامة التجارية في التسويق إلى نهج يركز على الزبون، وهو المفهوم الذي تتبناه إدارة علاقات الزبون.

✓ فما هي إدارة علاقة الزبون؟

✓ وكيف تعمل هذه الإدارة على كسب ولاء الزبون؟

✓ وما هي محددات نجاحها وفشلها؟



### المبحث الأول: تقديم إدارة علاقة الزبون

جذبت إدارة علاقة الزبون اهتماماً متزايداً من الباحثين والمؤسسات كل على حدة. إذ أصبحت المؤسسات تتوجه إلى تبني الاستراتيجيات والبرامج والأدوات والتقنيات التي تركز على الزبون من أجل إدارة العلاقات معه بشكل فعال وكفاء. فمع تزايد إدراك حاجة المؤسسات إلى معرفة عميقة ومتكاملة بالزبائن من أجل بناء علاقات تعاون وشراكة وثيقة معهم، توالى البحوث التي تهدف إلى تمثيل فلسفات، وتبني استراتيجيات، واتخاذ إجراءات لتسيير كيفية تفاعل المؤسسات مع زبائنهم، وهو تطور يؤدي إلى درجة أكبر من التكامل بين وظائف التسويق والمبيعات وخدمة الزبائن في المؤسسات.

### المطلب الأول: تعريف إدارة علاقة الزبون وأهميتها ومزاياها

#### 1. تعريف إدارة علاقة الزبون

تستند أصول ودور إدارة علاقة الزبون (CRM) وهي اختصار للمصطلح الإنجليزي Customer Relationship Management إلى مبادئ تسويق العلاقات، التي تُعتبر واحدة من المجالات الرئيسية في تطوير التسويق الحديث، والتي أثارت اهتماماً كبيراً في مجال البحث وأحدثت تحولاً نموذجياً في نهج التسويق، وقد ظهر تسويق العلاقات من الأعمال التي تمت في الثمانينيات مع أن ظهور المنشورات حول أهمية العلاقات بدأ منذ السبعينيات وما قبلها وأطلق رونالد بيرري مصطلح تسويق العلاقات ضمن كتاب مشترك "وجهات نظر جديدة في تسويق الخدمات" نشر في 1983 حيث عرفه بأنه "جذب والحفاظ على وتعزيز علاقة الزبون". وأدى الاهتمام المتزايد بالتسويق الفردي One-To-One Marketing إلى تسليط الضوء على إمكانية المتاحه للانتقال من التسويق الجماهيري إلى التسويق الفردي، حيث يتفاعل الزبون والمورد في عملية إنتاج مشترك تعود بالنفع على كلا الطرفين. وكانت الدعوة بشكل متزايد إلى الأساليب الموجهة نحو العلاقات على مدى الأعوام التي تلتها. ومع ذلك، لم يتطور تسويق العلاقات باعتباره كيانا بحثياً متكاملًا وإن حاول بعض المساهمين في أدبيات تسويق العلاقات إبراز الدور الرئيسي للعديد من أصحاب المصلحة

فاقتروا تصور أن تسويق العلاقات يتعلق بإدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة المختلفين، بينما يجب أن يكون التركيز في إدارة علاقة الزبون على الزبون بشكل أساسي. ومع ذلك، يجب أن يأخذ نظام إدارة علاقة الزبون في الاعتبار في سياق تفاعله مع أصحاب المصلحة الرئيسيين الآخرين.<sup>1</sup>

وقد انقسمت تعاريف إدارة علاقة الزبون إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية انطلاقاً من المنظور الذي تم مقارنتها من خلاله، فبعض التعاريف نظرت إلى إدارة علاقة الزبون على أنها فلسفة، وأخرى تناولتها من حيث كونها استراتيجية، وثالثة عرفتها باعتبارها آلية.

ومن بين المقاربات التي تناولت إدارة علاقة الزبون على أنها فلسفة تعريف فيرال وهارتلاين الذي يرى أنها فلسفة عمل تساعد في تحديد وزيادة قيمة الزبائن بالطريقة التي تحفز الزبائن للحفاظ على ولائهم.<sup>2</sup>

وترى مجموعة أخرى من الباحثين أنه عندما يشار إلى إدارة علاقة الزبون على أن الطريقة الأكثر فعالية لتحقيق ولاء الزبون هي السعي بشكل استباقي لبناء والحفاظ على علاقات طويلة الأمد مع الزبائن. وبدلاً من التعامل مع المعاملات المتكررة بين المشتريين والبائعين كأحداث معزولة، تؤكد النظرة الفلسفية لإدارة علاقات الزبون على أنه لا يمكن تحقيق قاعدة زبائن مخلصين إلا إذا تم النظر إلى التفاعلات في سياق علاقة مستمرة.<sup>3</sup>

فالنظر إلى إدارة علاقة الزبون حسب هذا الاتجاه يتجاوز الجوانب العملية اليومية للإدارة ويعتقد أنه للوصول إلى علاقة مستمرة يجب أن تصبح تلك العلاقة المستمرة متضمنة في إطار فلسفة المنظمة ذاتها باعتبار أن الزبون هو أهم عنصر في وجودها.

<sup>1</sup> Adrian Payne, Pennie Frow, Customer Relationship Management : From Strategy to Implementation, Journal of Marketing Management, 2006, 22, p : 137.

<sup>2</sup> O. C. Ferrell, Michael. D. Hartline, Marketing Strategy, (Text and Cases), Ohio, South Western, 6th ed, 2014, P: 285.

<sup>3</sup> G. Piccoli, P. O'Connor, C. Capaccioli, R Alvarez, Customer relationship management (A driver for change in the structure of the U.S. lodging industry), Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, p: 44.

## الفصل الأول إدارة علاقة الزبون مدخل نظري

ومن بين المقاربات التي تنظر إلى إدارة علاقة الزبون على أنها استراتيجية رؤية بيتر بيهوف وباس دونكارس فحسبهما بدلاً من التعامل مع جميع الزبائن على قدم المساواة، أدرك المديرون أنه من الأكثر فعالية تطوير استراتيجيات أكثر تخصيصاً للزبائن. ونتيجة لذلك، تتبنى الشركات الآن إدارة علاقات الزبون. وتعني إدارة علاقة الزبون أن الشركات تدير العلاقات مع الزبائن الأفراد بمساعدة قواعد بيانات الزبائن وتقنيات التخصيص التفاعلية والجماعية. وقد تعزز تبني إدارة علاقة الزبون لآخر التطورات في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل تكنولوجيا قواعد البيانات، والتجارة الإلكترونية، والإنترنت.<sup>1</sup>

ويقدم باحثان آخران تعريفاً لإدارة علاقة الزبون على أنها استراتيجية فيقرآن بأن إدارة علاقة الزبون هي استراتيجية شاملة وعملية اكتساب زبائن مختارين والاحتفاظ بهم والشراكة معهم لخلق قيمة متفوقة للشركة والزبون. وهي تتضمن دمج وظائف التسويق والمبيعات وخدمة الزبائن وسلسلة التوريد في المنظمة لتحقيق كفاءة وفعالية أكبر في تقديم قيمة للزبائن.<sup>2</sup>

وبحسب هذا الاتجاه، فإنه على المؤسسة بناء استراتيجية تتشارك فيها جميع وظائفها وتدفع بالخطط والإجراءات الوظيفية وتضع كل مواردها قيد غاية أساسية هي تقديم أكبر قيمة للزبون، ولكن ما يركز عليه التوجه الاستراتيجي لإدارة علاقة الزبون قبل ذلك هو تحديد الزبون المستهدف، فمن غير الفعال التعامل مع جميع الزبائن بنفس الاستراتيجية وإنما يجب تخصيص استراتيجيات محددة بالغة التخصيص للزبائن محددتين بحسب قيمتهم فالنوع هنا مقدم على الكم والهدف هو ترسيخ ولاء الزبائن المربحين بدل استنزاف الوقت والموارد على جميع الزبائن وبالتحديد الزبائن غير المربحين.

<sup>1</sup> Verhoef, P. C., & Donkers, B. (2001). Predicting customer potential value an application in the insurance industry, Decision Support Systems, 32, 2001, p: 1.

<sup>2</sup> Atul Parvatiar, Jagdish N. Sheth, Customer relationship Management (Emerging Practice, Process, And Discipline), journal of Economic and Social Research, 3(2), 2001, 2002 preliminary issue, p ; 5.

## الفصل الأول إدارة علاقة الزبون مدخل نظري

مقاربات أخرى تعرف إدارة علاقة الزبون على أنها عملية أو إجراء منها وعلى رأس هذا الاتجاه كان يقف أب التسويق فيليب كوتلر،\* فيرى أن إدارة علاقة الزبون هي عملية إدارة المعلومات التفصيلية بعناية حول الزبائن الأفراد وجميع نقاط الاتصال الخاصة بالزبائن لتعظيم ولائهم.<sup>1</sup>

ومن جهة أخرى يرى رولاند سويفت أن إدارة علاقة الزبون هي منهج لفهم سلوك الزبون والتأثير عليه من خلال الاتصالات المكثفة لتحسين الأداء وهذا يجذب الزبون والاحتفاظ به وزيادة ولائه وربحيته.<sup>2</sup>

تعريف آخر أكثر تفصيلا يقدم إدارة علاقة الزبون على أنها عملية متعددة الوظائف لتحقيق حوار مستمر مع الزبائن، عبر جميع نقاط الاتصال والوصول الخاصة بهم، مع معاملة شخصية للزبائن الأكثر قيمة، لزيادة الاحتفاظ بالزبائن وفعالية المبادرات التسويقية.<sup>3</sup>

وبالعودة إلى تعريف كوتلر، وحسبه دوما، فإن نقاط اتصال الزبائن هي أي مناسبة يواجه فيها الزبون العلامة التجارية والمنتج - من التجربة الفعلية، إلى الاتصالات الشخصية أو الجماعية، إلى المراقبة العرضية.

وفيما يتعلق بالفنادق - مدونة هذا البحث، فيمكن أن تشمل نقاط الاتصال الحجوزات، وتسجيل الوصول والمغادرة، وبرامج الإقامة المتكررة، وخدمة الغرف، وخدمات الأعمال، ومرافق التمارين الرياضية، وخدمة غسيل الملابس، والمطاعم، والحانات. ويتم التركيز من الفنادق الكبرى خاصة على اللمسات الشخصية، مثل الموظفين الذين يخاطبون

---

\* ما تجدر الإشارة إليه هنا هو أن كوتلر قد قدم تصورا أكثر توسعا في موضع آخر إذ يقول في كتابه أساسيات التسويق لكن حديثا جدا أخذت إدارة علاقة الزبون معنى أوسع وفي المعنى الأوسع تكون إدارة علاقة الزبون عملية شاملة لبناء علاقات زبون مريحة والحفاظ عليها عن طريق تسليم قيمة، وتعامل مع كل أوجه الحصول على الزبائن والحفاظ عليهم وتنميتهم. ينظر فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، تر: سرور علي ابراهيم سرور، القاهرة، دار المريخ للنشر، 2015، ص: 77.

<sup>1</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Marketing management, London, Pearson Education Limited, 15ed, 2016, p: 168.

<sup>2</sup> Roland S Swift, Accelerating customer relationship (using CRM and Relationship Technologies), London, Hall, 2001, p : 12.

<sup>3</sup> George. S. Day, Cristophe. Van den Bulte, Superiority in customer relationship management (Consequences for competitive advantage and performance), Working paper, Wharton School of Economics, University of Pennsylvania, report n02. 123, 2002, p: 5.

## الفصل الأول إدارة علاقة الزبون مدخل نظري

الضيوف دائماً بالاسم، والموظفين ذوي السلطة العالية الذين يفهمون احتياجات مسافري الأعمال المتطورين، وتوفير

منشأة واحدة على الأقل يمكن تصنيفها من أفضل المرافق في المنطقة، مثل مطعم أو منتجع صحي فاخر.<sup>1</sup>

وهذا الاتجاه الأخير ينظر إلى إدارة علاقة الزبون من وجهة نظر عملية، أي من حيث التطبيق ووضعها قيد

الاستعمال لأجل تطوير العلاقات مع الزبائن، تلك العلاقات التي تمر بصعود وهبوط ودورات حياة تستدعي إجراءات

تنفيذية أكثر منها فلسفات أو استراتيجيات.

ومع أن وجهة النظر هذه تمكن إدارة علاقة الزبون من أن تكون في وضع التنفيذ عن طريق التركيز على الجانب

الإجرائي للوصول إلى الهدف المحدد، إلا أن هذا البحث يعتقد أن إدارة علاقة الزبون بالتصور الذي وصلت إليه اليوم

تتجاوز مجرد الجوانب العملية الإجرائية، وحتى الاستراتيجيات البعيدة لبناء علاقات دائمة ومستمرة مع الزبائن لتعبر عن

فلسفة شاملة تهدد المؤسسة دونها بالفشل في الاحتفاظ بعملائها وكسب ولاءهم وبالتالي تعزيز مكانتها السوقية.

وإذا كانت إدارة علاقة الزبون في جوهرها تهدف إلى الاحتفاظ بالزبائن المناسبين. فمن المهم ملاحظة أنها لا تركز

فقط على المستهلكين النهائيين. وبدلاً عن ذلك، تتضمن إدارة علاقة الزبون مجموعة مختلفة ممن يمكن إطلاق وصف

زبون عليهم وهم:<sup>2</sup>

• الزبائن المستخدمون النهائيون للمنتج أو الخدمة: سواء كانوا شركات أو مستهلكين أفراداً.

• الموظفون: إذ يجب على المنظمات إدارة علاقاتها مع موظفيها إذا كانت تهدف إلى تلبية احتياجات الزبائن

بشكل كامل. ويصبح هذا أكثر إلحاحاً في المنظمات الخدمية حيث يُعتبر الموظفون هم الخدمة في نظر الزبائن. والاحتفاظ

بالموظفين الرئيسيين هو جزء حيوي من إدارة علاقة الزبون.

<sup>1</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Op-Cit, p : 168.

<sup>2</sup> O. C. Ferrell, Michael. D. Hartlin, Op-Cit, p: 285.

## الفصل الأول إدارة علاقة الزبون مدخل نظري

- شركاء سلسلة الإمداد: فجميع المؤسسات تقريبا تشتري وتبيع المنتجات في المراحل العليا والسفلى أوهما معا من سلسلة الإمداد. هذا يتضمن شراء المواد أو بيع المنتجات النهائية لشركات أخرى. وبغض النظر عن ذلك، فإن الحفاظ على العلاقات مع الشركاء الرئيسيين في سلسلة التوريد أمر حاسم لإرضاء الزبائن.
- أصحاب المصلحة الخارجيون: إذ يجب أيضًا إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين بشكل فعال. تشمل هذه الجهات المستثمرين، والوكالات الحكومية، ووسائل الإعلام، والمنظمات غير الربحية، أو الشركات الميسرة التي تقدم السلع أو الخدمات التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

وانطلاقًا مما سبق، يمكن استنباط العناصر الأساسية لتعريف إدارة علاقة الزبون كما يلي:

- إدارة علاقة الزبون هي فلسفة شاملة تهدف إلى بناء علاقة طويلة الأمد مع الزبون لكسب ولائه.
  - تدمج جميع وظائف المنظمة في سبيل تحقيق كفاءة أعلى في تقديم قيمة للزبون.
  - إدارة علاقة الزبون انتقائية بشأن الزبائن الذين تركز على الحفاظ على العلاقة معهم.
  - الزبون الذي تهدف المنظمة إلى كسبه لا ينحصر في الزبون المستهلك النهائي للسلعة أو الخدمة.
  - إدارة علاقة الزبون تهتم بالمعلومات التفصيلية عن الزبون وجميع نقاط الاتصال الخاصة به.
  - إدارة علاقة الزبون تستخدم تكنولوجيا المعلومات وتمارس الاتصالات المكثفة مع الزبون.
- ومنه يمكن أن يقدم هذا البحث تعريفه الخاص لإدارة علاقة الزبون على أنها: "فلسفة متكاملة تهدف إلى بناء علاقة طويلة الأمد وأكثر شخصية مع زبائن المؤسسة بمختلف أنواعهم عن طريق بناء استراتيجيات تدمج جميع وظائف المؤسسة في سبيل تحقيق أكبر كفاءة ممكنة في تقديم قيمة للزبون المختار الأعلى مكانة وبناء الاتصالات المكثفة معه عن طريق جميع نقاط الاتصال الخاصة به وهذا بالاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وبمساعدة قواعد بيانات الزبائن وتقنيات تخصيصهم".

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة علاقة الزبون وفوائدها

#### 1. أهمية إدارة علاقة الزبون:

تتضح أهمية إدارة علاقة الزبون في المؤسسة من خلال مظاهر عديدة لخص الباحثان إياد النسور وعبد الله الصغير أهمها في الآتي:<sup>1</sup>

1. أصبح مفهوم إدارة علاقة الزبون مطلباً أساسياً في التسويق الحديث وأحد الاتجاهات التي تدعو إليها منظمات الأعمال بشكل مستمر.
2. يساهم مفهوم إدارة علاقة الزبون في المحافظة على الزبائن والاتصال بهم بشكل فعال يحقق التكامل بين المنظمة والزبائن.
3. تحسّن إدارة علاقة الزبون فاعلية التسويق واستخدام الوقت الحقيقي للجهود الترويجية وبناء العلامة التجارية وخلق الحوافز للزبائن وتعزيز ولائهم.
4. في المؤسسة الخدمية تحديداً علاقة الزبون بالموظف هي جزء أساسي من علاقة الزبائن بالمنظمة ككل وهذا عن طريق المرحلة من خلال التحول من التوجه الإنتاجي إلى التوجه إلى الزبون مرحلةً أولى، ثم تنمية ذلك التوجه نحو الزبون في المرحلة الثانية عن طريق دمج مفهوم إدارة علاقة الزبون وتوظيف أنشطته نحو التركيز على الزبون.
5. في أحد مستوياتها، تعبر إدارة علاقة الزبون عن آلية تنفيذ وتطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات على نحو يسعى لتطوير العلاقات مع الزبائن وخلق الرضا لديهم ما يعود بالمنفعة على جميع أفراد تلك العلاقة من زبائن وموظفين ومساهمين وحتى أفراد المجتمع.

<sup>1</sup> إياد عبد الفتاح النسور. عبد الله بن عبد الرحمن الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، عمان، دار صفاء، ط 1، 2014، ص- ص: 322 - 323.

### 2. أهداف ومزايا إدارة علاقة الزبون:

إن الزبون هو الأصل الثابت في العملية التسويقية، وبالتالي فإن أي خطوة في طريق اكتسابه وولائه، أو أخرى في اتجاه فقدانه تؤثر على وجود المنظمة ذاته فتدعمه أو تهدد باختياره كلية، لهذا فإن هدف إدارة علاقة الزبون في الاحتفاظ بالزبون له أن يعد هدفاً في الاحتفاظ بالمنظمة ككل. وتتداخل أهداف إدارة علاقة الزبون مع المزايا والفوائد التي تعود من وراء تبنيها فيمكن تقديم الأهداف بتفصيل أكثر لكل من قوة المبيعات، والمؤسسة والزبون كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. في مجال قوة المبيعات:

##### 1.1. المساعدة في البيع:

إن إنشاء أداة لإدارة علاقة الزبون يتيح الوصول إلى مساعدات تتعلق بالشبكات السعرية، وقراءة المخزونات، وتكوين المنتجات. ما يساعد على بناء عرض متماسك وتقليل مخاطر الأخطاء.

#### 1.2. تسريع دمج البائعين الجدد:

الهدف الثاني من تنفيذ برامج إدارة علاقة الزبون هو تسريع عمليات البيع، إذ تقدم برامج إدارة علاقة الزبون مساعدة منهجية لتطبيق أساليب البيع المجربة من طرف البائعين وهذا يقلل من تكاليف التدريب والمعلومات، فالكثير من المبيعات تعتمد على المعرفة الموجودة في أذهان البائعين مما يحسن القدرة على الوصول إلى معرفة شاملة حول الزبون حيث يتيح نظام إدارة علاقة الزبون تحسين إدارة ملف الزبائن لأن فقدان المعلومات يكون أقل في حالة مغادرة موظف.

#### 1.3. تسريع دورات البيع:

الوظيفة الثالثة لبرامج إدارة علاقة الزبون هي تحسين الإنتاجية وبالتالي تسريع عملية البيع. فتقدم إدارة علاقة الزبون من أجل ذلك دعماً تقنياً للوظائف الإدارية أو المتكررة في المبيعات: إعداد العروض والاقتراحات، المساعدة في تكوين المنتجات، الوصول عبر الإنترنت إلى قوائم الأسعار، متابعة تكاليف المبيعات. فتقلل هذه الأدوات من المهام

<sup>1</sup> Réne Lefebure, Gilles venturi, Gestion de la relation client, Paris, Eyrolles, 2005, p-p: 43-49.



الإدارية من خلال أتمتة بعض العمليات اليدوية والمتكررة للمسوقين. الذين يمضون بذلك وقتًا أقل في البيع، وتصبح عناصر التقارير اللازمة للرقابة الإدارية موثوقة.

### 1. 4. زيادة معدلات التحويل:

الهدف الرئيسي من إدارة علاقة الزبون هو زيادة الكفاءة التجارية، أي العلاقة بين الوقت والموارد المستثمرة في زبون ما والهامش الذي يتم تحقيقه من قبله. المبدأ العام يتلخص في مركزية أكبر قدر ممكن من المعلومات المنظمة عن الزبون من أجل تحسين القدرة على توقع الأحداث والعثور على اللحظة المناسبة، والقناة المثلى، والسبب المناسب للاتصال أو اتخاذ الإجراء التالي مع الزبون المحتمل وأيضًا الزبون الحالي والعمل على تطوير العروض التكميلية وبالتالي زيادة الإيرادات الفردية لكل زبون. ويوجه نظام إدارة علاقة الزبون الجهود التجارية نحو الزبائن المناسبين. لديه تأثير على إدارة المحفظة، وتنظيم الزيارات من قبل مندوبي المبيعات، أو دورة المتابعة عبر الهاتف. يجمع المعلومات ذات الصلة لإنشاء عروض ومتابعات مخصصة. وهو إذن في النهاية يُحسن حصة المشتريات التي يقوم بها هذا الزبون.

### 2. المزايا للمؤسسة:

#### 2. 1. تقليل التكاليف:

يؤدي تخصيص الاستثمارات التسويقية على شرائح أصغر، أو ما يعرف بالثيق Narrow casting إلى تقليل تكاليف التسويق المباشر وتحليل فعالية المبيعات حسب القنوات يسمح بتخصيص النفقات بشكل أفضل حسب القناة أو الشريحة أو الزبون. كما أن توفير قواعد بيانات وثائقية على الإنترنت يقلل تكاليف نشر الوثائق التجارية ويسهل عملية تحديث الأسعار. ويقلل حجم الأوراق وأخطاء الفوترة أيضا. وهذا يحسن جودة العلاقة ويحد من الاحتكاكات غير المنتجة. كما تتيح إمكانية التحكم لبعض العمليات للزبائن وإيجاد الحل لمشكلتهم بأنفسهم تقليل التكاليف. فنشر الأسئلة الشائعة، بل وإمكانية طرح الأسئلة في مجموعة نقاش، يتيح للشركة الحصول على المعلومات ويقلل من مدة معالجة الحوادث بطريقة أكثر مرونة وسرعة من الخدمات الداخلية.

### 2. 2. زيادة النتيجة:

التنسيق الفعال لمختلف قنوات التوظيف وتحسينها المستمر يولد المزيد من الزبائن المحتملين ويقلل من فقدان الزبائن. هؤلاء الزبائن المحتملون الذين تم تزويدهم بمعلومات أفضل منذ البداية يتم تحويلهم إلى زبائن بشكل أسرع وأكثر فعالية. كما يتم تخصيص جهود محددة للزبائن الذين يظهرون بعض العلامات التنبؤية لفقدان الولاء (عروض خاصة، تواصل، مقابلة استكشافية، إلخ) في محاولة لتغيير سلوكياتهم. وتساعد المعرفة الأفضل بقيمة الزبائن في تخصيص الموارد المالية بشكل أولوية للزبائن الذين لديهم قيمة أكبر. ويمكن تعديل سياسات الاتصال أو الترويج لجذب أفضل الزبائن وتجنب فئات زبائن تركز على الأسعار أو الخصومات فقط. فتقنيات التقسيم توفر إمكانية بناء مزيج أكثر ملائمة وأفضل من العروض والقنوات وتحسن حصة السوق لكل زبون وتقلل من معدل الفقدان.

ومن جهة أخرى إن ربط أدوات إدارة علاقة الزبون بأنظمة الموردين في إطار من التدفق المتواصل يقلل من تكاليف التوريد التي تعزى إلى إدارة الانقطاعات والزيادة في المخزون.

### 2. 3 تقليل التسرب:

إن توفر معلومات غنية عن الزبائن يمكن أن يساهم في تقليل معدل تسربهم من خلال تخصيص العروض بشكل أكبر، ومن خلال التنبؤ بالاتجاهات المتعلقة بالانسحاب بفضل التحليلات الإحصائية، ومن خلال تبادل المعلومات بين جميع القنوات والأطراف المعنية بالعلاقة مع الزبون. ومع ذلك، فإن اكتشاف الانسحاب هو فقط العنصر الأخير في السلسلة. إن درجة الاستنزاف لا تقيم سوى العوامل التنبؤية. ومن الصعب غالبًا استعادة زبون قرر ترك المؤسسة. ومن المهم من ناحية أخرى تحديد الأسباب.

### 2. 4 تحسين جودة المعلومات

إن تبادل المعلومات بين عدد كبير من المستخدمين عندما يتم تبويبه بشكل جيد من خلال إجراءات تنظيمية، يضمن سلامة البيانات بشكل أفضل. فالتناقضات في البيانات أو المعلومات القديمة لديها فرص أكبر ليتم اكتشافها

وتصحيحها من خلال نظام مشترك وموحد. والهدف الأساسي من إدارة علاقة الزبون هو تبادل المعلومات بين قنوات التفاعل: البريد الإلكتروني، التسويق الهاتفي، مراكز استقبال المكالمات، فريق المبيعات، الخدمات الإدارية، خدمة ما بعد البيع، الخادم الصوتي التفاعلي أو الإنترنت. يحسن هذا التجانس من خلال الأنظمة بشكل عام من إدراك الزبون وتسمح للمؤسسة بأن تكون أكثر كفاءة في إدارة العلاقة عندما تختار تعزيز التفاعل مع الزبون.

### 5.2. زيادة قيمة المؤسسة

لدى إدارة علاقة الزبون تأثير كبير على زيادة القيمة الدائمة لمدى حياة الزبون (Lifetime Value – LTV)\*، من خلال الاستفادة من المعلومات المكتسبة في كل تفاعل وهذا ما يزيد من القيمة السوقية للمؤسسة حيث يساهم نظام إدارة علاقة الزبون في خلق قيمة لكل زبون من زبائن المؤسسة وبالتالي للمؤسسة نفسها فالمؤسسات المزودة ببرمجيات إدارة علاقة الزبون لديها تسهيلات أكبر في التواصل مع الشركاء، وبالتالي فإنها تكون أسهل في عملية الاندماج.

### 3. للزبون

### 3.1. تحسين جودة العلاقات

بفضل أدوات إدارة علاقة الزبون، يتم استقبال الزبون بشكل أفضل بشكل عام، وتوجيهه وتقديم النصائح له عندما يتواصل مع المؤسسة. وفي الاستقبال، يتم التعرف عليه باسمه، ويمكن الاستفادة من المعلومات حول العلاقات السابقة لتوجيه الحوار وتخصيصه.

\* قيمة عمر الزبون (CLV) هي مقياس تسويقي يتوقع قيمة الزبون على مدار التاريخ الكامل لعلاقة ذلك الزبون مع المؤسسة. إنها القيمة الحالية لتدفق الدخل المحتمل المستقبلي الذي يولده مشتري فردي. يُشار إليه بأشكال مختلفة مثل قيمة الزبون مدى الحياة أو ببساطة القيمة مدى الحياة، ويُختصر إلى CLV أو LCV أو LTV. وتحدد قيمة عمر الزبون (CLV) قيمة الزبون للشركة على مدار دورة حياة الزبون. يسعى إلى تعظيم الأرباح من خلال تحليل سلوك الزبائن ودورات الأعمال لتحديد واستهداف الزبائن الذين يمتلكون أكبر قيمة صافية محتملة على مر الزمن. والزبون المربح هو الذي يولد على مر الزمن نظام إيرادات يتجاوز بمقدار مقبول تكلفة الشركة في جذب وبيع وخدمة ذلك الزبون على مدى الوقت.

وفي حالة التوجيه بين مختلف الأقسام، فإن دمج الحاسوب والهاتف يسمح بنقل المكالمات إلى الشخص المناسب في الوقت الذي يتابع فيه الملف المعلوماتي: الزبون لا يحتاج إلى سرد قصته مرة بعد مرة لكل متحدث جديد.

### 2.3. تحسين الولاء

بفضل وظائف الاستشارة والمساعدة في البيع التي تقدمها أدوات إدارة علاقة الزبون، يُعرض على الزبون عروض مخصصة تناسب مع ملفه الشخصي أو سلوكه أثناء المقابلة. هذا التخصيص، إذا تم ضبطه بشكل صحيح من قبل المؤسسة، فإنه يترجم بطبيعة الحال إلى تعزيز العلاقة مع الزبائن، وتطوير معدل المبيعات المتعددة.

### 3.3. جعل الزبون سفيراً

يجب أن تُترجم الثقة المتطورة إلى توصيات لدى الزبائن المحتملين. التوصية تظل المرحلة النهائية من الرضا: يتحول الزبون إلى سفير للمؤسسة. يمكن أن يتجلى بطرق مختلفة: الالتزامات بالمرور عبر مورد في بيئة الأعمال إلى الأعمال، أو تبادل معلومات الاتصال بالزبائن، أو الرعاية في بيئة الأعمال إلى الزبون. يظل هذا الأسلوب عن طريق الكلام الشفهي أو من خلال أشكال أكثر تنظيمًا من الرعاية هو بلا شك الطريقة الأقل تكلفة، والأكثر فعالية، والأكثر ولاءً. وتعود إدارة علاقة الزبون الناجحة بمزايا عديدة على المنظمة يمكن تلخيصها في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. تحسين ولاء الزبائن؛

2. زيادة ربحية الزبائن؛

3. تقليل تكاليف اكتساب الزبائن؛

4. تسويق أكثر فعالية؛

5. يعزز دعم الزبون والخدمات؛

<sup>1</sup> Cletos Garatsa, B.I Dlamini, Factors influencing the adoption and implementation of customer relationship management strategies by small and medium enterprises In Kwazulu- Natal, International Journal of Entrepreneurship, Volume 25, Special Issue 3, 2021, p; 7.

6. تقليل التكاليف وزيادة الكفاءة؛

7. معدل عالٍ من الاحتفاظ بالزبائن، والولاء، والرضا يعززه حل المشكلات بسرعة أكبر؛

8. لا حاجة لاكتساب عدد كبير من المستهلكين للحفاظ على حجم مبيعات ثابت؛

9. الاتصال المركزي مع الزبائن؛

10. يحسن العائد على استثمار التسويق؛

11. الحصول على نتائج مقبولة جيداً من أنشطة التنقيب عن البيانات.

### المبحث الثاني: خطوات تنفيذ إدارة علاقة الزبون وعوامل النجاح والفشل

إن نجاح إدارة علاقة الزبون في المؤسسة ليس بالأمر الذي يمكن تحقيقه بسهولة، فالتنفيذ يحتاج إلى مراحل متعددة ودقيقة، ويتحدد بعوامل تساهم في النجاح أو تحد منه وهذا ما سيحاول هذا المبحث الإجابة عن أهم تساؤلاته.

#### المطلب الأول: خطوات إدارة علاقة الزبون

يتم تنفيذ إدارة علاقة الزبون وفق خمسة مراحل أساسية هي:<sup>1</sup>

1. جمع البيانات؛

2. تقسيم البيانات على أساس قواعد البيانات؛

3. تكييف الخدمة والتواصل؛

4. التفاعل مع الزبائن؛

5. تقييم نظام العلاقة مع الزبائن.

1. جمع البيانات: تبدأ هذا العملية بجمع المعلومات عن كل زبون، أو على الأقل عن أولئك الذين تم استهدافهم

في خطة العمل. يجب أن تكون هذه المعلومات قابلة للتشكيل والإدماج في قاعدة بيانات بحيث تستفيد المؤسسة من

نظام معرفة منهجي وآلي للزبائن. وتتضمن المعلومات التي يجب جمعها لتكوين قاعدة بيانات الزبون ما يلي:<sup>2</sup>

- المعاملات: وينبغي أن تشمل على كافة التفاصيل المرافقة لعملية الشراء مثل: (التمن المدفوع، المنتج، تاريخ

التسليم).

1

<sup>2</sup> Russell S. Winer., Customer Relationship Management:A Framework, Research Directions, and the Future ,Haas School of Business, University of California at Berkeley, 2001, p : 5.

- الاتصال من الزبائن: توجد اليوم العديد من نقاط وقنوات الاتصال التي تسهل من عملية التواصل بين الزبون والمنظمة، ولكن الأمر الضروري الذي يجب معرفته في هذه المرحلة هو من بدء في الاتصال الزبون أم المنظمة.
- المعلومات الوصفية: هذا النوع من البيانات يستخدم لأغراض التحليل.
- الاستجابة لمحفزات التسويق: هذا الجزء من المعلومات يتضمن معلومات عن الزبون في حالة عدم استجابته لمبادرة تسويق العلاقات، أو أي اتصال مباشر آخر.
- يجب أيضا أن تكون البيانات ثابتة التوفر دائما.
- مصادر المعلومات متعددة: الاستبيانات، قوة المبيعات، المحاسبة، بطاقات الولاء، التوصيل، خدمة ما بعد البيع، مركز الاتصال، الإنترنت، البريد، قواعد البيانات الخارجية وغيرها.
- وبناء قاعدة بيانات للزبائن يتطلب المرور بعدة خطوات رئيسية:<sup>1</sup>
- تدقيق مصادر المعلومات الحالية عن الزبائن، سواء كانت داخلية أو خارجية للشركة؛
- تقييم مصادر المعلومات المحتملة من حيث الأهمية والتكلفة والجدوى، أي القنوات التي تتيح استقطاب الزبائن والتفاعل معهم؛
- تحديد سياسة تنظم جمع المعلومات: ما هي الأهداف؟ ما هي الوسائل؟ ما هي المكافآت؟ لماذا سيأخذ موظفو المبيعات من وقتهم لتسجيل معلومات عن الزبائن؟
- تقييم جدوى دمج قواعد البيانات الموجودة: في بعض الأحيان من الأفضل البدء من قواعد بيانات موجودة، وفي حالات أخرى من الأفضل البدء من الصفر.

<sup>1</sup> Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Op-cit, p : 561.

وغالبا سيكون الزبائن أكثر فأكثر تردداً في تقديم معلومات شخصية للمؤسسات. كما أن هذا يمثل تكلفة بالنسبة لهم (من حيث الوقت، والجهد، والمخاطر المتصورة وغيرها) وبالتالي فهم سيعتقدون أنهم يستحقون مقابلاً أو مكافأة مناسبة نظيرها. لذا يجب على إدارة علاقة الزبون أن تشرح لعملائها بوضوح الفوائد المجنية من هذه العلاقة.

### 2. تقسيم البيانات على أساس قواعد البيانات:

تحديد الزبائن هو مجرد خطوة أولى، فيجب تحليل البيانات وتقسيم البيانات يعني تجميع الزبائن بناءً على خصائص مشتركة قد تؤثر على سلوكهم.

فيمكن بذلك تقسيم الزبائن بناءً على أهمية مشترياتهم (صغيرة/ متوسطة/ كبيرة وغيرها من التقسيمات)، ونوع المنتجات المشتراة، واهتماماتهم المعبر عنها، واحتمالية فقدانهم المحسوبة، وغيرها. تقسيم السوق حسب الربحية هو نوع من التقسيم بالغ الأهمية لقيادة سياسة علاقة الزبون.

في برامج إدارة علاقة الزبون، يتم عادةً دمج تصنيف أول، ينجم عن الخيارات الأساسية للرؤية العلائقية، مع تصنيف ثانٍ، يكون سلوكياً. على سبيل المثال، إذا قررت المؤسسة استهداف الزبائن الجدد، ستقوم بتنفيذ حملات مختلفة وفقاً لخصائص وسلوكيات هؤلاء الزبائن. يمكن أيضاً إجراء حملات علاقات مع جمهور مستهدف مسبقاً (على سبيل المثال، الشباب) بالتوازي مع الحملات المستهدفة على شرائح محددة بناءً على معالجة البيانات (مثل الزبائن الذين أنفقوا أكثر من X يورو مع المؤسسة، ولكنهم لم يجددوا تعاملهم منذ X شهراً).

### 3. تكييف الخدمة والتواصل:

يجب أن تؤدي عملية تحديد الزبائن وتقسيمهم إلى تعديل الخدمة والتواصل مع الزبائن. يمكن أن تتعلق هذه التكييفات بالعروض، أو بقنوات الاتصال، أو حتى بالمحتوى. والإنترنت، رغم أنه ليس الوحيد، هو قناة مناسبة بشكل خاص لتخصيص التواصل. يمكن لموقع ويب بالفعل تعديل محتواه بناءً على ملف تعريف الزبون، والتعرف على زائر



محدد واستقباله، واقتراح خدمات مرتبطة بملفهم الشخصي مثل التوصيات المخصصة، وتعزيز ملف تعريف المستخدم تدريجياً.

مثلاً تُبرز مواقع بيع الرحلات الترويجيات على الصفحة الرئيسية بناءً على الوجهات التي استفسر عنها المستخدم، الذي تم التعرف عليه من خلال ملف تعريف الارتباط، خلال الزيارات السابقة.

### 4. التفاعل مع الزبائن:

تنتج التفاعلات إما عن حملات منظمة من قبل المؤسسة، أو استجابة لطلبات الزبون. في الحالة الأولى، ستقوم المؤسسة بإرسال بريد، أو إجراء مكالمة هاتفية، أو إرسال بريد إلكتروني أو رسالة نصية، وما إلى ذلك، لتقديم عرض للزبون أو للحفاظ على علاقة. أما في الحالة الثانية، فالزبون هو الذي يتواصل مع المؤسسة، من خلال الاتصال بهاتف الاستقبال، أو إرسال رسالة بريدية أو بريد إلكتروني، أو بالذهاب إلى نقطة بيع.

تُعتبر هذه التفاعلات فرصاً لتغذية قاعدة بيانات المعلومات الجديدة عن الزبون، بالإضافة إلى تقديم عرض محدد له (حيث يقدم موظفو الاستقبال في شركة البيع عن بُعد عرضاً ترويجياً مناسباً عند اتصال الزبون به لإجراء طلب).

وهنا يجب أن تتماشى الحملات الموجهة للزبائن مع خطة عمل ولا تُبنى العلاقة بشكل عشوائي، بل بناءً على خطة مدروسة، تتناسب مع الفئات المحددة، ومصممة لتحقيق الأهداف الكمية التي وضعتها المؤسسة لنفسها.

إن أهمية التفاعل حاسمة لرضا الزبون. فتفاعل غير مصمم بشكل جيد، أو عرض أو تواصل غير ملائم له قيمة منخفضة للزبون، بل قد يكون له آثار سلبية من خلال إزعاج الزبون دون داع.

### 5. تقييم النظام العلاقة مع الزبائن:

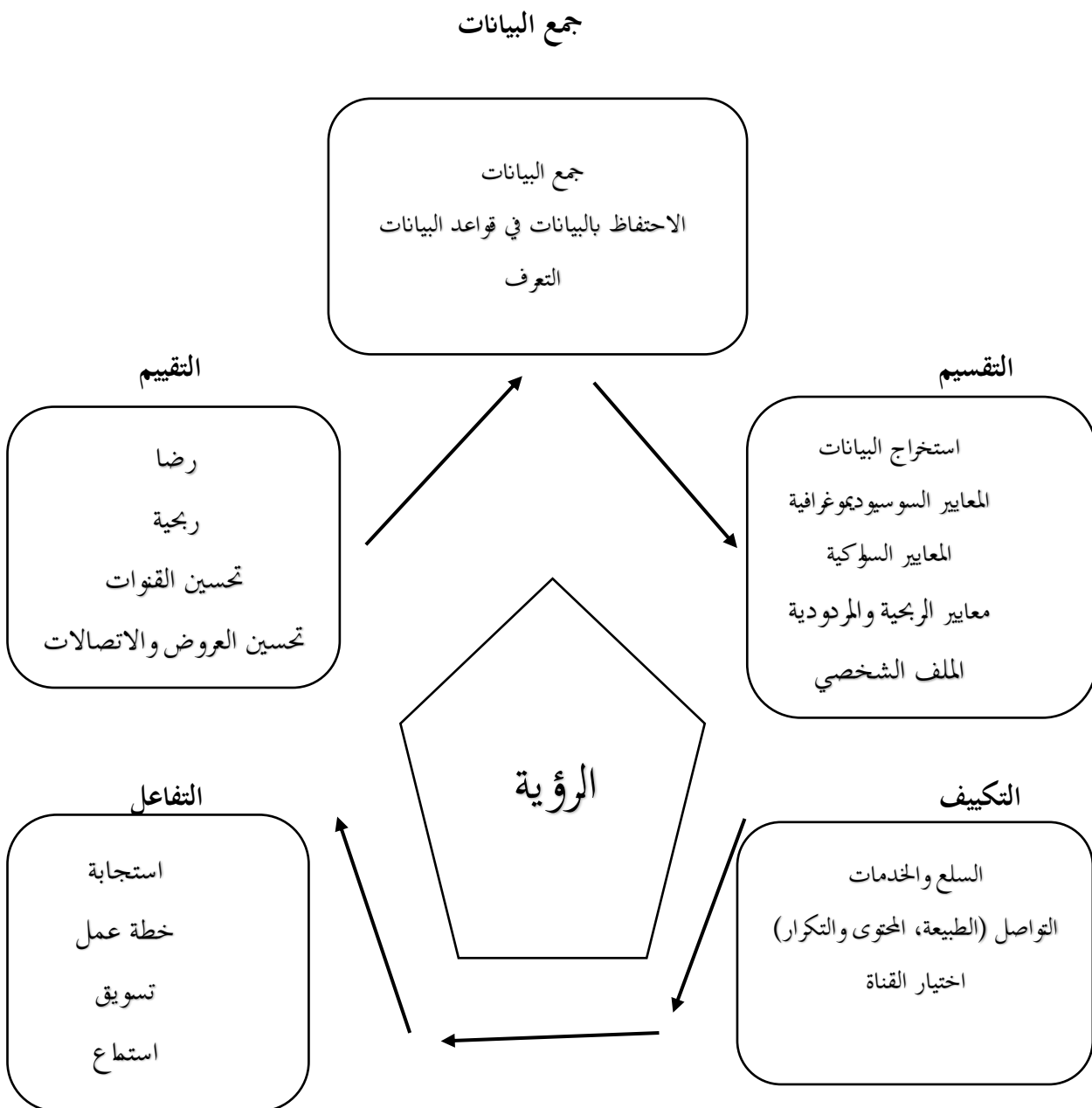
العلاقة مع الزبائن تبنى مع مرور الوقت وتُغنى مع كل تفاعل. وبناءً على ذلك، فإن التعلم هو بُعد أساسي في العملية. ويجب أن تكون الأهداف محددة كمياً ليتمكن من تقييمها. ويمكن أن تتخذ المؤشرات أشكالاً متعددة:

## الفصل الأول إدارة علاقة الزبون مدخل نظري

مؤشرات الرضا، معدل الانسحاب، الإيرادات لكل زبون، الربحية لكل زبون، حصة الزبون، معدل تحويل الرسائل أو القسائم، معدل فتح النشرات الإخبارية، وغيرها.

وداخل المؤسسة، تعتبر النتائج الجزئية، المعبر عنها بأرقام، القابلة للقياس والإثبات باعتبارها جزءا من منهج تطوري، أفضل حجة لدفع ملف علاقة الزبائن إلى الأمام. ويمكن تلخيص الخطوات السابقة في الشكل التالي:

### الشكل رقم 01: خطوات إدارة علاقة الزبون



Source : Jacques Lendrevie, Julien Lévy, Mercator, Paris, Dunod, 11th ed, 2014, p : 559.

### المطلب الثاني: العوامل الحاسمة لنجاح وفشل إدارة علاقة الزبون

#### 1. العوامل الحاسمة لنجاح إدارة علاقة الزبون:

تباينت الآراء هنا مرة أخرى في تحديد عوامل متفق عليها تعد معيارا لنجاح إدارة علاقة الزبون، فكل بحث يقدم تشكيلة مختلفة بناء على الحالة العملية المدروسة، ومن البحوث التي تم الاطلاع عليها - وهي كثيرة في المجال، انقسم الباحثون إلى فئتين: فئة درست مجموعة من العوامل بشيء من التفصيل والتخصيص، بينما ركزت بحوث أخرى على العوامل الأساسية فقط.

ومن بين البحوث التي أوردت عوامل أكثر تفصيلا مقال "العوامل الرئيسية لنجاح استراتيجية إدارة علاقة الزبون في السلطات المحلية"، وكانت مدونة بحثه السلطات المحلية في زيمبابوي، وانطلاقا من دراسات سابقة اختبر الباحث العوامل العشر التالية: العناية الواجبة،\* التركيز على الاستراتيجية والتوافق مع إدارة علاقة الزبون، التركيز على الزبون، إدارة التغيير، منهجية التنفيذ، المعايير (أو مؤشرات الأداء الرئيسية)، استراتيجية التنفيذ، إدارة المشاريع، تصميم العمليات.<sup>1</sup>

بحث آخر اقترح ثلاثة عشرة عاملا هي: التزام الإدارة العليا، إنشاء فريق متعدد التخصصات، تحديد الأهداف، التكامل بين الأقسام، تواصل استراتيجية إدارة علاقة الزبون مع الموظفين، التزام الموظفين، إدارة معلومات الزبائن، خدمة الزبائن، أتمتة المبيعات، أتمتة التسويق، دعم الإدارة التشغيلية، إدارة جهات اتصال الزبائن، تكامل نظم المعلومات.<sup>2</sup>

\* العناية الواجبة، أو الاستقصاء اللازم، أو فحص نفي الجهالة Due Diligence تعني التحقيق في منتج أو خدمة أو نشاط تجاري للتأكد من الحقائق المتعلقة به قبل البدء في الاستثمار به وهو مصطلح قادم من القانون، جاء في قاموس القانون في تحديده: العناية الواجبة. مراجعة شاملة للوثائق والبيانات المالية وغيرها من المعلومات ذات الصلة المتعلقة بمعاملة شركات مقترحة مثل الاستحواذ أو الاندماج؛ قد يؤدي نقص العناية الواجبة من قبل الشخص الذي يقوم بفحص السجلات والكتب إلى تحميل ذلك الفرد المسؤولية إذا كانت قيمة الكيان الذي يتم الاستحواذ عليه أقل من المتوقع. Oxford Dictionary Of Law, ed by Elizabeth A. Martin, Oxford, Oxford university press, 5th ed, 2003, p ; 164.

<sup>1</sup>Douglas Chiguvi, Ruramayi Tadu, Moreblessing Ngwenya, Key Factors in Customer Relationship Management Strategy Success in the Local Government Authorities, Applied Economics and Finance Vol. 6, No. 4; July 2019, p-p: 73-76.

<sup>2</sup> Luis E. Mendoza, Alejandro Marius, María Pérez, Anna C. Grimán, Critical success factors for a customer relationship management strategy, Inform. Softw. Technol, 2006, doi:10.1016/j.infsof.2006.10.003, p : 9.

فيما اقترحت مجموعة أخرى من الباحثين العوامل التالية:

أ- عوامل النجاح التنظيمية: معمارية النظام، تحفيز الموظفين، التزام الإدارة العليا، إدارة معلومات الزبائن، خدمة الزبائن، إدارة اتصالات الزبائن، تكامل نظم المعلومات، التواصل، ثقافة المنظمة، تقبل الموظفين، مشاركة الزبائن، الاستعداد لمشاركة البيانات، وضوح وتحديد عمليات إدارة علاقة الزبون، التكوين التكنولوجي، الاحتفاظ بالزبائن القدامى، تحديد الزبائن الجدد، إنشاء آليات للتدريب.

ب- عوامل النجاح الاستراتيجية والتقنية: مواءمة العمليات التجارية وعمليات تكنولوجيا المعلومات والقياس والمراقبة والتتبع، دعم الإدارة العليا، زيادة وعي مجلس الإدارة بالإمكانيات الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات وتنظيمها حول الزبون، تخصيص البرمجيات، تكامل الأنظمة، جودة معلومات الزبائن، فهم سلوك الزبائن، دعم تكنولوجيا المعلومات الشاملة، التكامل بين الأقسام، أتمتة المبيعات، رضا الزبائن.<sup>1</sup>

بحث آخر درس تصورات عوامل نجاح إدارة علاقة الزبون في فنادق دولة موريشيوس انطلق من دراسة العوامل التسعة التالية: التزام الإدارة العليا، إدارة وتكامل أنظمة تكنولوجيا المعلومات، استراتيجية إدارة علاقة الزبون ووضوح تطويرها وتواصلها، ثقافة التغيير، العامل البشري (الموظفون مهارتهم حماسهم وتدريبهم)، إدارة المعرفة (الجودة والمشاركة)، إدارة التغيير، الهيكل التنظيمي، تغيير العمليات وإعادة تصميم الهيكل.<sup>2</sup>

بحث محمد المطيري انطلق أيضا من عشرة عوامل حاسمة هي: التزام الإدارة العليا، استراتيجية إدارة علاقة الزبون تطويرها ووضوحها، إدارة البيانات، تغيير ثقافة المنظمة، تغيير العمليات/ إعادة تصميم الهيكل، أنظمة تكنولوجيا

<sup>1</sup>I. Garcia, C. Pacheco, A. Martinez, Identifying critical success factors for adopting CRM in small: A framework for small and medium enterprises. In: Software Engineering Research, Management and Applications 2012. Springer, Studies in Computational Intelligence, vol 430. Springer, Berlin, 2012, p: 8.

<sup>2</sup> Vanisha Oogarah-Hanuman, Visvanathan Naicker, Developing a CRM conceptual framework for the Mauritian Hotel Industry, African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Volume 5 (2), 2016, p-p: 5-8.

المعلومات (الإدارة/ التكامل)، الموظفون مهارتهم وحماسهم وتدريبهم، مشاركة الزبائن واستشارتهم، المراقبة والتحكم والقياس والتغذية الراجعة، التكامل بين الأقسام.<sup>1</sup>

بحث آخر قسم العوامل إلى أربعة أصناف:

أ- عوامل النجاح الحاسمة التنظيمية: امتلاك تصور لإدارة علاقة الزبون على المستوى المنظمة قدرات إدارة المعرفة، تركيز المنظمة على الزبون.

ب- عوامل النجاح الحاسمة العملية: عملية إدارة علاقة الزبون، برنامج تدريبي متكامل، عمليات الموافقة التي تأخذ في الاعتبار عدم اليقين، تحديد نقاط تفاعل الزبائن/صانعي القرار، التركيز على احتياجات الزبائن.

ت- عوامل النجاح الحاسمة التكنولوجية: مشاركة المستخدمين خلال تصميم النظام، مرونة التصميم، توفير جميع المعلومات اللازمة عن الزبائن / إعادة تصميم بيانات الزبائن، التقييم المستمر، وعي مجلس الإدارة بالإمكانات الاستراتيجية لتكنولوجيا المعلومات، استراتيجية التوريد الفعالة.

ث- عوامل النجاح الحاسمة للمشاريع: دعم الإدارة العليا، استراتيجية استهداف فعالة، توافق إدارة علاقة الزبون واستراتيجية الأعمال مع استراتيجية تكنولوجيا المعلومات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين، منظور طويل الأمد/ مشروع مرحلي/ نهج شامل، توقعات واقعية/ دراسات الجدوى، دمج الخبرات الخارجية/ مهارات فريق المشروع.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Mohammad Almotairi, A Framework For Successful CRM Implementation, European and Medediteranean Conference on Information Systems, July 13-14 2009, Izmir, p :6.

<sup>2</sup> Nora Kamprath, Maximilian Röglinger, An organizational perspective on critical success factors for customer relationship management- A descriptive case study, Proceedings of the 15th Americas Conference on Information Systems, AMCIS, San Francisco, California, August 6th-9th 2009, p: 3.

ومن البحوث التي ركزت على عوامل أكثر تحديدا:

بحث ركز على عوامل النجاح الحاسمة في الشركات المتوسطة والصغيرة في مدينة زهدان الصناعية في بلوشستان،

وقدر ركز على أربعة عوامل هي: الثقافة، التكنولوجيا، العامل البشري، العمليات.<sup>1</sup>

وقدم بحث آخر أيضا ما سماه أربعة ركائز لنجاح إدارة علاقة الزبون هي: التعامل مع إدارة علاقة الزبون بشكل

استراتيجي، التخطيط والتنفيذ بشكل شامل، دمج إدارة علاقة الزبون التحليلية، قياس نجاح إدارة علاقة الزبون.<sup>2</sup>

واقترح أدريان باين وبيني فراو أربعة عوامل أيضا هي: تقييم جاهزية إدارة علاقة الزبون، إدارة التغيير في إدارة علاقة

الزبون، إدارة مشروع إدارة علاقة الزبون، ومشاركة الموظفين.<sup>3</sup>

وانطلاقا مما سبق يمكن لهذا البحث أن يحدد العوامل الحاسمة لنجاح استراتيجية علاقة الزبائن التي خلص إلى أنها

تعتمد على ثلاثة محاور رئيسية هي: العنصر البشري بالدرجة الأولى، والتكنولوجيا الداعمة، والعمليات التنظيمية. ولكل

محور من هذه المحاور الثلاثة مرتكزات فرعية يستند إليها.

### 2. معوقات نجاح إدارة علاقة الزبون وأسباب الفشل

وبالمقابل هناك عوامل تؤدي إلى عدم نجاح إدارة علاقة الزبون أو الحصول على نتائج غير كافية منها يمكن

تلخيصها في:<sup>4</sup>

1. اعتبار مبادرة إدارة علاقة الزبون مبادرةً تكنولوجية؛

2. نقص الرؤية المتمحورة حول الزبون؛

3. عدم التقدير الكافي لقيمة الزبون على مدى الحياة؛

<sup>1</sup> Amin Reza Kamalian, Noormohammad Ya'ghoubi, Fataneh Baharvand, Explaining Critical Success Factors for CRM Strategy (Case Study: SMEs in Zahedan Industrial City), International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences May 2013, Vol. 3, No. 5 p-p : 181-183.

<sup>2</sup> Manuel Kern, Marco Schmäh, Triumph after the hype? Success factors for CRM implementation, Marketing Review St.Gallen, Vol 37, Iss. 6, 2020, p-p: .

<sup>3</sup> Adrian Payne, Pennie Frow, Op-Cit, p-p : 10-158.

<sup>4</sup>Sudhir Kale, CRM Failure and the Seven Deadly Sins, Marketing Management · October 2004, p-p: 44-46.

4. الدعم غير الكافي من الإدارة العليا؛

5. التقليل من أهمية إدارة التغيير؛

6. الفشل في إعادة هندسة العمليات التجارية؛

7. التقليل من صعوبة استخراج البيانات ودمجها.

وفي الواقع فإن غالبية إخفاقات استراتيجيات الزبائن لم تنهر بسبب مشاكل تكامل البرمجيات أو تدريب الموظفين غير الكافي على تلك البرمجيات. بل تفشل معظم جهود إدارة الزبائن لأن المؤسسة لا تتعلم أبداً كيفية إدارة المؤسسة في ضوء القدرات الجديدة للشركة أو كيفية مواءمة تلك الموارد والأولويات والقدرات مع إدارة علاقة الزبون.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Don Peppers, Martha Rogers, Managing customer relationship (A strategic framwork), New Jersey, Hoboken, 3rd ed, 2017, p : 516.

## خلاصة الفصل:

خلص الفصل إلى مجموعة من النتائج هي:

✓ إدارة علاقة الزبون هي فلسفة شاملة تهدف إلى بناء علاقة دائمة مع الزبون وإعطاء أكبر قيمة له.

✓ لا يقتصر الزبون الذي تستهدفه إدارة علاقة الزبون على المستهلك النهائي وإنما يتجاوز اهتمامها

إلى الزبائن الداخليين والموردين وجميع أصحاب المصلحة مع المؤسسة.

✓ تقدم إدارة علاقة الزبون العديد من المزايا للقوة البيعية وللمؤسسة وللزبون أيضا.

✓ لتنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون خمس مراحل أساسية هي جمع: البيانات عن الزبائن، ثم تقسيم

الزبائن على أساس تلك البيانات، ثم التفاعل مع الزبائن، ثم تكييف المنتج أو الخدمة ووسيلة

الاتصال أو كلها معا بما ينتج عن ذلك التفاعل، ثم التقييم على أساس مؤشرات محددة سابقا

كالرضا أو الربحية أو الإيرادات وغيرها.

✓ من أهم عوامل نجاح إدارة علاقة الزبون التزام العنصر البشري، والتكنولوجيا الداعمة، والعمليات التنظيمية.

✓ من أهم عوامل فشل إدارة علاقة الزبون عدم دعم الإدارة للتغيير وعدم تكييف المؤسسة لمواردها مع

إدارة علاقة الزبون.



## الفصل الثاني: واقع اعتماد فندق الجوهرة على إدارة علاقة الزبون

يهتم الفصل الآتي بمحددات وأبعاد إدارة علاقة الزبون منطلقاً من الدوال العلائقية بينها وأثر كل منها على مقدماته، ومحاولاً إسقاط هذه الدوال على حالة الدراسة في فندق الجوهرة بغرداية من خلال تفريغ المقابلة مع مدير الفندق للوقوف على واقع إدارة علاقة الزبون في هذا الفندق باعتباره مؤسسة صغيرة تحاول كسب زبائن والاحتفاظ بهم في ظل التنافسية الشديدة بين فنادق غرداية التي ينتمي معظمها إلى فئة الفنادق الصغيرة وينشط في إطار مناسباتي محدود غالباً.

## الفصل الثاني: واقع اعتماد فندق الجوهرة على إدارة علاقة الزبون

### المبحث الأول: أبعاد علاقة إدارة الزبون

إن تنمية العلاقة مع الزبون يمر عبر وسائط مختلفة متعددة أحيانا كونها ليست تابعة دوما لمعايير قابلة للقياس الكمي وإنما تتعلق بمقاييس سلوكية وإدراكية أحيانا، لهذا فإن هذا المبحث سيهتم بالعلائقية بين معايير إدارة علاقة الزبون وتأثيراتها المتبادلة عن طريق متابعة علاقات القيمة والولاء بمقدمات كل منهما.

#### المطلب الأول: القيمة والولاء وعلاقتها

##### 1. مفهوم القيمة والولاء:

##### 1.1 مفهوم القيمة:

إن جذب الزبائن والاحتفاظ بهم أمر في غاية التعقيد أمام وفرة البدائل التي تصبح عامل تشويش أحيانا بدل أن تكون عامل ثراء، لهذا فإن المؤسسات تجد نفسها داخل منافسة أقل ما يمكن أن يقال عنها إنها شرسة يصبح الفارق فيها من يقدم أكبر قيمة للعميل ليفوز باكتسابه ثم بولائه.

وللقيمة تعريفات عديدة يختار منها هذا البحث التعريف التالي: القيمة المدركة هي التقييم العام للمستهلك لفائدة منتج ما بناءً على تصورات ما يتم استلامه وما يتم تقديمه. على الرغم من أن ما يتم استقباله يختلف بين المستهلكين (أي أن بعض المستهلكين قد يرغب في الحجم، وبعضهم الآخر في الجودة العالية، وآخرون في الراحة) وما يتم تقديمه يختلف أيضاً (أي أن بعض المستهلكين يهتم فقط بالمبلغ المالي المنفق، بينما يهتم آخرون بالوقت والجهد)، فإن القيمة تمثل تبادلاً بين العناصر البارزة التي تُعطى وتُستقبل.<sup>1</sup>

والقيمة المدركة للعميل كما عرفها فيليب كوتلر هي "الفرق بين إجمالي قيمة العميل وإجمالي تكلفة العميل".<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Valarie A. Zeithaml, Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidenc, Journal of Marketing, Vol 52, No 3 July 1988, p: 14.

<sup>1</sup> فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص: 78.

فالقيمة إذن هي المبادلة بين يحصل عليه الزبون وبين ما يضحى به.

## 2.1. مفهوم الولاء:

تبنى فيليب كوتلر التعريف الذي يعد الولاء على أنه التزام عميق بإعادة شراء أو إعادة التعامل مع منتج أو خدمة مفضلة في المستقبل على الرغم من أن التأثيرات الظرفية وجهود التسويق قد تؤدي إلى سلوك التبدل.<sup>1</sup>

وهذا التعريف يوضح التزام الزبون تجاه العلامة رغم توفر البدائل والجهود التسويقية التي تحثه على مخالفة هذا التوجه، وتكمن أهمية الولاء في العناصر التالية:<sup>2</sup>

أ. المحافظة على زبون حالي أقل تكلفة من جذب زبون جديد والإيرادات الناشئة عنه أكثر من إيرادات العروض الجديدة.

ب - الزبائن الأوفياء للمؤسسة أكثر مردودية من الزبائن غير الأوفياء لكونهم أقل حساسية للسعر.

ج - الزبائن الأوفياء ضمان استقرار المؤسسة فهم أقل حساسية لعروض المنافسين.

د - الزبائن الأوفياء مصدر سمعة إيجابية يقومون بالترويج للمنتج في محيطهم.

ويقاس الولاء بأربعة أبعاد هي:<sup>3</sup>

- اتصالات الكلمة المنطوقة والتي تعني التوصية بالمنتج او المؤسسة للآخرين.
- نية إعادة التعامل الذي يعكس التعامل المتكرر مع المؤسسة.
- عدم الحساسية للسعر من خلال استعداد العميل لدفع سعر أعلى.
- سلوك الشكوى من خلال تحمل النتائج الناجمة عن المشاكل التي يمكن موجهتها عند التعامل مع المؤسسة.

<sup>1</sup> Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Op-Cit; p: 153.

<sup>2</sup> هواري معراج، أحمد مجدل، أمينة ريان، سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، عمان، دار كنوز المعرفة، ط 1، 2013، ص - ص: 44-45.

<sup>3</sup> ValarieA. ZeithamI, Leonard L Berry, & A. Parasuraman, The Behavioral Consequences of Service Quality, Journal of marketing, vol 60, April 1996, p - p: 37-38.

2. المقدمات العلائقية للولاء:

2.1. الرضا:

يعرف كوتلر رضا العميل بأنه المدى الذي يتفق عنده الأداء المدرك للمنتج مع توقعات المشتري، فإذا اتفق الأداء مع التوقعات يكون العميل راضياً، وإذا ازداد الأداء عن التوقعات يزداد رضا العميل أو يبتهج، وتهدف المؤسسات الذكية حسب رأي كوتلر دائماً إلى إدخال البهجة على الزبائن. ويكرر الزبائن الراضون الشراء ويتحدثون بشأن تجاربهم الجيدة مع المنتج أو الخدمة<sup>1</sup>

وإعادة الشراء والترويج للمنتج من طرف الزبون هي من معايير الولاء، ومنه يمكن أن يستنتج أن الرضا هو مقدمة من مقدمات الولاء.

2.2. الثقة:

تعتبر الثقة عن حالة نفسية لدى الزبون واعتقادات يتولد عنها شعور بالاطمئنان لمصداقية شركاء التبادل باحترامهم لعودتهم وأقوالهم ويترجم هذا الشعور بإرادة في الالتزام من خلال نية في السلوك لتحمل مخاطر العلاقة مع شريك التبادل.

وقد تكون ثقة الزبون في خصائص المنتج أو الخدمة ذاتها، أو ثقته في تقييمه الخاص للمنتج، أو ثقته في مقدم المنتج أي المؤسسة أو من يمثلها، أو ثقته في استقرار العلاقة بينه وبين المؤسسة.

وترتكز الثقة على خبرات الزبون السابقة من تعامله مع المنتج أو الخدمة أو مقدم أو مقدم المنتج أو الخدمة، وهي تؤثر إيجاباً في توقعات الفرد تجاه شريك التبادل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فيليب كوتلر، جاري ارسترونج، مرجع سبق ذكره، ص: 79.

<sup>2</sup> عيسى بنشوري، المقدمات العلائقية لولاء الزبون: الرضا، الثقة، الالتزام، وعوائق التحول، مجلة البحوث والدراسات، ع 10، صيف 2010. ص:

إن إرادة الالتزام بسلوك يتحمل مخاطر العلاقة مع شريك التبادل يتضمن هو الآخر بعدا من أبعاد الولاء هو نية إعادة التعامل، ومنه فالثقة هي مقدمة أخرى للولاء.

### 2. 3. الالتزام:

الالتزام هو حالة نفسية يتولد عنها نية أو وعد صريح أو ضمني من الزبون بتطوير علاقته مع المؤسسة والحفاظ عليها على المدى الطويل باستبعاد البدائل، ويترجم هذا باستقرار في السلوك، إلا أن الاستمرار قد يكون مدفوعا بالعادة أو عوائق السوق كتكلفة التحول. ويعتمد التزام الزبون على تأكده من ان متابعتة للعلاقة يجني منها فوائد أكثر من قطعها، والولاء يعرف باعتباره صيغة للالتزام حيث يتضمن إرادة الزبون للحفاظ على العلاقة رغم تغيرات وضعيات الشراء، فيسمح الالتزام بتمييز الزبائن الأوفياء عن غيرهم والولاء سبق تعريفه على أنه التزام بشراء المنتج رغم الظروف التي تحث على التغيير.<sup>1</sup>

فالفرق بين الولاء والالتزام إذن أن الولاء هو التزام ثابت اختياري لا يتأثر بالاستهداف التسويقي المضاد، بينما الالتزام قد يكون ناتجا عن عدم القدرة على اتخاذ البدائل الأخرى. وهنا يمكن أيضا أن يعد الالتزام مقدمة للولاء.

ومنه فالرضا، والثقة والالتزام هي جميعها مقدمات للولاء.

### 3. أثر قيمة العميل على الرضا والولاء:

#### 3. 1 أثر قيمة العميل على الرضا:

سبق تعريف القيمة المدركة على أنها التقييم العام للمستهلك لفائدة منتج ما بناءً على تصورات ما يتم استلامه وما يتم تقديمه، وسبق أيضا تعريف الرضا على أنه المدى بين الأداء المدرك مع توقعات الزبون، وهنا تظهر العلاقة بين المفهومين باعتبار كل منهما يعبر عن مقارنة هي في حالة القيمة بين مدرك ومتوقع، وفي حالة الرضا بين مقدم

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص ؛ ص : 147؛ 148.

ومضحى به، كما أن مفهوم الجودة المدركة ينطوي هو الآخر عن مقارنة ضمنية بين المنتجات وهو ما يجعل الجودة بالاستلزام إحدى مقدمات القيمة، والجودة المدركة والقيمة المدركة عاملان لتوجيه الرضا.<sup>1</sup>

### 3. 2 أثر قيمة العميل على الولاء:

نتيجة المنافسة بين العلامات التجارية تحول ولاء العميل من ولاء للعلامة إلى ولاء للقيمة، فمع وفرة العروض أصبح العميل انتقال العميل بين العلامات أكثر سهولة، وبالتالي فإن ذلك الانتقال يصحب باكتساب قيم إضافية الحصول على منافع أو تخفيض تكاليف.

### 3. 2. 1. تأثير المنافع الإجمالية على الولاء:

وتمثل المنافع مجموع المكاسب المادية وغير المادية التي يحصل عليها العميل نتاج استهلاكه للمنتج أو الخدمة، وقد قسم كوتلر المنافع الإجمالية في أربعة عناصر هي قيمة المنتج، قيمة الخدمة، القيمة الشخصية، والصورة الذهنية.<sup>2</sup> وقيمة المنتج هي مجموعة الخصائص التي يتوفر عليها المنتج وتشمل الأداء والمتانة والخصائص الجمالية والمطابقة، وكلما توسعت المؤسسة في قيمة المنتج كلما انعكس هذا إيجابا على درجة ولاء العميل. أما قيمة الخدمة فهي مجموع المنافع غير المادية التي يحصل عليها العميل وهي خدمات الصيانة وخدمات ما بعد البيع وطرق التسليم، أو ما يسمى بالخدمات المكتملة، فكلما دعمت المؤسسة خدماتها المكتملة، كلما تعزز موقف العميل وبالتالي ولاؤه.<sup>3</sup>

أما القيمة الشخصية فتعبر عن مهارات وخبرات العاملين التي تترك تأثيرا على العميل بغض النظر عن المنتج الرئيسي، وتشمل تسهيل عملية البيع تمهيدا لعلاقة طويلة مع العميل ما يزيد ثقته تجاه المؤسسة والعلامة ككل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> توفيق بن عليوش، تأثير المقاربة الحديثة للولاء من منظور قيمة العميل على المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة استقصائية لعملاء شركة موبيليس، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، جامعة عباس فرحات، سطيف، 2022-2023، ص: 84-85.

<sup>2</sup> بن عليوش توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 87.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص: 88.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص: 89.

أما الصورة الذهنية فهي صورة المنتج أو المؤسسة التي رسخت في ذهن العميل نتيجة خبراته السابقة مع منتجاتها، وتشكل من تفاعل الأداء الحقيقي مع البعد النفسي والاجتماعي، ومن منطلق أن الولاء يعبر عن حالة استعداد لتكرار الشراء، فإن السلوك يتدعم إضافة إلى الخبرات بالنتائج المواقف التي واجهت العميل واستجاباته نحوها، وبالتالي فإن الصورة الذهنية تحدد الإطار المرجعي للولاء.<sup>1</sup>

### 3. 2. 2. تأثير التكاليف الإجمالية على الولاء:

التكاليف الإجمالية هي مجموع التكاليف المادية والوظيفية والنفسية التي يتحملها العميل مقابل حصوله على المنتج أو المنفعة الرئيسية، وتشمل سبب كوتلر تكلفة الوقت، وتكلفة الجهد، والتكلفة النفسية. ونظرا لطردية العلاقة بين تكلفة التغيير والولاء فالمؤسسة تعمل على إيقاع العميل في مصيدة الأعباء الزائدة في حال تفكيره في التغيير ما يصعبه عليه.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: بناء العلاقة الصحيحة مع الزبائن الملائمين

تبنى المؤسسات علاقات مع الزبائن على العديد من المستويات بحسب طبيعة السوق المستهدف، ويدرك معظم المسوقين اليوم بحسب كوتلر أنهم لا يريدون علاقات مع كل عميل وإنما يستهدفون عملاء أقل ولكنهم أكثر ربحية، فتقوم المؤسسات بتقييم قيمة الزبائن وتدير علاقتها معهم اختياريا فتستبعد الزبائن الذين يتسببون في الخسارة لها، وتستهدف باهتمامها الزبائن المتسبين في الأرباح بتقديم عروض مغرية ومعاملة خاصة لكسب ولائهم. ويقدم كوتلر نموذجا للعلاقة مع الزبائن تبعا لربحيتهم وولائهم المتوقع يتكون من أربع مجموعات كل مجموعة تتطلب استراتيجية مختلفة:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص -ص: 89-90.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص: 91.

➤ الغرباء: هم فئة الزبائن ذوي الربحية القليلة ومستوى الولاء المنخفض، وهناك تلاؤم منخفض بين عروض المؤسسة وحاجاتهم والاستراتيجية هنا هي عدم الاستثمار فيهم.

➤ الفراشات: هم فئة الزبائن المربحين ولكنهم ليسو ذوي ولاء، فهم كالفراشات نستمتع بهم لوقت قصير ثم يرحلون، فعلى المؤسسة أن تستفيد من حضورهم المؤقت بإطلاق حملات ترويجية خاطفة لاجتذابهم ثم التوقف عن الاستثمار فيهم حتى عودتهم لاحقاً.

➤ الأصدقاء الحقيقيون: هم فئة الزبائن المربحة ذوي الولاء، وهناك تلاؤم قوي بين حاجاتهم وعروض المؤسسة، واستراتيجية المؤسسة هي استثمار علاقة دائمة معهم والاحتفاظ بهم وتنميتهم.

➤ أصداف البحر: هم فئة الزبائن ذوي الولاء العالي لكنهم ليسو مربحين، وهناك تلاؤم محدود بين عروض المؤسسة وحاجاتهم، فقد تكون المؤسسة قادرة على تحسين ربحيتهم من خلال زيادة المبيعات لهم، وتقليل مستوى خدمتهم، وإن لم يتحقق ذلك منهم فإنها تستبعدهم.<sup>1</sup>

ويلخص كوتلر الفئات الأربعة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص-ص: 79-81؛ 93-94.



الشكل رقم 2: مجموعات علاقات العميل

<p><b><u>الأصدقاء الحقيقيون:</u></b> ملاءمة جيدة بين عروض المؤسسة وحاجات الزبائن أعلى أرباح متوقعة</p>	<p><b><u>الفراشات:</u></b> ملاءمة جيدة بين عروض المؤسسة وحاجات الزبائن أرباح متوقعة عالية</p>	الربحية المتوقعة  ربحية عالية
<p><b><u>أصداف البحر</u></b> ملاءمة محدودة بين عروض المؤسسة وحاجات الزبائن أرباح متوقعة منخفضة</p>	<p><b><u>الغرباء:</u></b> ملاءمة قليلة بين عروض المؤسسة وحاجات الزبائن أدنى أرباح متوقعة</p>	ربحية منخفضة
زبائن على المدى الطويل	زبائن على المدى القصير	

المصدر: فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص: 93.

## المبحث الثاني: واقع اعتماد إدارة علاقة الزبون في فندق الجوهرة بغرداية وآفاقه

اعتمد البحث المقابلة أداة، وقد تم إجراء المقابلة مع السيد مدير فندق الجوهرة بتاريخ 2024/08/27 ودامت

حوالي 45 دقيقة.

وفندق الجوهرة هو فندق خاص الملكية افتتح سنة 2018، مديره السيد محمد الأمين كريمة، يقع الفندق في

حي الثنية في وسط غرداية تحديدا عند مفترق الطرق المدعو مراكشي

وفيما يلي عرض ومناقشة بيانات المقابلة إذ تم تقسيمها بحسب أربعة عناصر أساسية توزعت على مطلبين:

المطلب الأول تطرق إلى عناصر المقابلة التي ركزت على جهود إدارة فندق الجوهرة تجاه زبائنه، وكذا إنجازاته في المجال،

فيما ركز المطلب الثاني على أهم المعوقات التي يواجهها الفندق في إدارة علاقة الزبون وأخيرا آفاق تطوير تلك

العلاقة. وقد اعتمدت المقابلة أبعاد علاقة الزبائن التي تم التطرق في المبحث السابق وهي القيمة، والولاء، والرضا،

والقمة، والالتزام للوقوف على مدى تمثل تلك الأبعاد في سياسة فندق الجوهرة بغرداية تجاه عملائه. ولكن قبل بداية

المقابلة كان السؤال المنطلق هل هناك وجود لإدارة مستقلة لتسيير علاقة الزبائن في الهيكل التنظيمي لفندق الجوهرة؟

وكان الجواب هو أن حجم الفندق لا يسمح بوجود إدارة مستقلة وإنما هناك تصور خاص لإدارة علاقة الزبون.

### المطلب الأول: جهود إدارة علاقة الزبون في فندق الجوهرة بغرداية وإنجازاتها

#### 1. بعد معرفة الزبون:

##### جدول رقم 01: بعد معرفة الزبون

الأبعاد	السؤال	الغاية من السؤال	الإجابة
	ما هي أهم قنوات الاتصال بالزبائن؟	الوقوف على مدى تنوع وتوفر روابط الاتصال المختلفة مع الزبون.	أهم طرق التواصل التي يستعملها الفندق هي الهاتف والإيميل.

<p>كل زبون يصل إلى الفندق يتم تخزين بياناته بواسطة نظام Kardex هذا النظام يتيح العودة للبيانات في أي وقت.</p>	<p>للتعرف على تقنية الفندق في جمع بيانات زبائنه.</p>	<p>هل تحرصون على أخذ بيانات كل زبون عند زيارته للفندق؟ ما هي الآلية وأين يتم الاحتفاظ بتلك البيانات؟</p>	<p>بعد التعرف على الزبون</p>
<p>تحلل بيانات الزبائن لمعرفة الزبائن الذين يكررون الزيارة.</p>	<p>التعرف على آلية تحليل البيانات ومن يقوم بها.</p>	<p>هل تقومون بتحليل بيانات الزبائن؟</p>	
<p>انطلاقاً من البيانات المحفوظة يتم تحديد الزبائن الذين سبق لهم الإقامة بالفندق ليستفيدوا من الخصم في الزيارات التالية.</p>	<p>التعرف على معيار تقسيم الزبائن إن وجد</p>	<p>هل تقومون بتقسيم زبائنكم؟</p>	
<p>لا أولوية هنا.</p>	<p>معرفة استراتيجية الفندق في جذب واكتساب ولاء الزبائن</p>	<p>هل يركز الفندق على جذب زبائن جدد أو على الحفاظ على الزبائن الحاليين.</p>	
<p>يركز الفندق على المؤسسات، وزبائنه من الأشخاص العاديين مقارنة بهم أقل.</p>	<p>معرفة استراتيجية الفندق في الاستهداف</p>	<p>هل يستهدف الفندق بخدماته قطاعات سوقية محددة؟ (رجال أعمال مؤسسات، جامعات..)</p>	

المصدر: إعداد الطالبة بناء على المقابلة

وللوقوف على قنوات الاتصال التي يتيحها الفندق، ومن خلال الاطلاع على حضور فندق الجوهرة على

شبكة الانترنت يمكن ملاحظة أن حضور الفندق على هذه الشبكة يمكن وصفه بأنه فقير جداً، وليس للفندق

وجود على مواقع التواصل سوى عن طريق صفحة فيسبوك ضعيفة التواصل حيث كان عدد المعجبين عند إنجاز هذا البحث 9.8 ألف معجبا فقط فيما عدد المتابعين لم يتجاوز العشرة 10 آلاف.

في وصف الصفحة تقدمه على أنه "فندق بولاية غرداية وسط المدينة يحتوي على مطعم ومقهى" وفي المعلومات حول الفندق تضمنت البيانات عنوان الفندق، ورقم الهاتف الأرضي، والبريد الإلكتروني. مع منشور مثبت لبطاقة الفندق تضمن (دعوة) للحجز والتواصل عبر الوسائل المتاحة وقد حددها بالهاتف أو الماسنجر أو الإيميل كما شجع على التواصل المباشر من خلال إدراج العنوان وهذا مع تعدد لمزايا الغرفة وخدمات الإطعام وكذا تحديد الأسعار بدقة.

كما أن معدل النشر على الصفحة كان فقيرا جدا وتقليديا، حيث إن آخر منشور عند إجراء الدراسة كان قبل ما يقارب أربعة أشهر ونص تضمن فيديو قصيرا لكيفية الوصول إلى الفندق على الأرض مع تكرار معلومات التواصل.

أما من حيث النوع فقد كانت معظم المنشورات صورا للمطعم (خدمة تكميلية)، وأحيانا صورا للغرف مرفقة بالوصف المكتوب نفسه للفندق ووسائل التواصل دون أي شكل من الإبداع.

وعند سؤال السيد المدير حول سبب عدم التفاعل في الصفحة برر بأن الفندق معروف، وهو مبرر لا يمكن تقبلها في أبعديات التسويق، فأكبر الفنادق وأكثرها شهرة لا تتخلى عن استراتيجيات الترويج وإن اختلفت توجهاتها، كما أن الحديث عن كون الفندق معروفا هو مسألة نسبية فقد يكون معروفا داخل الولاية، ولكن طبيعة الخدمة الفندقية أن معظم زبائنهم من خارج الولاية وهنا يتضح خلل النظرة التسويقية.

ومن خلال ردود السيد مدير فندق الجوهرة حول حفظ بيانات الزبائن يمكن استنتاج أن الحفظ معلومات زبائن الفندق لا يتم بهدف إدارة علاقة حقيقية وإنما على مستوى سطحي وبسيط حيث صرح السيد المدير مباشرة أن الهدف من حفظ بيانات الزبائن هو تقديم خصومات لهم في حال تكرار الزيارة.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ واقع اعتماد فندق الجوهرة على إدارة علاقة الزبون

كما أن الفندق يحصل على بيانات زبائنه من الزبائن أنفسهم ولم يكن هناك مصادر أخرى.

ومن جهة أخرى فإن حفظ بيانات الزبائن بحسب إجابة السيد مدير الفندق لا يتم لأجل أغراض بحثية تسويقية لأجل تقسيم الزبائن واستهدافهم وتخصيص برامج تسويقية بناء على تلك التقسيمات وإنما كان حفظ بيانات الزبائن مجرد معرفة مدى تكرار الزيارة وتقديم الخصومات. وحتى عندما أظهر أن معظم زبائنه من المؤسسات، فإنه لم يربط هذا بسياسات استهداف واضحة وإنما ترك التفسير غير محدد.

وفي جزئية تقسيم الزبائن اتضح أن الفندق يعتمد معيارا وحيدا هو تكرار الزيارة، ويهدف من خلاله إلى تقديم حافز أساسي هو الحافز سعري أيضا.

وفي محاولة لمعرفة آلية الفندق في استهداف زبائنه، طرح السؤال حول التركيز على الزبائن الجدد في عمليات الاستهداف أم على الاحتفاظ بالزبائن القدامى، فأجاب السيد مدير الفندق أنه ليس هناك أولوية في هذا الاتجاه، ومع أن إجابة سابقة تدعم نوعا من التحديد هي إجابته حول تقديم خصومات للزبائن الذين يكررون الزيارة، أي أن الفندق يقدم ضمنا خيار الاحتفاظ بالزبائن أكثر من استهداف زبائن جدد، إلا أن إجابة السيد المدير بعدم وجود أولوية في هذا المجال تحيل على عدم وجود استراتيجية واضحة لدى الفندق في تقسيم زبائنه وتخصيص عروضه لهم.

### 2. بعد ولاء الزبون:

#### جدول رقم 02: بعد ولاء الزبون

الأبعاد	السؤال	الغاية من السؤال	الجواب
	كيف يقيس الفندق رضا زبائنه؟	معرفة معايير ووسائل الفندق في قياس رضا الزبائن.	يقاس الرضا بتكرار الزيارة.

<p>نعم يقدم الفندق هدايا دون تخصيص للزبائن في المناسبات مثل آخر السنة الميلادية والمولد النبوي.</p>	<p>معرفة مدى توجه الفندق لتقديم قيمة للعملاء.</p>	<p>هل تقدم المؤسسة الفندقية هدايا للزبائن؟ وعلى أي أساس؟</p>	<p>الرضا</p>	<p>بعد ولاء الزبون</p>
<p>يقدم فندق الجوهرة خدمات إضافية متنوعة كالتكفل بفطور الصباح مجاناً والخرجات، والتكفل بالإطعام خارجاً عند رغبة الزبون، واقتراح وكالات السياحة للتعاقد معها متضمناً هذا تخفيضات منها. كما انه يوفر بالأساس مقهى ومطعماً ملحقين.</p>	<p>الوقوف على مدى حرص الفندق على إيجاد حلول إضافية تقدم قيمة للعميل</p>	<p>هل يحرص الفندق على توفير خدمات تكميلية للزبائن خلال فترة تواجدهم؟</p>		
<p>نعم وهذا قد يتضمن إضافات في الغرفة بحسب رغبة الزبون أو مشروبات إضافية وغيرها.</p>	<p>معرفة مدى تزجه الفندق لتخصيص خدماته</p>	<p>هل يقدم الفندق باقات خدمات إضافية متنوعة بحسب رغبة زبائنه؟</p>		

<p>نعم يهتم الفندق بتقديم مميزات للزبائن ذوي الولاء، أهمها الخصومات عند تكرار الزيارة.</p>	<p>معرفة مدى توجه الفندق لتقديم قيمة للعميل ذي الولاء.</p>	<p>هل يقدم الفندق ميزات خاصة للزبائن الذين يتسمون بالولاء للفندق؟ ما هي هذه الميزات إن وجدت؟</p>	
<p>نعم يحدث أن يصلنا زبائن عن طريق توصيات من نزلاء كانوا في الفندق سابقا.</p>	<p>الوقوف على مدى التزام الزبائن تجاه الفندق والخدمة المقدمة.</p>	<p>هل يقوم بعض الزبائن للترويج للفندق دون أن يطلب منهم ذلك؟</p>	<p>الالتزام</p>

#### المصدر: إعداد الطالبة بناء على المقابلة

أظهرت المقابلة في جزئية جهود المؤسسة الفندقية لتعزيز بعد ولاء الزبون أن المؤسسة الفندقية تعتمد معايير سطحية لقياس رضا الزبون إذ كان التصور أن تكرار الزيارة هو مؤشر الرضا لدى زبون الفندق، وفي الواقع فإن تكرار الزيارة ليس مقياسا صادقا دائما للرضا من عدمه، فقد يعبر تكرار الزيارة عن حالة رضا لدى الزبون حقيقة، ولكن عدم تكرار الزيارة لا يعني دائما عدم الرضا، فيمكن أن تكون حاجة الزبون إلى الإقامة في الفندق قد انتهت فعليا وهو لا يحتاج إلى تكرارها (زيارة عمل، التوجه إلى وجهات سياحية مختلفة وغيرها).

في بعد الرضا أيضا طرح السؤال حول الهدايا والميزات، واتضح أن الفندق يقدم هدايا لزيائنه ربطها بالمناسبات دون تخصيص، وهذه الهدايا إن كانت مظهرا لتنشيط المبيعات، فإن نجاحها كانت لتكون أكثر لو أنها كانت مخصصة لزيائنه بحسب ولائهم للفندق.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ واقع اعتماد فندق الجوهرة على إدارة علاقة الزبون

كما أن السيد مدير الفندق لا ينفك عن التأكيد على "مكافأة" ولاء الزبائن بالخصومات، وهو توجه يعكس الكثير من القصور في النظرة التسويقية بالتركيز على السعر دون عناصر المزيج التسويقي الأخرى.

في بعد الالتزام أظهرت إجابة السيد المدير أن فندقه يستقبل زبائن بناء على توصية زبائن سابقين، وهذا يؤكد أهمية الكلمة المنطوقة ويعكس جانب الالتزام لدى بعض زبائن فندق الجوهرة تجاهه وثقتهم في الفندق وإدارته ومستوى خدمته.

### 3- بعد العلاقات مع الزبائن الآخرين غير الزبون النهائي:

#### جدول رقم 03: بعد العلاقات مع الزبائن

الأبعاد	السؤال	الغاية من السؤال	الإجابة
التسويق الداخلي والعلاقة مع الموظفين وأصحاب المصلحة	هل أعوان مصلحة الاستقبال مؤهلون لفهم ما يطلبه الزبون؟	الوقوف على مؤهلات العنصر البشري في الفندق.	عدد موظفي الفندق 26 موظفاً، تتنوع مؤهلاتهم العلمية بين تخصصات الفندقية بواقع 7 موظفين، وتخصصات الإدارة وغيرها.
	هل يخصص الفندق ميزانية للتدريب؟	التعرف على جهود الفندق في سبيل تطوير كفاءاته.	التكوين ضروري وهو يتم بشكل دائم في الفندق.
	هل يكافئ الفندق الموظفين الذين يقدمون إنجازات في إقامة علاقة متميزة مع الزبائن؟	التعرف على آلية تحفيز العنصر البشري في الفندق	يقدم الفندق مكافآت مختلفة، منها منحة المردودية الشخصية، ومنحا إضافية تسمى منحة المدخول العام يحصل عليها الموظفون عند ارتفاع إيرادات الفندق.



<p>ما هو معدل دوران الموظفين وهل يحافظ الفندق على علاقة جيدة مع موظفيه؟</p>	<p>معرفة توجه الفندق في إدارة علاقته بموظفيه</p>	<p>يسمح القانون بعدد 6 متعاقدين مؤقتين في تشكيلة الفندق، فيما يتوفر الفندق على 20 موظفا بعقود دائمة، وهذا يمنح نوعا من الاستقرار في الفندق اما العقود المؤقتة فهي تنهى أو تجدد بحسب أداء المتعاقد.</p>
<p>كيف يتم اختيار الموردين الذين يتعامل معهم الفندق</p>	<p>التعرف على توجه الفندق في إدارة علاقته بأصحاب المصالح المختلفة</p>	<p>يفتح الفندق مناقصة سنوية للموردين يتم على أساسها اختيار المورد الذي يقدم العرض الأفضل.</p>

#### المصدر: إعداد الطالبة بناء على المقابلة

إن بعد التسويق الداخلي والعلاقة مع أصحاب المصلحة من موردين وغيرهم يمكن أن يدمج ضمن بعد القيمة، إدارة العلاقة مع ذوي المصالح المختلفة هدفها إعطاء قيمة للعميل، والقيمة التي تقدم للموظف باعتباره عميلا داخليا تنعكس في تفاعله مع العميل الخارجي بتقديم قيمة له.

يهتم فندق بمؤهلات موظفيه وتدريبهم، حيث صرح السيد المدير بوجود 7 سبعة موظفين يمتلكون شهادة في الفندق، كما أنه ركز على أهمية التكوين لترقية كفاءات فندقه.

إلا أن ما يؤخذ على نظام المكافآت في الفندق أنه لا يخضع للإنجازات الفردية، وخاصة ما تعلق منها بالتواصل مع الزبون باعتبار أن الخدمة الفندقية تعتمد على ذلك التواصل بشكل أساسي.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ واقع اعتماد فندق الجوهرة على إدارة علاقة الزبون

أما منحة المردودية الشخصية التي تحدث عنها السيد مدير الفندق فهي لا تتعلق بأداء فردي خاص من طرف الموظف، وإنما أوضح أنها تقدم للموظفين الذين يعملون في أوقات الذروة (مساء نهاية العام مثلا) وبالتالي فهي لا تتعلق بإنجازات فردية وإنما بوضعيات يوجد فيها الموظفون أثناء تأدية عملهم حتى ولو بدون اختيارهم، وهذا يقلل من حافز التميز لدى الموظف.

في مسألة استقرار العلاقة وديمومتها بين الإدارة والكاادر البشري داخلها، يبدو معدل 27/20 أي 20 موظفا دائما من أصل 27 عاملا في الفندق أي بنسبة 74 بالمئة تقريبا من العاملين معدلا مقبولا يدعم استقرار الفندق ويخفض تكاليف تدريب الموظفين الجدد ويقلل الوقت اللازم لإجراء العمليات نتيجة الخبرة.

أما فيما يتعلق بالعلاقة مع الموردين أظهرت إجابة السيد المدير أن تغيير الموردين يتم سونيا وهو خاضع للنظام المناقصة، ومع أن نظام المناقصة يفترض به أن يمنح توازنا بين أسعار أقل مع عروض مناسبة أكثر، إلا أن تغيير الموردين لا يخدم العلاقة طويلة الأمد بين إدارة الفندق ومورديها، والتي كان يمكن تطويرها مع موردين مختارين والحصول على امتيازات قد لا تقل عن تلك التي تقدمها المناقصات وتضطر فيها الغدارة إلى تغيير المورد كل سنة.

### 4. البعد البيعي:

#### جدول رقم 04: البعد البيعي

البعد	السؤال	الغاية من السؤال	الإجابة
تنشيط المبيعات	هل يقدم الفندق تخفيضات في المواسم والمناسبات لجذب زبائن جدد؟	التعرف إلى بعض سياسات الفندق في تنشيط المبيعات	لا يقدم الفندق تخفيضات فالأسعار مدروسة ومنافسة وهي ثابتة منذ سنة 2018.

هل يهتم الفندق بالحضور في المؤتمرات والملتقيات لتوطيد العلاقة والاحتكاك بالزبائن؟	معرفة بعض توجهات العلاقات العامة للفندق	يشارك الفندق في المؤتمرات والملتقيات في حال دعوة من وزارة أو مديرية السياحة، ولكنه لا يبادر إلى المشاركة عادة. كما أن الفندق يتكفل بتنظيم المؤتمرات والتظاهرات بناء على طلب شركائه التجاريين.
العلاقات العامة		
البيعي		
البعد		

المصدر: إعداد الطالبة بناء على المقابلة

المطلب الثاني: تحديات إدارة علاقة الزبون في فندق الجوهرة بغرداية وآفاقها

1. بعد ثقة الزبون:

جدول رقم: 05 بعد الثقة

البيعي	العلاقات العامة	السؤال	الغاية من السؤال	الإجابة
حماية المعلومات		هل يضمن الفندق حفظ بيانات الزبائن دون استخدامها بدون معرفتهم؟ ما الضمانات هنا؟	التعرف إلى بعض سياسات الأمان والخصوصية في الفندق.	إن حماية خصوصية الزبون هي مسألة بديهية، والفندق يستعمل برامج الحماية ضد الاختراق لضمان خصوصية زبائنه.

بعد الثقة	هل تؤخذ الاقتراحات بعين الاعتبار؟ من الذي يقوم بتحليلها وتصنيفها؟	التعرف على مدى استجابة الفندق لاقترحات زبائنه.	يتعامل مدير الفندق مع الاقتراحات وينظر فيها.
تسيير الاقتراحات والشكاوى	هل لدى الفندق آليات محددة لتشجيع الزبائن على تقديم حول خدماته؟	معرفة تقنيات الفندق في البحث عن أوجه الخلل في خدماته	يشجع الفندق نزلاءه على طرح جميع انشغالاتهم في دفتر خاص للشكاوى.
	كيف يتم تحليل الشكاوى وتصنيفها؟	معرفة المسؤول عن التعامل مع أوجه القصور في الخدمة الفندقية	يتعامل المدير شخصيا مع الشكاوى ويقوم بتحليلها.
	ما هي الإجراءات التي تتخذها الإدارة في وجود شكاوى من الزبائن؟	معرفة آلية التعامل مع أوجه القصور في الخدمة الفندقية	يختلف الإجراء بحسب الشكاوى ذاتها، ويتنوع من تعويض الأضرار في حال وجودها إلى توبيخ الموظف في حال التقصير وغيرها من الإجراءات.

#### المصدر: إعداد الطالبة بناء على المقابلة

محاولة لخلق جانب من الثقة بينهم وبين عملائهم يحرص المسيرون في فندق الجوهرة بغرداية على خصوصية

بيانات عملائهم بحمايتها من الاستعمال غير المرخص، كما حاول السيد مدير الفندق إظهار اهتمامه الشخصي

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ واقع اعتماد فندق الجوهرة على إدارة علاقة الزبون

بالاستماع لاقتراحات عملاء فندقه وإشراكهم في خططهم التسويقية وهذا من خلال تكفله شخصيا بالاستماع إلى تلك الاقتراحات حسبه. وكون المؤسسة صغيرة فالمدير بإمكانه مباشرة الاهتمام بشكاوى النزلاء واقتراحاتهم بصفة شخصية وهذه ميزة في المؤسسات الصغيرة حيث العلاقة الأكثر شخصية مع الزبون.

أما في محور الشكاوى فالمدير يقول أيضا إنه هو المتكفل الأول بالشكاوى الاستماع إليها وتحليلها وتصنيفها واتخاذ الإجراءات المناسبة بشأنها. إلا أن التعامل مع شكاوى الزبائن وإن تم التكفل به وحله مع الزبون يفترض به أن يتبع بتوضيح إذا كانت الشكاوى علنية لأجل صورة الموقف وهو ما حدث في صفحة الفندق على فيسبوك، ففي تقييم الفندق كان هناك ثلاث شكاوى من الزبائن على الصفحة لم يتم الرد عليها عبرها لإضفاء نوع من المصداقية والتفاعل من طرف الفندق. كما أن الفندق يتبع طريقة تقليدية في تشجيع زبائنه على تقديم اقتراحاتهم وشكاويهم وهذا باستعمال دفتر الشكاوى.

### 2. بعد الاستشراف

#### الجدول رقم 06: بعد الاستشراف

الإجابة	الغاية من السؤال	السؤال	البعد
يوجد مشروع توسع بفرع جديد أكبر في منطقة بوهراوة بغرداية يتوقع أن يفتتح خلال عامين.	التعرف على مدى وجود استراتيجيات لتكبير حجم مشروع الفندق.	هل لدى الفندق استراتيجية لتموقعه خلال السنوات الخمس المقبلة؟	التوسع البعد الاستشرافي

هل لدى إدارة العلاقة مع الزبون مكان في هذه التوسع؟	معرفة نية المسيرين لتبني إدارة علاقة الزبون. خاصة لعلاقتهم والتواصل معهم.	مع التوسع وتكبير حجم المشروع بالتأكيد سيكون للعملاء إدارة	التبني
--	---	---	--------

**المصدر: إعداد الطالبة بناء على المقابلة**

وأخيرا ورغبة في التعرف على الآفاق التي يراها مسيرو فندق الجوهرة لمؤسستهم طرح السؤال حول الموقع الذي يتوقع هؤلاء المسيريون أن يكون فندقهم بعد مدة زمنية متوسطة هي الخمس سنوات، اختير هذا الرقم لأنه يتيح بناء استراتيجيات متوسطة المدى دون الاستعجال، وكانت إجابة السيد المدير أن هناك مشروعا للتوسع إلى فرع ثان للفندق يكون أكبر من الفندق الحالي وأكثر سعة يتوقع تسليمه خلال عامين، وفي السؤال حول موقع أمكانية وجود إدارة خاصة لعلاقة الزبائن فيه أكد السيد المدير أن المشروع مطروح وضروري.

فيمكن استنتاج أن عدم وجود إدارة لعلاقة الزبائن في الفندق الحالي عائد إلى عدم إمكانية تخصيص إدارة خاصة بهم في ظل حجم الفندق وميزانيته.

**مناقشة النتائج:**

من خلال الجوانب النظرية للبحث، ومن خلال المقابلة التي تم إجراؤها مع السيد محمد الأمين كريمة، وانطلاقا من البيانات والتفاصيل المصرح بها توصل البحث في اختباره لفرضيات الدراسة إلى:

أ- تحقق الفرضية الرئيسية أي لا يلتزم فندق الجوهرة بغداية بتنفيذ إدارة علاقة زبون مبنية على أسس علمية ومبادئ تنظيمية واضحة.

ب- عدم تحقق الفرضية الفرعية الأولى التي تفترض وجود إدارة خاصة لعلاقة الزبون في فندق الجوهرة.

## الفصل الثاني \_\_\_\_\_ واقع اعتماد فندق الجوهرة على إدارة علاقة الزبون

- ت- تحقق الفرضية الفرعية الثانية والتي تشير إلى اعتماد فندق الجوهرة لأساليب تسويقية محدودة وتقليدية لاكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم تركز على الأسعار دون الالتفات إلى العناصر الأخرى للمزيج التسويقي بالشكل اللازم والكافي.
- ث- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة والتي تشير إلى عدم إدراك المؤسسة الفندقية الجوهرة أبعاد علاقة الزبون وقياسها كمياً وفق معايير علمية دقيقة.

### خلاصة الفصل:

خلص الفصل الثاني إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- تتعاقق مفردات الرضا والثقة والالتزام مع مفهوم الولاء وتعد مقدمات له.
- الجودة المدركة والقيمة المدركة عاملان لتوجيه رضا الزبون.
- يتأثر الولاء طرديا مع المنافع الإجمالية للقيمة.
- يتأثر الولاء عكسيا مع التكاليف الإجمالية للقيمة.
- على المؤسسة توزيع زبائنها وفق ربحيتهم وولائهم لأجل الاستهداف الصحيح.
- تشكل المؤسسات الصغيرة علاقات أكثر شخصية مع الزبائن بحكم حجم المشروع.
- يصعب تمثل إدارة علاقة الزبون وتنفيذها في المؤسسات الصغيرة نظرا لحجم المشروع وتكلفته.
- يركز المسيريون في فندق الجوهرة بغرداية على جانب الأسعار والخصومات في تسييرهم لعلاقتهم بزبائنهم.
- لا يصف الواقع وجود إدارة لعلاقة الزبائن في فندق الجوهرة بغرداية، ولكن هناك بعض المفاهيم الضمنية دون أن يتعرف إليها أو يصرح بها المسيريون في الفندق.



أظهرت مراجعة الأدبيات النظرية حول إدارة علاقة الزبون أن:

- ✓ إدارة علاقة الزبون هي فلسفة شاملة تهدف إلى بناء علاقة دائمة مع الزبون وإعطاء أكبر قيمة له.
- ✓ لا يقتصر الزبون الذي تستهدفه إدارة علاقة الزبون على المستهلك النهائي وإنما يتجاوز اهتمامها إلى الزبائن الداخليين والموردين وجميع أصحاب المصلحة مع المؤسسة.
- ✓ تقدم إدارة علاقة الزبون العديد من المزايا للقوة البيعية وللمؤسسة وللعميل أيضا.
- ✓ لتنفيذ إدارة العلاقة مع الزبون خمس مراحل أساسية هي جمع: البيانات عن الزبائن، ثم تقسيم الزبائن على أساس تلك البيانات، ثم التفاعل مع الزبائن، ثم تكييف المنتج أو الخدمة ووسيلة الاتصال أو كلها معا بما ينتج عن ذلك التفاعل، ثم التقييم على أساس مؤشرات محددة سابقا كالرضا أو الربحية أو الإيرادات وغيرها.
- ✓ من أهم عوامل نجاح إدارة علاقة الزبون التزام العنصر البشري، والتكنولوجيا الداعمة، والعمليات التنظيمية.
- ✓ من أهم عوامل فشل إدارة علاقة الزبون عدم دعم الإدارة للتغيير وعدم تكييف المؤسسة لمواردها مع إدارة علاقة الزبون.

وأظهرت الدراسة التطبيقية في البحث حول واقع إدارة علاقة الزبون في فندق الجوهرة بغرداية أن الفندق لا

يملك استراتيجيات واضحة لإدارة علاقة الزبون. بل يمارس "إدارة علاقات الزبون الضمنية".

وخلص الجانب الميداني إلى مجموعة من النتائج أهمها:

✓ تتعالق مفردات الرضا والثقة والالتزام مع مفهوم الولاء وتعد مقدمات له.

✓ الجودة المدركة والقيمة المدركة عاملان لتوجيه رضا الزبون.

✓ يتأثر الولاء طرديا مع المنافع الإجمالية للقيمة.

✓ يتأثر الولاء عكسيا مع التكاليف الإجمالية للقيمة.

- ✓ على المؤسسة توزيع زبائنها وفق ربحيتهم وولائهم لأجل الاستهداف الصحيح.
- ✓ تشكل المؤسسات الصغيرة علاقات أكثر شخصية مع الزبائن بحكم حجم المشروع.
- ✓ يصعب تمثل إدارة علاقة الزبون وتنفيذها في المؤسسات الصغيرة نظرا لحجم المشروع وتكلفته.
- ✓ يركز المسيرون في فندق الجوهرة بغرداية على جانب الأسعار والخصومات في تسييرهم لعلاقة زبائنهم.
- ✓ لا يصف الواقع وجود إدارة لعلاقة الزبون في فندق الجوهرة بغرداية، ولكن هناك بعض المفاهيم الضمنية دون أن يتعرف إليها أو يصرح بها المسيرون في الفندق.

#### توصيات البحث: بناء على النتائج المتوصل إليها، يوصي البحث بـ:

- ضرورة تبني الفنادق الجزائرية لفلسفة إدارة علاقة الزبون.
- ضرورة تعرف الزبائن إلى عملائهم ذوي الربحية العالية استهدافهم بالحملات التسويقية بدل تضييع الجهد والمال والوقت في حملات عقيمة.
- تشجيع جميع ذوي المصلحة من زبائن وموظفين وموردين وغيرهم لدى الفندق على إبداء اقتراحاتهم، شكاويهم لأجل استخدامها في تقييم وتكييف استراتيجيات الفندق بما يحقق ولاءهم ويعطي قيمة لهم.
- الاستفادة من العنصر التكنولوجي وثورة الإعلام التواصلي لتحقيق أهداف إدارة علاقة الزبون.

#### محددات البحث:

- اقتصرت دراسة البحث الحالي على مرجع مقابلة مدير الفندق وحدها ولم تشمل استبياننا موجهها للزبائن ولا الموظفين ولا أصحاب المصلحة الباقين، ومن المحتمل أن تكون آراء المسير تختمل نوعا من التعتيم والتحيز. لذلك يستحسن إجراء المزيد من الدراسات من وجهة نظر بقية أصحاب المصلحة جميعهم أو شرائح أخرى منهم على الأقل.

- اقتصر البحث الحالي على فندق وحيد ولم يشمل مجموعة من الفنادق ليتمكن المقارنة بين تجاربها في إدارة علاقاتها مع عملائها.

تم الاعتماد على أسلوب المقابلة، وحدها وهذا حدّ بشكل ما من إمكانية تعميم نتائج هذه البحث ما لم تنفذ دراسات أخرى تؤيد نتائجها.

**أفاق البحث:** على أمل أن يكون هذا البحث قد أضاف مساهمة في جانب إدارة علاقة الزبون، فإن المجال لا يزال مفتوحا خصبا للمزيد من الدراسات، كالتركيز على عوامل نجاح وفشل إدارة علاقة الزبون في المؤسسات الخدمية الجزائرية، وآفاق تنفيذها.

وكذا اعتماد بحوث كمية قابلة للقياس لمدى نجاح الإدارات في استراتيجياتها بشأن علاقاتها مع زبائنهم.

وأيضا توسيع دائرة البحث لتشمل مؤسسات خدمية أخرى على رأسها المؤسسات الصحية لخصوصية علاقاتها مع زبائنهم.

## قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. إياد عبد الفتاح النسور. عبد الله بن عبد الرحمن الصغير، قضايا وتطبيقات تسويقية معاصرة، عمان، دار صفاء، ط 1، 2014.
2. فيليب كوتلر، جاري أرمسترونج، أساسيات التسويق، تر: سرور علي ابراهيم سرور، القاهرة، دار المريخ للنشر، 2015.
3. هوارى معراج، أحمد مجدل، أمينة ريان، سياسات وبرامج ولاء الزبون وأثرها على سلوك المستهلك، عمان، دار كنوز المعرفة، ط 1، 2013.

المجلات:

1. مجلة البحوث والدراسات، ع 10، صيف 2010.

الرسائل الجامعية:

1. توفيق بن عليوش، تأثير المقاربة الحديثة للولاء من منظور قيمة العميل على المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة استقصائية لعملاء شركة موبيليس، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة عباس فرحات، سطيف، 2022-2023.

المراجع باللغة الأجنبية:

القواميس والمعاجم:

1. Oxford Dictionary Of Law, ed by Elizabeth A. Martin, Oxford, Oxford university press, 5th ed, 2003.

الكتب:

1. Don Peppers, Martha Rogers, Managing customer relationship (A strategic framwork), New Jersy, Hoboken, 3rd ed, 2017
2. O. C. Ferrell, Michael. D. Hartline, Marketing Strategy, (Text and Cases), Ohio, South Western, 6th ed, 2014.
3. Philip Kotler, Kevin Lane Keller, Marketing management, London, Pearson Education Limited, 15ed, 2016.
4. Réne Lefebure, Gilles venturi, Gestion de la relation client, Paris, Eyrolles, 2005.
5. Roland S Swift, Accelerating customer relationship (using CRM and Relationship Technologies), London, Hall, 2001.

المجلات:

1. African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, Volume 5 (2), 2016.
2. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.
3. Decision Support Systems, 32, 2001.
4. form. Softw. Technol, 2006, doi:10.1016/j.infsof.2006.10.003
5. International Journal of Academic Research in Business and Social SciencesMay 2013, Vol. 3, No. 5

6. International Journal of Entrepreneurship, Volume 25, Special Issue 3, 2021.
7. journal of Economic and Social Research, 3(2), 2001, 2002 preliminary issue.
8. Journal of Marketing, Vol 52, No 3 July 1988.
9. Journal of marketing, vol 60, April 1996.
10. Journal of Marketing Management, 2006, 22.
11. Local Government Authorities, Applied Economics and Finance Vol. 6, No. 4; July 2019
12. Marketing Management · October 2004.
13. Marketing Review St.Gallen, Vol 37, Iss. 6, 2020.
14. Software Engineering Research, Management and Applications 2012. Springe, Studies in Computational Intelligence, vol 430. Springer, Berlin, 2012.

المؤتمرات والندوات:

1. European and Medeiterannean Conference on Information Systems, July 13-14 2009, Izmir.
2. National Seminar on- "Changing Scenario of Consumerism" in the Department of Commerce, Bharathidasan University on 7.01.2006 and 08.01.2006.
3. Proceedings of the 15th Americas Conference on Information Systems, AMCIS, San Francisco, California, August 6th-9th 2009.

الرسائل والأطروحات وأوراق العمل:

1. Wharton School of Economics, University of Pennsylvania, report n02. 123, 2002.