

أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في أولويات الميزة التنافسية  
دراسة ميدانية على قطاع الفنادق الخمس نجوم في عمان- الأردن

**The Impact of Electronic Customer Relationship Management  
“E-CRM” on the Competitive Advantage priorities  
A Field Study on the Five-Star Hotels Sector in Amman-Jordan**

إعداد

فاروق اهاب الدجاني

إشراف

الدكتور محمد المعايطه

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الأعمال الإلكترونية

قسم ادارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

حزيران-2017

## تفويض

أنا فاروق اهاب مصطفى الدجاني أفوض جامعة الشرق الاوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً  
والكترونيا المكتبات, أو المنظمات , أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند  
طلبها .

الاسم: فاروق اهاب الدجاني

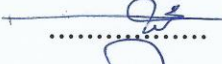
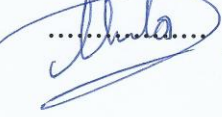
التاريخ : 2017/ 6 / 4

التوقيع:..



### قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة "أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في أولويات الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع الفنادق الخمس نجوم في عمان- الأردن " وأجيزت بتاريخ : / / 2017

| التوقيع   | الجامعة            | أعضاء لجنة المناقشة                       |
|---|--------------------|---|
|  | جامعة الشرق الاوسط | الدكتور محمد المعايطه مشرفاً              |
|  | جامعة الشرق الاوسط | الدكتور عماد مسعود، عضواً داخلياً ورئيساً |
|  | الجامعة الاردنية   | الدكتور معتز الدبعي، عضواً خارجياً        |

## شكر وتقدير

أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل والدين. القائل في محكم التنزيل "وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ" سورة يوسف آية 76....صدق الله العظيم.

وقال رسول الله (صلي الله عليه وسلم): "(من صنع إليكم معروفاً فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه ) ..... "رواه أبو داوود

أثنى ثناء حسناً ووفاءً وتقديراً واعترافاً منا بالجميل نتقدم بجزيل الشكر لأولئك المخلصين الذين لم يألوا جهداً في مساعدتنا في مجال البحث العلمي، وأخص بالذكر الدكتور الفاضل: محمد المعاينة على هذه الدراسة وصاحب الفضل في توجيهي ومساعدتي في تجميع المادة البحثية، فجزاه الله كل خير.

ولا أنسى أن أتقدم بجزيل الشكر إلى الدكتور الصديق سمير الجبالي الذي قام بتوجيهي طيلة هذه

## الدراسة

وأخيراً , نتقدم بجزيل شكرنا إلي كل من مدوا لنا يد العون والمساعدة في إخراج هذا البحث علي

أكمل وجه.

## الأهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب  
إلى من كلت أنامله ليقدم لنا لحظة سعادة  
إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم  
إلى صديقي (والدي العزيز)

إلى حكمتي .....وعلمي

إلى أدبي .....وحلمي

إلى طريقي .... المستقيم

إلى طريق..... الهداية

إلى ينبوع الصبر والتفائل والأمل

إلى أعلى من في الوجود بعد الله ورسوله (والدتي الحبيبة) حفظها الله

إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله

إلى من أثروني على أنفسهم

إلى من علموني علم الحياة

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة (إخوتي وأخواتي)

إلى من أحمل لهم الود ويكنون لي النجاح

إلى كل من أتمنى أن أذكرهم

إلى من سوف تبقى صورهم في عيوني

(عماد ابراهيم, باسم جابر, عبدالرحمن هماش, محمد العتوم, سامي البدي, بيجناتي)

## فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى                      |
|--------|------------------------------|
| أ      | العنوان .....                |
| ب      | التفويض .....                |
| ج      | قرار لجنة المناقشة .....     |
| د      | الشكر والتقدير .....         |
| هـ     | الاهداء .....                |
| و      | فهرس المحتويات .....         |
| ي      | قائمة الجداول .....          |
| م      | قائمة الاشكال .....          |
| ن      | ملخص باللغة العربية .....    |
| ع      | ملخص باللغة الانجليزية ..... |

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
| 1 | (1-1) المقدمة .....                |
| 4 | (2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها ..... |
| 6 | (3-1) أهداف الدراسة .....          |
| 7 | (4-1) أهمية الدراسة .....          |
| 8 | (5-1) فرضيات الدراسة .....         |
| 8 | (6-1) أنموذج الدراسة .....         |

|    |                                 |
|----|---------------------------------|
| 9  | ..... (7-1) حدود الدراسة        |
| 10 | ..... (8-1) محددات الدراسة      |
| 10 | ..... (9-1) التعريفات الإجرائية |

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

|    |                                  |
|----|----------------------------------|
| 43 | ..... 1-3 تمهيد                  |
| 43 | ..... 2-3 منهج الدراسة           |
| 44 | ..... 3-3 مجتمع وعينة الدراسة    |
| 44 | ..... 1-3-3 مجتمع الدراسة        |
| 44 | ..... 2-3-3 عينة الدراسة         |
| 45 | ..... 4-3 مصادر جمع البيانات     |
| 45 | ..... 1-4-3 المصادر الثانوية     |
| 45 | ..... 2-4-3 المصادر الأولية      |
| 45 | ..... 5-3 أداة الدراسة           |
| 49 | ..... 6-3 صدق وثبات أداة الدراسة |
| 49 | ..... 1-6-3 الصدق الظاهري        |
| 49 | ..... 2-6-3 صدق البناء           |

|    |  |
|----|--|
| 54 | .....3-6-3 ثبات أداة الدراسة.          |
| 55 | .....4-6-3 الصدق من معامل الثبات.      |
| 56 | .....7-3 اختبار التوزيع الطبيعي.       |
| 59 | .....8-3 اختبار ملائمة نموذج الدراسة.  |
| 61 | .....9-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة. |

### الفصل الرابع

#### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

|    |                                  |
|----|----------------------------------|
| 64 | .....1-4 وصف خصائص عينة الدراسة. |
| 66 | .....2-4 وصف متغيرات الدراسة.    |
| 83 | .....3-4 اختبار فرضيات الدراسة.  |

### الفصل الخامس

#### الاستنتاجات و التوصيات

|     |  |
|-----|--|
| 97  | .....(1-5) المقدمة                           |
| 97  | .....(2-5) النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات.  |
| 100 | .....(3-5) النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة. |
| 105 | .....(4-5) التوصيات.                         |



## قائمة المراجع

- 108 ..... قائمة المراجع العربية.
- 111 ..... قائمة المراجع الاجنبية.

## قائمة الملاحق

- 117 ..... الاستبانة.
- 126 ..... قائمة الفنادق
- 127 ..... قائمة باسماء الحكمين.

## قائمة الجداول

| رقم الفصل-<br>رقم الجدول | محتوى الجدول  | الصفحة |
|--------------------------|---|--------|
| (1-3)                    | توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس متغيرات الدراسة   | 46     |
| (2-3)                    | مقياس ليكرت الخماسي   | 47     |
| (3-3)                    | معالجة مقياس ليكرت  | 48     |
| (4-3)                    | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات إبعاد إدارة علاقات الزبائن الالكترونية والدرجة الكلية لمحورها | 50     |
| (5-3)                    | معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات إبعاد الميزة التنافسية والدرجة الكلية لمحورها                 | 52     |
| (6-3)                    | ثبات أداة الدراسة للمتغيرات الدراسة   | 54     |
| (7-3)                    | اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (k-s)   | 56     |
| (8-3)                    | التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء   | 57     |
| (9-3)                    | نتائج لاختبار قوة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة   | 60     |
| (1-4)                    | وصف خصائص أفراد عينة الدراسة  | 64     |
| (2-4)                    | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد اكتساب الزبائن                 | 66     |

|    |  |        |
|----|--|--------|
| 68 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد<br>اختيار الزبائن           | (3-4)  |
| 70 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد<br>التخصيص                  | (4-4)  |
| 72 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد<br>المحافظة على الزبائن     | (5-4)  |
| 74 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد<br>التكامل                  | (6-4)  |
| 76 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد<br>التمايز                  | (7-4)  |
| 78 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد<br>تقليل التكاليف           | (8-4)  |
| 80 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد<br>الإبداع                  | (9-4)  |
| 82 | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد<br>المرونة                  | (10-4) |
| 84 | نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبائن الكترونية في<br>أولويات الميزة التنافسية | (11-4) |

|    |  |        |
|----|--|--------|
| 86 | نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر لأثر إدارة علاقات الزبائن الكترونية في أولوية التكامل        | (12-4) |
| 88 | نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر لأثر إدارة علاقات الزبائن الكترونية في أولوية التمايز        | (13-4) |
| 90 | نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر لأثر إدارة علاقات الزبائن الكترونية في أولوية تقليل التكاليف | (14-4) |
| 92 | نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر لأثر إدارة علاقات الزبائن الكترونية في أولوية الابداع        | (15-4) |
| 94 | نتائج اختبار الانحدار البسيط لأثر لأثر إدارة علاقات الزبائن الكترونية في أولوية المرونة        | (16-4) |

## قائمة الأشكال

| الصفحة | المحتوى   | رقم الفصل -<br>رقم الجدول |
|--------|---|---------------------------|
| 58     | التوزيع الطبيعي لمتغير إدارة علاقات الزبائن الالكترونية | (1-3)                     |
| 59     | التوزيع الطبيعي لمتغير الميزة التنافسية                 | (2-3)                     |

# أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في أولويات الميزة التنافسية" "دراسة ميدانية على قطاع الفنادق الخمس نجوم في عمان- الأردن"

إعداد

فاروق الدجاني

بإشراف

الدكتور محمد المعاينة

ملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (إكتساب الزبائن، أختيار الزبائن، التخصيص والمحافظة على الزبائن) في أولويات الميزة التنافسية (التكامل، التمايز، تقليل التكاليف، الإبداع، المرونة).

تكونت عينة الدراسة من المدراء العاملين والتنفيذيين والإداريين ورؤساء الأقسام في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في فنادق الخمسة نجوم في عمان. وقد استخدم الباحث العينة القصدية وتم توزيع (191) استبانة على (13) فندق في مدينة عمان، وبعد مراجعة هذه الاستبانات تبين ضرورة استبعاد بعضها نظرا لعدم صلاحيتها للتليل، وبالتالي اقتصرت الدراسة على (185) استبانة بما نسبته (96.8%)، واستخدام الباحث عدد من الاساليب الاحصائية، كان من أهمها أسلوب الانحدار المتعدد، وبعد إجراء عملية التليل لبيانات الدراسة وفرضياتها، توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها أن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لها أثر ذو دلالة احصائية في تحقيق أولويات الميزة

التنافسية(التكامل، التمايز، تقليل التكاليف، الإبداع، المرونة)، وقدم الباحث مجموعة من التوصيات كان من أهمها أن يقوم مديروا الفنادق بعمل دورات تدريبية للموظفين ورؤساء الأقسام حول فاعلية اختيار الزبائن ذات القيمة العالية والتي تساعد في بناء رؤية واضحة عن البرامج المتوافقة مع خطط الفندق لإكتساب زبائن جدد والإحتفاظ بالزبائن الحاليين.

**الكلمات المفتاحية:** إكتساب الزبائن، اختيار الزبائن، التخصيص ، المحافظة على الزبائن، التكامل، التمايز، تقليل التكاليف،الإبداع، المرونة.

**The Impact of Electronic Customer Relationship Management  
“E-CRM” on the Competitive Advantage priorities: A Field  
Study on the Five-Star Hotels Sector in Amman-Jordan**

**Prepared by**

**Farouq Dajani**

**Supervised by**

**Dr. Mohmmad Alma'aytah**

**Abstract**

This study aims to identify the impact of E-CRM (customer acquisition, customer selection, customization and customer retention) on competitive advantage priorities (integration, differentiation, cost reduction, creativity, and flexibility). The study sample consisted all of employees, executives managers, managers and department heads in the department of Customer Relationship Management. The study used Purposive sample method by collecting data via questionnaire. (191) questionnaires were distributed among (13) hotels in Amman city, and after reviewing these questionnaires the researcher found that some of them should be excluded due to their lack of validity for analysis. Thus, the study was limited to (185) represents (96.8%) of the total distributed questioners.

The researcher used numbers of statistical methods, such as multiple regression, and after hypothesis analysis, the study reached a number of results that show the Electronic Customer Relationship Management have a statistically significant impact on achieving competitive advantage priorities (integration, differentiation, cost reduction, creativity, flexibility). The researcher suggest a number of recommendations, the most important of



ف

which is that hotel managers conduct a training session for staff and department heads on the effectiveness of selecting high value customers, which helps to build a clear vision of programs compatible with the hotel plans to acquire new customers and retain existing customers.

**Key words:** Customer Acquisition, Customer Choice, Customization, Customer Retention, Integration, Differentiation, Cost Reduction, Creativity and Flexibility.

# الفصل الأول

## خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### (1-1) مقدمة

أدت الثورة الإلكترونية الحاصلة في عالمنا إلى تغير الكثير من أسس العمل، وخصوصاً في ظل إنفتاح الأسواق العالمية أمام الكثير من الشركات الضخمة وحتى الصغيرة منها، وقد أدى هذا الانفتاح إلى التفكير الجدي من قبل إدارات هذه الشركات بالعمل على وضع استراتيجيات من شأنها تطوير الشركات والمحافظة على استمرارها وبقائها، وكما أدى التطور في عالمنا الحديث إلى خلق منافسة قوية بين الشركات فأصبح توجه الشركات هو العمل على تلبية حاجات ورغبات الزبائن، بل والعمل على حاجات ورغبات جديدة تعمل على تغير نمط الحياة، وعلاوة على ذلك أضافت الشركات الكثير من الخصائص والمميزات على منتجاتها والتي لا تتوفر بالمنتجات المنافسة وهذا ما يسمى بالميزة التنافسية.

وللوصول إلى الميزة التنافسية والمحافظة على الاستمرارية ظهر في الآونة الأخيرة الكثير من التطبيقات والاستراتيجيات التي دعمت توجه تلك الشركات، ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجية إدارة علاقات الزبائن و التي تعنى بكيفية التواصل والتفاعل مع الزبائن بطرق غير تقليدية، حيث أن هذه الاستراتيجيات تساعد الشركة بترسيخ العلاقات مع زبائنها وهذا يؤدي إلى زيادة الرضا والولاء لدى زبائن الشركة (Prajogo,2011).

إن تطور شبكة الإنترنت والأستخدام الواسع للتكنولوجيا ساعد على إستخدام البرامج الإلكترونية مثل البرامج التي تستخدمها الشركة داخلياً كبرامج المحاسبية والإدارية، وبعد الانفجار المعرفي الإلكتروني أصبح من الضروري على الشركات إدارة علاقاتها مع زبائنهم بشكل إلكتروني، وهذا ما يطلق عليه إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية E-CRM, وهو مفهوم جديد لل CRM المعنية بإنشاء وتطوير وتعزيز العلاقات مع الزبائن وذلك للاحتفاظ بهم لأكثر قدر ممكن ( , Feizbakhsh ) .al.et,,2013

إن تبني عملية إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية ساعد الشركات على تخفيض التكلفة، و تحسين ربحيتها عن طريق اكتساب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين, وكذلك عن طريق تصميم برامج مخصصة لزيادة ولاء الزبائن (Khaligh et al, 2012).

إن التطور الهائل والسريع في إدارة علاقات الزبائن أدى إلى تحويل الاستخدام من الطرق التقليدية إلى الاستخدام الشامل لتطبيقات إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، والاعتماد عليها بشكل كبير لحفظ البيانات بطريقة أكثر فاعلية وسهولة وكذلك أدى ذلك إلى دمج هذه البرامج مع قنوات إلكترونية جديدة، مثل تقنيات الويب والاتصالات اللاسلكية والصوت.

وتعتبر الميزة التنافسية من أكبر الثورات في عالم إدارة الأعمال على مستويات مختلفة منها عملي وأكاديمي، حيث أنه لم يعد ينظر للإدارة على أنها حل أو معالجة لمشكلة آنية ولحظية، بل أصبحت عملية متجددة ومستمرة ذات بعد استراتيجي طويل الأمد، يهدف لتحسين وتطوير ومعالجة الكثير من المشاكل الداخلية والخارجية، وتحقيق التفوق المستمر للفنادق على المنافسين الآخرين

(Heizer & Render, 2011). إن استخدام الشركات لنظام إدارة علاقات الزبائن الإلكتروني يعتبر من الميزة التنافسية التي تتميز بها الشركة عن منافسيها، ومن أهم النشاطات التي أوجدتها هذه الشركات للمجتمع في مجال الأعمال، ألا وهو الانتقال إلى ما يسمى بالمؤسسة الرقمية وتوظيف هذه التقنية لخدمة المجتمع والأفراد والشركة وهيكلها وطرق أداء أعمالها.

ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة إلى توضيح أثر تبني إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحقيق أولويات الميزة التنافسية في فنادق الخمس نجوم في عمان، وما هي المشاكل أو العقبات التي من المتوقع أن تواجهها الفنادق عند استخدام مثل هذه التقنية ومدى تأثيرها في أولويات الميزة التنافسية .

## (2-1) مشكلة الدراسة وأسئلتها :

إن التطور السريع في التكنولوجيا والإنترنت وزيادة حاجات ورغبات الزبائن أدى إلى زيادة الوعي والمعرفة في عملية اختيار الخدمات والمنتجات المقدمة من قبل الشركات المنافسة، وذلك لزيادة قدرة ورغبة الزبائن في الوصول إلى أفضل الأسعار والجودة عن طريق استخدام الإنترنت، وعليه فأن الشركات تواجه صعوبة كبرى في التعامل مع الزبائن واستقطاب زبائن جدد وهذا ما جاءت به دراسة (Hamid N, al.et.,, 2011) التي تناولت موضوع إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وكيفية التعامل مع جودة المحتوى وخدمة الزبون والتخصيص، كذلك أكدت دراسة (Michael et. al, 2007) على أن العوامل الرئيسية التي تسهم في نجاح الشركات ينبغي أن تستخدم تطبيقات خاصة مثل (E-CRM) والتي تركز على فاعلية الإدارة من خلال الاستخدام الأمثل سواء تقديم بيانات دقيقة أو دعم خدمة

الزبائن، وكذلك بينت دراسة (Slovakia, 2006) ضرورة التفكير بشكل جدي فيما يخص الميزة التنافسية التي تعمل بها المؤسسة، والتي تعنى بكسب زبائن جدد وتساعد في فهم احتياجات السوق ورضا الزبائن للوصول إلى ما يميزها عن الشركات الأخرى بتلبية احتياجات الزبائن بفاعلية أكبر، وفي ظل ما سبق أصبح حتماً على المنظمات وبالأخص قطاع الفنادق، تبني نظام إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لما له فوائد متعددة، وذلك للحفاظ على الزبائن والقدرة على الاستمرارية والبقاء، وتقديم كل ما هو جديد ومبتكر من المنتجات والخدمات.

ولأهمية هذين الموضوعين إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والميزة التنافسية ولعدم دراستهم مع بعضهما البعض في البيئة الأردنية وخصوصاً في قطاع الفنادق الخمسة نجوم في عمان، وكذلك لإيجاد منهجية وخطة واضحة تربط ما بين هذه المتغيرات وتقييم التأثيرات بينها. جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في أولويات الميزة التنافسية من خلال (إكتساب الزبائن، أختيار الزبائن، التخصيص والمحافظة على الزبائن) في أولويات الميزة التنافسية بالنسبة للفنادق (النكامل، التمايز، تقليل التكاليف، الإبداع والمرونة).

وعليه يمكن حصر مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

**السؤال الرئيسي:** هل يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (إكتساب الزبائن، أختيار

الزبائن، التخصيص، المحافظة على الزبائن) في أولويات الميزة التنافسية في قطاع الفنادق الخمسة

نجوم في عمان- الأردن ؟ وتنبثق منه الأسئلة الفرعية التالية :

**السؤال الفرعي الأول:** هل يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (إكتساب الزبائن،

أختيار الزبائن، التخصيص، المحافظة على الزبائن) في أولوية التكامل؟

**السؤال الفرعي الثاني:** هل يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (إكتساب الزبائن،

أختيار الزبائن، التخصيص، المحافظة على الزبائن) في أولوية التمايز؟

**السؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (إكتساب الزبائن، أختيار

الزبائن، التخصيص، المحافظة على الزبائن) في أولوية تقليل التكاليف؟

**السؤال الفرعي الرابع:** هل يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (إكتساب الزبائن، أختيار

الزبائن، التخصيص، المحافظة على الزبائن) في أولوية الإبداع؟

**السؤال الفرعي الخامس:** هل يوجد أثر لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (إكتساب الزبائن، أختيار

الزبائن، التخصيص، المحافظة على الزبائن) في أولوية المرونة؟

### (3-1) أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في أولويات الميزة التنافسية

في فنادق الخمس نجوم في عمان من خلال ما يلي :

1. التعرف على مفهوم أدرارة علاقات الزبائن الإلكترونية و مستوى أبعادها في قطاع الفنادق الخمسة نجوم في عمان.
2. تحديد أهم العوامل المؤثرة في تحقيق أولويات الميزة التنافسية في فنادق الخمس نجوم في عمان.
3. إبراز دور أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في تحقيق أولويات الميزة التنافسية لدى الفنادق الخمسة نجوم في عمان.
4. معرفة الأثر المباشر لتطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على قطاع الفنادق الخمسة نجوم في عمان.
5. التعرف على مستوى أبعاد أولويات الميزة التنافسية المتمثلة (التكامل، التمايز، تقليل التكاليف، الأبداع، المرونة) في فنادق الخمس نجوم في عمان.

#### (4-1) أهمية الدراسة :

**الأهمية العلمية:** تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الحديثة في مجالات البحوث العلمية المتعلقة بإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في الوصول الى أولويات الميزة التنافسية حيث محدودية المكتبة العلمية لمثل هذه الدراسات على حد علم الباحث.

**الأهمية العملية:** تكمن أهمية هذه الدراسة في أنها قد تساعد ورؤساء الأقسام والعاملين في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في فنادق الخمس نجوم بالتعرف على مواطن القوة والضعف فيما يخص إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية المستخدمة حالياً لإستغلالها في تحسين أولويات الميزة التنافسية.



## الأهمية للمجتمع المحلي:

1. قد تساهم هذه الدراسة في دعم قطاع الفنادق الذي يعتبر من أهم القطاعات السياحية المؤثرة

على الناتج الإجمالي المحلي.

2. تقديم توصيات من شأنها المساهمة في تطوير هذا القطاع لأنه يعتبر من أهم القطاعات في

الأردن.

## (5-1) فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية الأولى : (H01)** لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن

الإلكترونية والتي تتضمن (إكتساب الزبائن ، اختيار الزبائن، التخصيص، المحافظة على الزبائن) في

أولويات الميزة التنافسية لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$ .

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

(H01.1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والتي تتضمن (إكتساب

الزبائن ، اختيار الزبائن، التخصيص، المحافظة على الزبائن) في أولوية التكامل لدى فنادق الخمسة

نجوم في عمان عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$ .

(H01.2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والتي تتضمن (إكتساب

الزبائن ، اختيار الزبائن، التخصيص، المحافظة على الزبائن) في أولوية التمايز فنادق الخمسة نجوم

في عمان عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$ .

(H01.3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والتي تتضمن (إكتساب الزبائن ، اختيار الزبائن، التخصيص، المحافظة على الزبائن) في أولوية تقليل التكاليف لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$ .

(H01.4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والتي تتضمن (إكتساب الزبائن، اختيار الزبائن، التخصيص، المحافظة على الزبائن) في أولوية الابداع لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$ .

(H01.5) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والتي تتضمن (إكتساب الزبائن ، اختيار الزبائن، التخصيص، المحافظة على الزبائن) في أولوية المرونة لدى فنادق الخمسة نجوم في عمان عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$ .

### (7-1) حدود الدراسة:

تنقسم حدود الدراسة الحالية إلى:

**الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في فنادق الخمس نجوم المتواجدة في

عمان- الأردن.

**الحدود الزمنية:** متوقع إنجاز هذه الدراسة خلال (2016-2017).

**الحدود العلمية:** ركزت هذه الدراسة على أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على فنادق الخمس نجوم وأثرها في أولويات الميزة التنافسية حيث تم إستثناء عدد من الأبعاد التي قد يكون لها أثر بشكل أو بآخر.

### (8-1) محددات الدراسة:

1. الاعتماد على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات من أفراد مجتمع الدراسة وانعكاس ذلك على دقة النتائج المعتمدة على دقة اجابات المستجيبين.
2. عدم إمكانية تعميم نتائج هذه الدراسة على الفنادق الأخرى كون أن هذه الدراسة اقتصرت على فنادق الخمس نجوم المتواجدة في عمان - الأردن.
3. سيتم تطبيق هذه الدراسة على فنادق في الأردن وبالتالي صعب تعميمها على الفنادق خارج الأردن.

### (9-1) التعريفات الإجرائية :

**إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية :** هو نموذج عمل جديد يعتمد على التكنولوجيا والإنترنت في التعامل مع الزبائن من خلال إدارة بيانات الزبائن للتعرف على احتياجاتهم من أجل زيادة رضاهم والإحتفاظ بهم، وتقديم خدمات مخصصة واختيار الزبائن ذو القيمة العالية بالإضافة لاكتساب زبائن جدد.

**اكتساب الزبائن:** هي مجموعة من الأنشطة والطرق الالكترونية المستخدمه في الفنادق للتعرف على احتياجات الزبائن ورغباتهم وخلق الوعي لدى الزبائن بخدمات الفندق و قياس فاعلية الحملات الترويجية التي تقوم بها.

**أختيار الزبائن:** هي عملية استخدام التقنيات الحديثة التي تساعد على تقسيم الزبائن الى مجموعات لتسهيل عرض الخدمات المقدمة من الفندق وتساعدة في مراجعة دورة حياة الزبون وتقييمه إلكترونياً وذلك للوصول للزبائن ذو القيمة العالية بالنسبة للفندق.

**التخصيص :** طريقة جديدة للمحافظة على الزبائن من خلال استخدام التقنيات الحديثة في التعرف على طلبات الزبائن ورغباتهم وتصميم منتجات أو خدمات تلبي احتياجاتهم من خلال مراجعة التغذية الراجعة من الزبائن وإنشاء ملف عن خصائص كل زبون واستخدام تقنيات التتقيب عن البيانات لإكتشاف انماط تفضيلات الزبائن.

**المحافظة على الزبائن :** هي مجموعة من الأنشطة والطرق الإلكترونية المستخدمة في الفنادق لبناء الثقة مع الزبائن ومعالجة الشكاوي الواردة إلكترونياً والتلبية السريعة، وإيلاء اهتماماً إضافياً للزبائن أصحاب الولاء بالفندق.

**أولويات الميزة التنافسية:** هي مجموعة من الطرق والخصائص التي يمتاز بها الفندق عن غيره من الفنادق المنافسة لتضعه في موقع جيد في الحصة السوقية .

**التكامل :** عملية لتحقيق تنسيق قوي ومتواصل بين الإدارة والموردين والزبائن لتحقيق التوافق بين هذه الأطراف من خلال توفير قنوات إتصال رسمية وغير رسمية بين الفندق وشركاء العمل وتوفير رؤية مستقبلية مشتركة.

**التمايز:** هو نتيجة الجهود المبذولة لجعل المنتج أو الخدمة تبرز بشكل فريد للزبائن مقارنة

مع منافسيها من خلال الخدمات والمشاريع الإبداعية و تحقيق الجودة والتميز في تقديم الخدمات.

**تقليل التكاليف:** هي قدرة الفندق على المحافظة على أسعار أقل من منافسيها من خلال

زيادة الإنتاجية والكفاءة، والقضاء على التالف، و التحكم في المصاريف، وكذلك القيام بعمليات رقابية

دورية على الخدمات المقدمة من أجل خفض الكلفة.

**الإبداع :** هي امكانية تكوين وإنشاء منتجات وخدمات جديدة ومتطورة تلبي وتشبع حاجات

ورغبات الزبائن بطرق حديثة ومبتكرة من خلال تبادل المعرفة والخبرة مع المراكز العالمية وتنمية

مهارات العاملين.

**المرونة:** هي قدرة الفنادق على الاستجابة والتكيف مع المتغيرات والظروف البيئية والتاقل

معها بطريقة سريعة ومناسبة لإحتياجات الزبائن بفاعلية وبأقل التكاليف الممكنة.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### (1-2) مقدمة

سيتم استعراض ما يخص متغيرات الدراسة من خلال ما ورد في الأدبيات المتخصصة، وذلك من أجل صياغة الإطار النظري لهذه الدراسة، وتم تقسيم هذا الفصل إلى قسمين :

الأول: الإطار النظري الذي يتعلق في شرح أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية المتمثلة بـ (اكتساب الزبائن ، اختيار الزبائن، التخصيص و المحافظة على الزبائن) وأولويات الميزة التنافسية المتمثلة بـ (التكامل، التمايز ، تقليل التكاليف، الإبداع والمرونة).

الثاني : يتناول مراجعة دلالات الدراسات السابقة وشرح ما يميزها عن دراستنا الحالية.

#### (2-2) تطور إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM):

لقد بدأ مفهوم إدارة علاقات الزبائن من مصطلح التسويق بالعلاقات على ضرورة تطوير صلة قوية مع الزبائن وذلك رغبة بالوصول لإتمام عمليات البيع وزيادتها، وإكمال العقود على مختلف أشكالها.(عبدالرضا و الطائي, 2007). ولكنه لم يقتصر على بناء العلاقات فقط بل تطور إلى شبكة من إدارة العلاقات للحصول على الزبائن وزيادة تفاعلهم مع الشركات. ومن هنا ظهر مصطلح إدارة علاقات الزبائن بسبب التطورات الحالية وغير المتوقعة في تطبيقات التكنولوجيا والأنظمة الحديثة.

السبب الذي جعل الكثير من الشركات إلى الاهتمام بالتواصل مع الزبائن للحصول على المعلومات والبيانات المتنوعة عن الزبائن.

فقد نتج عن المفهوم العديد من الجوانب، وكان الجانب الأول : التكنولوجيا في عملية إدارة علاقات الزبائن، والذي تحدث على أنها تطبيقات في الشركات التي تعمل بالتواصل مع الزبائن من خلال المعلومات والبيانات الخاصة بالزبائن (Kamakura,2005).

والجانب الثاني: الرؤية الإدارية لإدارة علاقات الزبائن، والتي تتكلم عن الطريقة أو الفلسفة المتعلقة بالإدارة في كيفية زيادة الأنشطة والعمليات داخل الشركة، وكيفية تلبية احتياجات الزبائن ورغباتهم للوصول إلى علاقات طويلة الأمد معهم لتحقيق منافع وفوائد لكلا الطرفين Reimann et (al, 2010).

وقد أدى ذلك إلى ظهور مجموعة من المفاهيم لإدارة علاقات الزبائن: حيث اعتبرها (Lindgreen and Antioco,2005) أنها استراتيجية تركز على خمس ركائز رئيسية أساسية والتي سوف سيتم معالجتها من قبل الشركات التي ترغب في تنفيذ وتوطيد العلاقات مع الزبائن وهي التجزئة، شبكات المعلومات، الخوارزميات، نظم تكنولوجيا المعلومات ، المبيعات ودعم الزبائن.

وكذلك عرفها (padmavathy & sivakuner,2012) على أنها استراتيجية إدارية تقوم على العديد من الأنشطة والأفعال المتعلقة بالزبائن، والتي تدعم من خلال العمليات والتكنولوجيا للوصول إلى علاقات طويلة الأمد مع الزبائن. وكذلك عرفها (Reimann & Schilke,2010) أنها عبارة عن نهج استراتيجي يقوم على دمج الأفراد والأعمال التجارية والمعلومات للوصول إلى احتياجات الزبائن



ورغباتهم، لتكون أكثر سهولة بالنسبة للمؤسسة، وأنها أصبحت أساس في المؤسسة لأنها المفتاح الحيوي لجميع الأعمال التجارية لمساعدتها في النمو.

وبالإضافة لما سبق فقد عرفها (Kalaighnam,2012) على أنها عبارة عن برامج يتم تطبيقها لمساعدة الشركات على تحسين الاتصالات مع الزبائن والموردين باستخدام مراكز الاتصالات، مندوبي المبيعات ، فروع الشركة ، الموزعين، و البريد الإلكتروني بهدف الإحتفاظ بالزبائن الحاليين واجتذاب زبائن جدد.

ومؤخرا بدأت المؤسسات الخاصة والعامة باستخدام التكنولوجيا الحديثة في إدارة علاقات الزبائن, مما أدى الى ظهور مفهوم جديد ومستقل يسمى إدارة علاقات الزبائن إلكترونياً بسبب الاعتماد الكبير على الإنترنت واستخدام الحواسيب لسهولةتها في إدارة المعلومات والبيانات الخاصة بالزبائن بشكل محوسب، مما يسهل معرفة ما هي الأمور التي يريدها الزبائن وكيفية تلبيةها من قبل الشركات.

## (1-2-2) مفهوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM):

وقد تعددت التعاريف لهذا المفهوم في الدراسات السابقة والأدبيات، وفيما يلي نورد بعضاً من هذه التعريفات، حيث عرفها (khaligh at el,2012) على أنها القيام بتوسيع تقنيات (CRM) التقليدية من خلال دمج قنوات إلكترونية جديدة، مثل تقنيات الويب والشبكات اللاسلكية ووسائل التواصل الاجتماعي وجمعها مع تطبيقات الأعمال الإلكترونية في استراتيجية موحده لإدارة علاقات الزبائن للشركات بشكل عام. وقد عرفها (Al-Haraizah, 2014) على أنها تنسيق الأنشطة والأدوات والأساليب من خلال شبكة الإنترنت لتلبية احتياجات ورغبات الزبائن للوصول إلى بناء العلاقات وتعزيزها بين الشركات والزبائن.

وكما عرفها (Liljfors,2011) على أنها طريقة جديدة في عملية التنظيم، والقيام بالاتصال بشكل منظم ومع أكبر عدد ممكن مع الزبائن، من خلال استخدام الانترنت مما يسهل تعامل الزبائن مع المؤسسة من خلال الموقع الالكتروني الخاص بها بدل استخدام الاتصالات التقليدية، وجمع أكبر عدد من المعلومات من الزبائن وعن رغباتهم وتوجهاتهم بطرق مميزة للوصول الى أفضل الطرق لاشباع حاجاتهم.

وقام بتعريفها (Romoano & Fjermeste) على أنها مستمدة من التجارة الالكترونية، لمعرفة كيفية القيام بإدارة العلاقات بجميع أنواعها مع الزبائن الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات، وقيام المؤسسة بربط مواردها الداخلية ودمجها مع الاستراتيجيات المستخدمة في التسويق الخارجي، للوصول إلى فهم متطلبات الزبائن وتلبية احتياجاتهم.

وأيضاً قام بتعريفها (Wang, 2007) بأنها تطبيق من تطبيقات الإنترنت لإدارة علاقات الزبائن لدعم الاستراتيجيات المشتركة بين الشركات والزبائن، ووجود تقنيات لقاعدة بيانات متطورة مثل تخزين البيانات واستخراج المعلومات التي تساعد على تحقيق الوظائف المطلوبة واستخدامها بفاعلية ممتازة في إدارة علاقات الزبائن .

فلذلك فإن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية سوف تلعب دور مهم في قطاع الفنادق في الأردن، بسبب وجود العولمة التي تجعل العالم صغير ودخول صناعات عالمية مختلفة في بيئة صناعية تنافسية متغيرة ، ونظراً لحدة المنافسة في هذا القطاع فإن معظم الفنادق يجدون أن من المهم الاستجابة بفاعلية لتغير أنماط الطلب من الزبائن، وللحفاظ على الزبائن يجب اتباع سياسات

وإجراءات هادفة لتحقيق المنافسة القوية من خلال إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بأبعادها (yousra, 2011).

## (1-2-2) عوامل نجاح إدارة علاقات الزبائن :

لتطبيق ادارة علاقات الزبائن هناك مجموعة من المحركات الاساسية لضمان نجاح تطبيق ادارة علاقات الزبائن بشكل ناجح داخل المؤسسة , وقد حددها (غزوان و هادي، 2005) بما يلي:

### 1. الاستراتيجية:

يأتي المحرك الأول في المحركات وهو الاستراتيجية والتي يجب وضعها واختبارها بشكل مباشر نحو خدمة الزبائن، أي أن جميع الأنشطة الخاصة بالمؤسسة في جميع المستويات يجب أن تكون مركزة على خدمة الزبائن وأشباع رغباتهم وحاجاتهم حسب تفضيلات الشراء.

### 2. الميزة التنافسية :

ويعبر بعد الاستراتيجية عن كيفية الوصول الى الاستراتيجية التنافسية، التي يكون مبني على أساسها تميز العرض أو المنتج أو الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة عن المنافسين الذين يعملون في نفس المجال، وذلك على أساس المعطيات الناتجة عن تعامل المؤسسة مع زبائنها، وبذلك تكون المؤسسة قادرة على توفير أفضل الطرق لتلبية زبائنها واشباع رغباتهم بطرق فريدة.

### 3. المعلومات :

وهي من أهم المحركات التي تقوم بجمع المعلومات والبيانات حول الزبائن وعن المنافسين وسلوك الشراء، لتكون هذه المعلومات بلا فائدة إلى ان يتم العمل على صياغة استراتيجية تلائم السوق والتفضيلات التي يسعى الزبون للوصول إليها.

### 4. التنظيم :

وهي الطريقة التي تقوم المؤسسة بها لممارسة أعمالها ووظائفها الرئيسية، وهي تؤثر بشكل جيد في طريقة التعامل مع الزبائن.

### 5. التكنولوجيا :

وهي التطور السريع وظهور استراتيجيات جديدة وطرق حديثة، ولكن هذه التقنيات لا تفي بالغرض إن لم يتم استخدام المهارات البشرية والخبرة في كيفية التعامل مع الزبائن.

### (1-2-2) فوائد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM):

إن نظام إدارة علاقات الزبائن الإلكتروني يساعد الشركات لتحديد التكاليف الفعلية للحفاظ على الزبائن وزيادة ولاء الزبائن، وهذا يسمح للشركة بتركيز وقتها ومواردها على الزبائن الأكثر ربحية. والحصول على معلومات مفصلة من نظام إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تسمح للشركة لمعرفة سلوك الزبائن، والتسويق بطرق أكثر فعالية. وهناك فوائد أخرى مثل: زيادة الكفاءة وخفض التكاليف وتحسين خدمة ودعم الزبائن.

### 1. زيادة الكفاءة وخفض التكاليف:

إن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لها قدره على تقديم الخدمات، وذلك عن طريق دمج بيانات الزبائن بقاعدة بيانات واحدة، واستخدام الإنترنت والمواقع الإلكترونية لتسهيل عملية تقديم الخدمات والمنتجات، والتي تسمح أيضاً بتبادل المعلومات بين الأقسام والمدراء بشكل سريع لتكون القرارات سريعة بالنسبة لكيفية التطوير وزيادة الكفاءة. (Amofah and Ijaz, 2005)

### 2. تحسين خدمة ودعم الزبائن:

هنالك مجموعة من الطرق في عملية تحسين خدمة الزبائن، ومن هذه الطرق استخدام البريد المباشر والبريد الإلكتروني، والتي تقوم بالوصول إلى مجموعة واسعة من الزبائن المتوقعين، وتحسين طريقة تقديم العروض، وهناك أيضاً طرق أخرى لمساعدة الزبائن في التواصل مع الشركات مثل بناء مواقع أو مراكز لتحسين العلاقة مع الزبائن ومتابعة إحتياجاتهم بشكل فعال (Grover, 2011).

### 3. استهداف أكثر فاعلية من حيث الكلفة :

بسبب التطور السريع ودخول التكنولوجيا الحديثة في أعمالنا اليومية، أصبح استهداف الزبائن بطرق أكثر فاعلية وأقل تكاليف. وباتت الطرق التقليدية أقل استخدام لنفقتها العالية وفعاليتها القليلة، لذلك تقوم الطرق الحديثة باستهداف الزبائن الذين أبدوا اهتمامهم بالمنتج والخدمة، وذلك عن طريق زيارة شبكة الانترنت او زيارة الموقع الالكتروني الخاص بالمؤسسة. (Grover, 2011)

#### 4. تحقيق التخصيص الشامل للرسائل تسويقة :

هي طريقة جديدة تقدم إمكانية استخدام التكنولوجيا بإرسال رسائل بريد الكتروني مصممة، وبتكاليف أقل بكثير من رسائل البريد المباشر , لأنها تكون مصممة لمجموعة مخصصة من الزبائن المستهدفين او المتوقعين وتكون لمجموعات صغيرة. ( Amofah and Ijaz,2005)

#### 5. زيادة عمق العلاقة واتساعها :

بعد دخول شبكة الانترنت ووسائل التواصل الاجتماعي في الأعمال, فإن ذلك أدى إلى توفير المزيد من المعلومات عن الزبائن بشكل دقيق، ومحدد بشكل أفضل من الأدوات الأخرى، لمعرفة ما هي حاجات الزبائن ورغباتهم، وما يحصل عليها من تطورات مع التطور السريع, وذلك ليسهل التعامل مع الزبائن وارضائهم بأسهل الطرق. (Amofah and Ijaz,2005).

#### 6. تحقيق علاقة التعلم :

ويكون ذلك باستخدام أدوات مختلفة طوال دورة حياة العمل، مثل تلخيص الخدمات والمنتجات التي قام الزبون بشرائها، ومعرفة ما هو السلوك الذي قام به الزبون للوصول إلى الموقع الالكتروني أو المنتج، وماهي ردود الفعل تجاه الخدمات المقدمة والموقع الالكتروني، وعلى ذلك تقوم المؤسسة بتطوير العلاقة مع الزبائن من خلال المعلومات التي تم جمعها (chaffey,2009).

## (2-2-2) عوائق تطبيق إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM) وكيفية التعامل معها:

أن ظهور استراتيجيات جديدة مثل إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية تساعد الشركات على التطور والاستمرارية، وذلك لا يعني أنها ستكون سهلة وسلسة في تطبيقها داخل الشركات، لأنها بالتأكيد سوف تواجه صعوبات عديدة في إدخالها على هيكل الشركة، ويمكن الوصول إلى فشل تطبيقها إذا لم يتم التخطيط بطريقة جيدة وإعطاء القرار السليمة ومتابعة تطبيقها بتقارير مستمرة وبشكل دوري ومن هذه الصعوبات كما ذكرها (Tavana at el 2013):

### 1. عدم توافق بين وضع المؤسسة وبرنامج إدارة علاقات الزبائن الإلكتروني :

ولذلك يجب على المؤسسة أن تركز جميع جهودها لإيجاد وسيلة مناسبة لتنسيق الخطط والاهداف الخاصة بالمؤسسة.

### 2. سوء فهم العملية التجارية للمؤسسة :

لذلك يجب القيام باعادة النظر بجميع العمليات التجارية الخاصة بالمؤسسة وتحليلها وكتابتها وذلك قبل شراء نظام إدارة علاقات الزبائن الإلكتروني .

### 3. عدم الاستقرار في المؤسسة المنتجة لبرنامج إدارة علاقات الزبائن الإلكتروني :

يجب على المؤسسة قبل عملية شراء برمجية لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية، القيام بتقييم وتحليل وضع الشركة المنتجة للبرمجية، وقدرتها على الاستمرار بتحديث وتطوير هذه البرمجية لتلائم مع التغيرات المتسارعة وخصوصاً إذا كانت هذه البرمجية تعتمد على بيئة الحوسبة السحابية.

#### 4. المقاومة من قبل المستخدمين النهائيين :

يجب على المؤسسة أن تقوم بتدريب ومشاركة الموظفين على عملية إدخال وتطبيق البرنامج للحد من فشل تطبيقه داخل المؤسسة، حيث أن المستخدمين سيشعرون عندها أنهم جزء من أصحاب اتخاذ القرار وعندها تقل مقاومتهم لتطبيق هذه البرامج الحديثة.

#### 5. حجم المشروع :

تفشل بعض المشاريع في تطبيق البرنامج بسبب اتساع نطاق المشروع، لذلك يجب على المؤسسة إدخال البرنامج بشكل جزئي أو تجريبي لمعرفة نقاط القوة والضعف، قبل القيام بإدخال البرنامج بشكل كامل للحد من المخاطرة أو الفشل في عملية تطبيق البرنامج.

#### 6. التطفل على خصوصيات الأفراد:

يجب على المؤسسة الأخذ بعين الإعتبار أن إحدى وظائف برنامج إدارة علاقات الزبائن الالكترونية هي معرفة معلومات خاصة عن الزبائن للوصول إلى مرحلة التخصيص، لذلك يجب عليها أن تضمن حقوقهم ومعلوماتهم الشخصية واحترام عدم تسريبها من قبل الجهات العاملة.



## (2-2-3) أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM):

تتمثل إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية بمجموعة من الأبعاد ومنها (اكتساب الزبائن, اختيار الزبائن, التخصيص, المحافظة على الزبائن) وفيما يلي سيتم شرح كل واحدة من هذه الأبعاد بشكل مستقل:

### 1. اكتساب الزبائن :

في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات، ودخول منافسين في السوق العالمية بشكل سريع، وجب على المؤسسات استخدام الترويج والاعلانات في عملية جذب الزبائن واستقطابهم، لذلك على المؤسسة أن تقوم بتطوير الطرق المستخدمة وتحديثها حسب للمتطلبات للوصول إلى الزبائن، وذلك عن طريق جمع المعلومات ومتابعة الزبائن المحتملين ومعرفة توجهاتهم، واستخدام طرق الكترونية في عملية جذب الزبائن مثل الموقع الإلكتروني الخاص بالشركة، ومواقع التواصل الاجتماعي، وبهذه الطرق تقوم المؤسسة بتطوير جودة المنتجات و الخدمات التي تقدمها وطرق عرضها لزبائنها مما سيؤدي ذلك إلى دخول زبائن جدد في الحصة السوقية (Al-Haraizah,2014).

### 2. اختيار الزبائن : بعد دخول المنافسة العالمية وتطور التكنولوجيا وطرق جذب الزبائن، وحيث

أن استثمارية المؤسسة تعتمد على الزبون بشكل رئيسي، يجب على المؤسسة القيام باستخدام طرق تسويقية تقوم على تقسيم الزبائن إلى مجموعات مختلفة، حسب الرغبة والمعلومات التي يتم الحصول عليها من قبل موارد المؤسسة لتطوير عملية تقديم المنتجات والخدمات بطرق فعالة، ومعرفة الزبائن نو

القيمة العالية بالنسبة للمؤسسة وكيفية استدراجهم, مثل قيام الفندق بتقسيم زبائنهم حسب المنطقة الجغرافية أو حسب متطلباتهم وتوجهاتهم وكيفية طرق الوصول اليهم. ( Al-Haraizah,2014 )

**3.التخصيص:** هي قيام المؤسسة باستهداف أفراد محددين عن طريق رسائل تسويقية, لذلك فإن التخصيص يقوم على تغيير في المنتج أو الخدمة المقدمة حسب احتياجاتهم من خلال معرفة متطلباتهم والقيام بعرضها لهم كأنها مخصصة لهم, وذلك يقوم على تحويل الزبون من مستهلك إلى منتج من خلال كيفية اختياره لتصاميم الخاصة بالمنتج أو الخدمة أو القيام بإعطاء تحديثات عنه أو اضافة خصائص له لتلبية رغباته. ( Hamid , al.et,2011 ).

#### 4. المحافظة على الزبائن :

في عصرنا الحديث والتكنولوجيا المتوفرة لدى المؤسسات وطرق استقطاب واختيار الزبائن, يأتي بعد ذلك كيفية المحافظة على الزبائن وإبقاءهم داخل المؤسسة, وذلك يأتي من خلال جمع المعلومات وتحليلها والقيام باستخدام الموارد المتوفرة لادارة علاقتها معهم للوصول إلى أعلى قيمة يمكن الحصول عليها من الزبون, والقيام بإشراكهم في كيفية تصميم المنتجات أو الخدمات وطرق تقديمها لتلبية احتياجاتهم بما يناسبهم والتعامل مع الشكاوي بشكل فعال وسريع وتقديم خدمات غير متوقعه للزبائن للوصول إلى الولاء والانتماء لضمان عدم خروجهم من المؤسسة. ( Amofah and Ijaz,2005 )

## (2-3) أولويات الميزة التنافسية:

كانت الميزة التنافسية في العقدين الماضيين محور النقاشات في استراتيجية الأعمال, ومع التطور السريع وفي ظل ظهور استراتيجيات جديدة ومؤسسات حديثة, حيث ظهرت المنافسة الشديدة الشركات من أجل الاستمرارية والبقاء في الحصة السوقية, ولهذا وجب على المؤسسة أن تتقدم بفكرة منتج أو خدمة تميزها عن الشركات المنافسة, ولهذا تقدم خدمات أو منتجات أو أسعار أفضل من المنافسين على مدار الزمن بمصطلح الميزة التنافسية الدائمة بحيث يشكل إمتلاك الميزة التنافسية عائفاً صعباً أمام الشركات وذلك لقدرة المنافسون على تقليد الخدمة أو المنتج بسهولة. (Prajogo2011)

ومن هنا ظهر الكثير من التعاريف على الميزة التنافسية ومن هذه التعاريف ( Rahman, 2011) الذي أوضح أن معظم أشكال الميزة التنافسية إما أن الشركات يمكن أن تنتج بعض المنتجات أو الخدمات التي لها قيمة أكثر من تلك التي تنتجها الشركات المنافسة, أو أنه يمكن أن تنتج خدماتها أو منتجاتها بتكلفة أقل من منافسيها, كما أنها تشير إلى أن الشركة يجب أن تكون قادرة على النقاط القيمة المضافة من أجل الاستمرارية والبقاء, وكما عرفها (حيدر, 2002) على أنها قدرة المؤسسة في كيفية صياغة وتطبيق للاستراتيجيات التي تقوم بدورها بإبراز الشركة على الشركات المنافسة لها في نفس القطاع, وذلك يأتي من استغلال الأمثل للموارد المتاحة وأضافه القدرات والكفاءات الموجودة داخل الشركة للقيام بتصميم استراتيجيات تنافسية جديدة, وكما عرفها (porter,1980) أنه يمكن للمؤسسة الوصول إلى الميزة التنافسية وذلك عن طريق استخدام واحدة من الاستراتيجيات العامة التنافسية وهي قيادة الكلفة والتركيز واخيرا التميز, وتتلخص كل من الاستراتيجيات وأولها قيادة الكلفة

من خلال خفض التكلفة مقارنتها مع المؤسسات المنافسة الذين يقدمون منتجات وخدمات مشابه وهذا يحتاج الكثير من العمل والمراقبة والقيام بإعطاء التقارير بشكل مستمر ومجدول, واستراتيجية التركيز وهي القيام بالتركيز على قسم معين من الزبائن أو قسم معين في المؤسسة (منتج او خدمة معينة) , والاستراتيجية الاخيرة وهي التميز وهي كيفية الوصول إلى صفات معينة في المنتج تميزه عن غيره, وكما عرفها ( Prajogo,2011 ) بأن الميزة التنافسية هي قلب الشركة في الأسواق التنافسية, وتعني وجود تكاليف منخفضة والتمايز أو استراتيجية تركيز ناجحة . ويقول أيضاً أن الميزة التنافسية تطور جذري من قيمة الشركة وقادرة على خلق قيمة لزبائنها من خلال منتجاتها أو الخدمات التي تقدمها الشركة.

### (1-3-2) محددات الميزة التنافسية :

وقد تتحدد الميزة التنافسية من خلال عاملين أساسيين وهما :

#### 1. حجم الميزة التنافسية :

من خلال الميزة التنافسية يمكن تحقيق الاستمرارية وذلك من خلال المحافظة على ميزة أقل التكاليف بين المنافسين أو تمييز المنتجات أو الخدمات المقدمة عن الشركات المنافسة في نفس القطاع. و بشكل عام، وهذا يتطلب مجهود مضاعف من الشركات. و مثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتجات الجديدة، فإن للميزة التنافسية دورة حياة على نفس الغرار (مرسي,2003).

## 2. نطاق التنافس:

يعبر النطاق عن أنشطة المؤسسة وعملياتها وحجم اتساعها بغرض الوصول الى مزايا التنافسية، فنطاق النشاط على مدى واسع يمكن الوصول إليه من خلال تقليل التكلفة بالنسبة للمؤسسات المنافسة، و من أمثلة ذلك الإستفادة من تقديم تسهيلات إنتاج مشتركة، استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة، أو مناطق مختلفة، و من جانب آخر يمكن للنطاق الضيق الوصول الى الميزة التنافسية وتحقيقها من خلال التركيز على جزء معين في السوق والقيام بخدمته بأقل التكاليف أو تقديم منتج مميز له، كما ان هناك أربعة عوامل يمكن من شأنها التأثير على تحقيق الميزة التنافسية و هي :

- قطاع السوق
  - القطاع الرأسي
  - نطاق الجغرافي
  - نطاق الصناعي (مرسي, 2003).
- (2-3-2) أسباب تطور الميزة التنافسية :

وجود الميزة التنافسية وأهميتها هو كيفية القدرة على البقاء والاستمرارية في السوق، وذلك يأتي من خلال تطوير الأدوات والموارد المتوفر في المؤسسة والتي يعطيها التفرد عن المؤسسات المنافسة في نفس القطاع، ووجود صعوبة في تقليدها لذلك تقوم المؤسسات في تطوير استراتيجيات الميزة التنافسية، وذلك من خلال خلق طرق جديدة والقيام بالبحث، لذلك أن أهمية الميزة التنافسية تكمن من خلال بعض النقاط وهم يجب قيام المؤسسة بتقديم خدمات أو منتجات تلبي احتياجاتهم ورغباتهم،

وأيضاً القيام بتطوير وتحسين صورة المؤسسة وسمعتها، واخيراً القدرة على التميز عن المؤسسات المنافسة في المنتجات والسلع المقدمة وطرق تقديمها.

ومن أهم أسباب تطور أولويات الميزة التنافسية، والتي حددها (Iaudon,2004) بالآتي:

1. ظهور تكنولوجيا جديدة : من الأسباب المهمة هو دخول التكنولوجيا الحديثة في الصناعات

بشكل عام، ولما لها من تأثير مباشر في عملية تطبيق المنتج وطرق تقديمه.

2. ظهور حاجات جديدة للمستهلكين: بعد التطور الحديث زادت رغبات المستهلكين وتغير

تطلعاتهم، مما أدى إلى التغيير في سياسات المؤسسة وهيكلها واستراتيجياتها.

3. تغير تكاليف الموارد ودرجة توافرها : وقد تتأثر بشكل كبير في التكاليف وكيفية الوصول

إليها، ومدى توفرها بشكل مستمر.

4. ظهور قطاعات جديدة في السوق: أدى ذلك إلى ظهور منافسة جديدة ولكن بطرق

جديدة، وقطاعات عمل جديدة تقوم بالعمل على طرق مبتكرة وحديثة في تلبية رغبات الزبائن

واستخدام التكنولوجيا بشكل كبير.

### (2-3-4) أبعاد أولويات الميزة التنافسية:

تمارس معظم منظمات الأعمال الحديثة أعمالها في ظل بيئة عمل متغيرة ومعقدة تتميز

بالمنافسة الشديدة، حيث يختلف مستوى التعقد والتغير حسب القطاع الإنتاجي أو الخدمي للمنظمة،

مما يحتم على المؤسسات مواكبة هذه التطورات والتغيرات في حاجات ورغبات الزبائن وتغير ظروف

الأسواق بصورة دائمة، للتعرف والتمييز عن غيرها من المنظمات الأخرى، مما يضمن لها التكيف

والنمو والبقاء، وتحقيق أهداف استراتيجيتها بعيدة الأمد في ظل الظروف البيئية المتغيرة، وهذا لن يتم إلا

باهتمام المنظمات ومعرفتها بقواعد التنافس، لكي تكتسب مزايا تنافسية مستدامة تجعلها قادرة على

التفوق على المنافسين, وتضمن لها إستمرارية الريادة بسبب عدم قابليتها للتقليد أو المحاكاة, ومن خلال هذا البحث سيتم التطرق إلى تعريف أولويات الميزة التنافسية :

**1. التكامل :** هو عملية ربط وجمع بين المكونات الصغيرة في نظام واحد عن طريق تفعيل التعاون والمشاركة بالمعلومات والبيانات لتحقيق تقليل في تكاليف وتحسين جودة المواد الخام, والقدرة في الحصول على التكنولوجيا المناسبة وتطبيقها داخل المؤسسة, ومن ناحية أخرى سرعة وسهولة تشارك البيانات عند الحاجة. وغالباً ما يتطلب ذلك من الشركات بناء بنية مخصصة لدمج الأجهزة الجديدة والبرمجيات وغيرها من الاتصالات.(J. Xu and Quaddus,2013)

**2. التمايز :** هي مجموعة من الجهود المبذولة من قبل الشركات, لجعل المنتجات أو الخدمات والعلامة التجارية أكثر جاذبية ومختلفة عن المنافسين, وأكثرها ما يعتمد على طبيعة الصناعات والمنتجات, ولكن بالعادة تعتمد على الخصائص والمميزات وكذلك على قوة العلامة التجارية التي لها قيمة وصورة ذهنية لدى الزبائن.(Rahman, 2011)

**3. تقليل التكاليف:** هي إستراتيجية تستخدمها الشركات لتحقيق الميزة تنافسية عن طريق إنشاء موقف منخفض التكلفة بين منافسيها. ومن وجهة نظر أخرى فإنه قدرة الشركة على المحافظة على أسعار أقل من منافسيها من خلال زيادة الإنتاجية والكفاءة, والقضاء على التالف, و التحكم في المصاريف.(J. Xu and Quaddus,2013)

**4. الإبداع :** يمثل ميزة تنافسية للعديد من المنظمات في الكثير من الأحيان سواء كانت المؤسسة قائمة أو جديدة على السوق, ويتمثل في قدرة المؤسسة على توجيه مسار التفكير وخروجها من التفكير التقليدي بالخروج بأفكار جديدة وتبني أنماط وأفكار جديدة تتميز بها وتواكب العصر الحديث والمتطور

وعلى الرغم من ذلك، فإن للإبداع تكاليف عالية قد تتحملها المؤسسة لفترة طويلة دون أن تستطيع توصيل منتجها الجديد إلى الأسواق. وتتبع أهمية الإبداع من المزايا العديدة التي تقدمها المؤسسة، فحين تأتي المؤسسات بأفكار جديدة كلياً أو منتج متطور مما يجعل المؤسسة تبرز بالتميز .  
(المطيري,2012)

**5. المرونة:** تعرف على أنها مدى سرعة استجابة المؤسسة للظروف المتغيرة بكفاءة وفاعلية وتلبية حاجات ومتطلبات السوق المتغيرة من دون زيادة في الوقت والتكلفة أو حدوث عدم سيطرة في المؤسسة وتظهر أهميتها في التكيف مع حالات عدم الاستقرار , الأداء والتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة والتي تتطلب المرونة وسرعة الاستجابة . (Chang et al., 2006)

#### (2-4) نبذة عن قطاع الفنادق والسياحة:

رغم عدم انخفاض عدد السياح الذي وصل 7.08 مليون سائح،ومن ابرز الأحداث في ذلك العام التي أثرت على السياحة هي زيارة البابا الفاتيكان بنديكت السادس عشر للمملكة التي سلطت الأضواء على الأماكن الدينية المسيحية في الأردن مثل مادبا ومنطقة المغطس في البحر الميت وكان نمو الإيرادات التشغيلية بنسبة 0.41% في نهاية عام 2010 نتيجة تحسين الجودة السياحية في المواقع الأثرية والسياحية وارتفع عدد السياح في ذلك العام ليصل 8.24 ملون سائح. وتشير المؤشرات الأولية إلى أن قطاع السياحة في المملكة سيشهد نشاطاً لافتاً نتيجة للوضع السياسية في الدول المجاورة كما ذكرنا سابقاً. سجلت شركة زارة للاستثمار أعلى إيرادات تشغيلية في القطاع لتصل 89.6 مليون خلال 2010، ولم تحقق كل من شركة التجمعات السياحية والركائز للاستثمار والحمة أية إيرادات تشغيلية خلال سنوات الدراسة. تكون قطاع الفنادق والسياحة للشركات المدرجة في بورصة



عمان من 13 شركة، تم تصفية شركة منها وهي عمان للتنمية والاستثمار وذلك في تشرين أول 2010، كما تم إلغاء إدراج شركة الحمة المعدنية وذلك بعد إيقافها عن التداول لمدة تزيد عن سنتين. وتقوم 7 شركات بإنشاء وبناء او استئجار وتأجير الفنادق والمطاعم والمسارح والأسواق التجارية. حيث تمثل هذه الشركات بعض فنادق الأردن إضافة إلى نشاطاتها الأخرى وهي ( الفنادق والسياحة الأردنية- فندق الأردن)، (العربية الدولية للفنادق- ماريوت)، (الشرق للمشاريع الاستثمارية - هولندي إن)، (زاره للاستثمار- حياة عمان)، (الدولية للفنادق والأسواق التجارية - شيراتون)،(البحر المتوسط للاستثمارات السياحية- فورسيزون)،( شركة الأردن لتطوير المشاريع السياحية - تالا بيه العقبة). وتعتبر شركة الأردن لتطوير المشاريع السياحية الشركة الأقل من حيث معدل دوران السهم في قطاع الفنادق والسياحة ، وقامت شركة الركائز للاستثمار مؤخراً بإعلان افتتاح أول مشاريعها في الأردن فندق كواليتي سويتس عمان في حزيران 2011، حيث أن الفندق تابع لسلسلة فنادق تشويس الدولية و التي تضم 6100 فندق حول العالم .

## (2-2) الدراسات السابقة :

(1) دراسة (Wahab et, al.,2016) بعنوان:

### “The Relationship between E-Service Quality and Ease of use on Customer Relationship management (CRM) Performance: an Empirical Investigation in Jordan Mobile Phone Services”

هدفت هذه الدراسة لإستكشاف أثر أداء جودة الخدمات الإلكترونية بإعتبارها إستراتيجية أعمال وتسويق شامل تجمع بين الزبائن والشركة وتهدف أيضاً لجذب الزبائن والإحتفاظ بهم من خلال استخدام الإنترنت والهاتف المحمول والتي تساعد على خفض التكاليف وزيادة الربحية وذلك عن طريق ترسيخ مبادئ ولاء الزبون للشركة. اعتمدت هذه الدراسة المنهج الوصفي الميداني ، وتكون مجتمع الدراسة من كافة زبائن الهواتف النقالة في المملكة الأردنية الهاشمية و بحجم عينة مقداره 488 مستجيب.

أظهرت نتائج هذه الدراسة أن أداء إدارة علاقات الزبائن يؤثر على تكرار عملية الشراء، وتحسين الكلمة المنطوقة، والإسهام بالإحتفاظ بالزبائن، كذلك بينت نتائج الدراسة أن التميز لدى شركات الهاتف المحمول ساهم في زيادة عدد المشتركين من خلال تقديم خدمة وجودة عالية للزبائن.

(2) دراسة (Al-Azzam,2015) بعنوان :

### “A Proposal Framework for Evaluating the Impact of Electronic Customer Relationship Management in Telecommunication Industry in Jordan”.

وقد وضحت هذه الدراسة مفهوم إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وكيفية تنسيق التفاعل مع الزبائن عبر قنوات متعددة وتوفير المنتجات والخدمات للوصول إلى رضا الزبائن والمحافظة عليهم

والتعزيز من ربيحة الزبون , ومعرفة أداء إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية والولاء في قطاع الاتصالات الأردنية وايضا ما تأثيرها على الزبائن والعمليات والعوامل التكنولوجية واخذت عينة مكونة من 500 طالب من مختلف الجامعات في الأردن, وتم استخدام تحليل الأنحدار البسيط والمتعدد لتحليل الدراسة احصائياً, وكانت من أهم نتائج هذه الدراسة وجود خمسة عوامل مهمة ومؤثرة في إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية وهم التزام الزبائن ,خصوصياتهم, ثقة الزبائن, سهولة الاستخدام واخيراً جودة الخدمات الإلكترونية.

(3)دراسة (noora,2015) بعنوان:

### “Social media as a marketing tool for a small business”.

هدفت هذه إلى إبراز كيفية استخدام وسائل التواصل الاجتماعي لتسويق ولجمع واكتساب المعرفة من الاشخاص المستهدفين من قبل المنظمة و قامت بالعديد من المقابلات الشخصية مع الخبراء لمعرفة الرؤية الافضل حول استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بشكل محترف وكانت مشكلة الدراسة هي في كيفية الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي في عملية التسويق, وتكون مجتمع الدراسة فلندا, ومن أهم نتائج الدارسة ان هناك اثر ايجابي لوسائل التواصل الاجتماعي في التسويق ويجب أخذ وسائل التواصل الاجتماعي على انها عملية اساسية في المؤسسة وعدم اهمالها .

(4) دراسة (مزغيش, 2014) بعنوان:

"دور شبكة الانترنت في إدارة علاقة الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية" دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات قطاع الاتصالات الجزائري.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور شبكة الانترنت في إدارة علاقات الزبائن في الوصول إلى الميزة التنافسية وتألفت عينة الدراسة من الإدارة العليا العاملة في قطاع الاتصالات في الجزائر، حيث أظهرت الدراسة أن استخدام شبكة الأنترنت لها تأثير هام وكبير على إدارة علاقات الزبائن للوصول وتحقيق الميزة التنافسية، وقد أظهرت الدراسة أيضاً وجود أثر للمهارات البشرية و جودة تصميم المواقع الإلكترونية في بعد إدارة علاقات الزبائن في الوصول إلى الميزة التنافسية.

(5) دراسة (Awwad et al 2013) بعنوان :

### **Competitive priorities and competitive advantage Jordanian manufacturing .**

قد هدفت الدراسة لمعرفة واستكشاف ما هي العلاقة التي تقوم بين أولويات التنافسية والميزة التنافسية للشركات، وكان مجتمع الدراسة الاردن وعينة مكونة من القطاع الصناعي الاردني بشكل عشوائي، ومن اهم نتائج هذه الدراسة ان هناك علاقة بين الاولويات التنافسية والميزة التنافسية وان بقاء المؤسسة في السوق يقوم على تعزيز العلاقة فيما بينهما، ويجب على المؤسسة التركيز عليها لتعزيز الاستراتيجيات التشغيلية والتسويقية.

(6) دراسة (المطيري, 2012) بعنوان:

" أثر التوجه الأبداعي على تحقيق الميزة التنافسية"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفاهيم التوجه الأبداعي والتعرف على أبعاده وكيفية تنسيق التفاعل مع البنوك التجارية في دولة الكويت للوصول وتحقيق الميزة التنافسية بإبعادها، وبيان أهمية التوجه الأبداعي وأثرها على الميزة التنافسية، وقام الباحث باخذ مجتمع مكون من البنوك التجارية الكويتية وعينة مكونة من المدراء، وقد تم توزيع (102) استبانة وكانت للحصول على البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف هذه الدراسة، واستخدم تحليل الأنحدار المتعدد والبسيط، وأهم نتائج ان هناك تأثير للابداع في تحقيق الميزة التنافسية وكذلك التأكيد على ضرورة اعتماد البنوك انماط وطرق حديثة في إدارة عمليات التشغيل واشراك العاملين في ابداء الراي لتحقيق الميزة التنافسية.

(7) دراسة (الجبالي , 2012) بعنوان:

"أثر نظم المعلومات وإدارة معرفة العميل على إدارة علاقة العملاء والاحتفاظ بهم في قطاع الخدمات"

بحثت هذه الدراسة في واحد من اكثر القطاعات الاقتصادية أهمية وهو قطاع الخدمات في الأردن الذي يعتبر واحد من أهم القطاعات بالنسبة للاقتصاد الاردني، وتمثلت أهمية هذه الدراسة بمعرفة أثر نظم المعلومات المتوفرة في الشركات والقطاعات الخدمية ، وتكون مجتمع الدراسة من البنوك وشركات الاتصالات والفنادق واخذت عينة مكونة 524 استبانة من الزبائن بشكل عشوائي، لمعرفة كيفية إدارة معرفة الزبون على إدارة علاقات الزبائن ، وكان ذلك من خلال المعرفة المتعلقة بالزبائن واستخدام نظم المعلومات والاستفادة من البيانات المتوفرة وتحويلها إلى معلومات ذات قيمة يمكن الاستفادة منها واستخدامها في المؤسسات والقطاعات ، وذلك للوصول إلى تقارير شاملة ومهمة

عن زبائن الشركات لمعرفة الزبائن ذات القيمة العالية والأهتمام بهم , وكانت أهم النتائج وجود أثر مباشر ما بين متغير إدارة معرفة الزبائن و إدارة علاقة الزبائن, ووجود أثر مباشر بين متغير نظم المعلومات ومتغير إدارة علاقة الزبائن.

(8) دراسة (Esfahani et al ,2012) بعنوان:

**"Studying Relationship between customer value and customer relationship management function" .**

وقد بينت هذه الدراسة تجربة أثر كيفية جذب الزبائن وعملية المحافظة عليهم وما هي أثر عمليات ادارة علاقات الزبائن على قيمة الزبائن, وكان مجتمع الدراسة مكون من احدى البنوك الموجودة في ايران, وكانت العينة عشائية لزبائن هذا البنك وذلك لاختبار القيمة العاطفية والاجتماعية والوظيفية, وقد أظهرت نتائج هذه الدراسة ان كل من القيمة العاطفية والاجتماعية والوظيفية ان لها نتيجة ايجابية في عملية اكتساب الزبائن جدد والمحافظة عليهم.

(9) دراسة (Keshvari,2012) بعنوان :

**“Gaining Competitive Advantages on E-CRM in Financial Institutions in Iran through B2B Model”.**

وقد وضحت هذه الدراسة المنافسة العنيفة والشرسة والتغيرات العالمية و الاتجاهات الجديدة والطرق الجديدة لتيسير الأعمال، وتحديات المؤسسات المالية مع الفرص الجديدة في مجال الأعمال اليوم, ومع التقدم في تكنولوجيا المعلومات , اضطرت البنوك والمؤسسات المالية في دخول منافسة صعبة. وفي هذا الوضع المعقد ينظر لإدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM) كحل تطبيقي ومفيد لتحسين خدمة الزبائن ، وتطوير علاقة طويلة مربحة وطويلة والإحتفاظ بقيمة للزبائن. حيث أن E-CRM ينتج عن توحيد CRM التقليدي (إدارة علاقات الزبائن) مع تطبيقات الأعمال الإلكترونية في

السوق. وكان مجتمع الدراسة مكون من المؤسسات المالية الإيرانية واخذت عينة مكونة 490 من مجموعة من الزبائن والعالمين في مكاتب المؤسسات المالية، واستخدام استبانة لكل من العاملين في المكاتب و الزبائن، ومن أهم نتائج هذه الدراسة أن هناك أثر ايجابي للنظام ال E-CRM على رضا الزبائن وأنها مفيدة في جذب الزبائن والأحتفاظ بهم، والقدرة للوصول واكتساب الميزة التنافسية بين البنوك والمؤسسات المالية.

(10) دراسة (chang,2011) بعنوان :

**" The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation".**

وضحت هذه الدراسة التعرف على أثر الأخلاقيات البيئية ومفاهيمها على الميزة التنافسية واستخدام التوجه الأبداعي الأخضر كوسيط، وتكون مجتمع الدراسة من المصانع، وطبقت هذه الدراسة في تايوان (وكانت العينة عبارة عن المديرين التنفيذيين الذين يعملون في مجال البيئة والتسويق والأنتاج، وتم توزيع المكون 500 استبانة على العينة الدراسة، وكانت من أهم النتائج لهذه الدراسة أن اخلاقيات بيئة الشركة لا تؤثر بشكل مباشر على الوصول واكتساب الميزة التنافسية، وأنها ايضا تؤثر بشكل ايجابي على الأبداع الأخضر للمنتج.

(11) دراسة (السعدني,2012) بعنوان:

**" أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية"**

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأثر المباشر والغير المباشر لتطبيق إدارة علاقات الزبائن على أداء البنوك التجارية العاملة في مصر ، وبيان إلى اي مدى يختلف تطبيق إدارة علاقات الزبائن في البنوك التجارية ، وكانت عينة الدراسة العاملون في البنوك والزبائن المنتفعين من الخدمات البنكية

في محافظة القاهرة والجيزة ، ومن أهم النتائج لهذه الدراسة أن هناك تأثير مباشر على المتغيرات المستخدمة في الدراسة (جودة الخدمة، جودة العلاقة) وقد أظهرت الدراسة أيضاً بأن إدارة علاقات الزبائن لها تأثير غير مباشر على جودة العلاقة والولاء.

(12) دراسة (البستنجي, 2011) بعنوان:

"أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية".

هدفت هذه الدراسة التعرف على نظم المعلومات التسويقية وابعادها (المتطلبات المادية, البرمجيات, المتطلبات البشرية, المتطلبات الإدارية) ومعرفة أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية, وتكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية في الأردن وأخذت عينة عشوائية ووزعت عليها استبانة مكونة من 300 استبانة لمن يستخدموا نظم المعلومات التسويقية, ومن أهم النتائج التي أبرزتها هذه الدراسة أن هناك أثر مباشر لكفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب وتحقيق الميزة التنافسية وابعادها (النوعية والجودة التنافسية, المرونة التنافسية , السرعة التنافسية , الابتكار والأبداع التنافسي, التميز التنافسي) .

(13) دراسة (Sivaraks , al.et., , 2011) بعنوان :

**"Effects of e-CRM on customer–bank relationship quality and outcomes:  
The case of Thailand."**

وقد هدفت الدراسة لقياس نتائج إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (E-CRM) في الصناعة المصرفية التايلاندية من وجهات نظر الزبائن. لأن معظم التطبيقات الإلكترونية ل E-CRM لا يمكن أن ينظر إليها مباشرة أو معترف بها من قبل الزبائن ، وقد قامت هذه الدراسة بمراجعة الأدبيات وإجراء مقابلات مع خبراء في القطاع المصرفي التايلاندية, استخدمت الصناعة لتطوير بناء جديد يسمى



"الخدمة المستندة إلى سمات الزبائن " لقياس (E-CRM) ينطلق من وجهات نظر الزبائن. ثم تم إجراء مسح ميداني واسع النطاق من 684 لزبائن البنوك التجارية التايلندية. وقد تم استخدام نمذجة المعادلة الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات, واتضح من نتائج التحليل أن تنفيذ (E-CRM) لدية علامة ايجابية مع سمات الخدمات القائمة على الزبائن وكذلك أثر غير مباشر على نوعية العلاقة.

(14) دراسة (الشرايعة, 2010) بعنوان :

"أثر إدارة علاقات الزبائن على أداء فنادق فئة الخمس واربعة نجوم في مدينة عمان"

قد بينت هذه الدراسة اثر التوجه إلى الزبائن والمعرفة التسويقية الخاصة بالزبائن وكيفية تعزيز الولاء بإستخدام برنامج إدارة علاقات الزبان في فنادق الخمس والاربعة نجوم, وكون مجتمع الدراسة من فنادق الموجودة في مدينة عمان من 12 فندق خمس نجوم و 15 فندق اربعة نجوم وكانت العينة المدراء في الفنادق وكل فندق 10 مدراء للوصول إلى 270 مدير, وكانت ابرز نتائج الدراسة ان هناك علاقة ايجابية لعناصر إدارة علاقات الزبائن والمعرفة التسويقية وبرامج تعزيز الولاء للفندق والاحتفاظ بالزبائن ولخصت الدراسة انه لا يوجد فروق في مستويات الاداء بين فنادق الخمس نجوم والاربعة نجوم .

(15) دراسة ( lee-kelley,2003 ) بعنوان:

**"How E-crm can enhance customer loyalty"**

هدفت هذه الدراسة لإعطاء برهان على كيفية تحسين التخطيط لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية من خلال التسويق الالكتروني في بريطانيا, وذلك بالتركيز على الميزة التنافسية وتحسينها من خلال أحضار المزيد من الزبائن ومحاولة المحافظة عليهم بإستخدام تطوير علاقات طيبة طويلة

الأمد بين الزبائن والمؤسسة, وقد اعتمدت على العلاقة الالكترونية بين مجموعة من تجار التجزئة الالكترونية وزبائنهم واثرا على ولاءهم وبرز نتائج هذه الدراسة أن التسويق الالكتروني هو عملية أساسية لتطوير ولاء الزبائن, لأن تحسين ولاء الزبائن يقلل من حساسية الزبون للأسعار .

### ما يميز الدراسة عن الدراسات السابقة :

من خلال ما تم ذكره في الدراسات السابقة، تم ملاحظة أن كافة الدراسات جاءت لتبحث متغيرات الدراسة منفصلة عن بعضها البعض، وحسب علم الباحث لا يوجد أي دراسة جاءت لتبحث هذه المتغيرات مجتمعة مع بعضها في نموذج موحد.

هذا وقد أكد الباحثون على ضرورة إمتلاك الفنادق لنظام إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية لما له من أثر على تحسين خدمات الفنادق، وحسب علم الباحث فإنه لا يوجد دراسات تقيس أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية على أولويات الميزة التنافسية وخصوصاً في الفنادق, لذلك الأمر الذي جعل دراسة أثر أبعاد إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية (إكتساب الزبائن ، اختيار الزبائن, التخصيص, المحافظة على الزبائن) في أولويات الميزة التنافسية وأبعادها (التكامل، التمايز,تقليل التكاليف, الإبداع, التمايز)، أمراً مهماً، وكذلك لندرة الدراسات العربية في مجال إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في أولويات الميزة التنافسية .

## الفصل الثالث منهجية الدراسة

- 1-3 تمهيد .
- 2-3 منهجية الدراسة .
- 1-2-3 المنهج الوصفي .
- 3-3 مجتمع وعينة الدراسة .
- 1-3-3 مجتمع الدراسة .
- 2-3-3 عينة الدراسة .
- 4-3 مصادر جمع البيانات .
- 1-4-3 المصادر الثانوية .
- 2-4-3 المصادر الأولية .
- 5-3 أداة الدراسة .
- 6-3 صدق وثبات أداة الدراسة .
- 1-6-3 الصدق الظاهري .
- 2-6-3 صدق البناء .
- 3-6-3 ثبات أداة الدراسة .
- 4-6-3 الصدق من معامل الثبات .
- 7-3 اختبار التوزيع الطبيعي .
- 8-3 اختبار ملائمة أنموذج الدراسة .
- 9-3 الأساليب الإحصائية المستخدمة .

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

#### 3-1 تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفا لمنهجية الدراسة التي يمكن من خلالها تحقيق أهدافها، وبيان منهجية الدراسة المتبعة ومجتمع وعينة الدراسة التي تم اختيارها وخصائصها، كما يبين خطوات إعداد وتطوير أداة الدراسة، ومدى ثباتها وصدق بنائها، واختبار ملائمة أنموذج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### 3-2 منهج الدراسة:

لقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي-التحليلي في إجراء هذه الدراسة ، حيث يعتمد هذا المنهج على تفسير الوضع الحالي للظاهرة أو المشكلة وتحديد ظروفها و أبعادها ووصف العلاقات بينهما، بهدف الانتهاء إلى وصف علمي دقيق ومتكامل للظاهرة أو المشكلة ، كما لا يقتصر هذا المنهج على عملية وصف الظاهرة وإنما يشمل تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى توصيف دقيق للظاهرة أو المشكلة ونتائجها، وتقديم الحلول والمقترحات لمعالجتها.

### 3-3 مجتمع وعينة الدراسة:

#### 1-3-3 مجتمع الدراسة:

عرف (أبو علام, 2013) على انه عباره عن المجموعة الكلية من الأفراد أو الأشياء التي تدخل في دراسة ظاهرة معينة والتي يرغب الباحث بدراستها, حيث تالف مجتمع الدراسة من المدراء العاملون والتنفيذيين والإداريين ورؤساء الأقسام والعاملين في إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في الفنادق من فئة الخمس نجوم والبالغ عددها (13) فندق في مدينة عمان انظر الملحق رقم (3).

#### 2-3-3 عينة الدراسة:

هي المجموعة الجزئية من المجتمع الأصلي, يجري اختيارها بطريقة معينة, وتضم عددا من عناصر المجتمع, لتكون ممثلة للمجتمع الأصلي, كي يتم تعميم النتائج التي يتم التوصل إليها على المجتمع كاملا. (المعاني, وآخرون, 2012), تم اختيار العينة القصدية (Purposive Sample) من مجتمع الدراسة والتي تكونت المدراء العاملون والتنفيذيين والإداريين ورؤساء الأقسام والعاملين في إدارة علاقات الزبائن الالكترونية، والذين تم حصرهم بـ(191) وهي العينة التي يتعمد أو يتقصد الباحث اختيار مفرداتها لامتلاكها بيانات مفيدة للدراسة, للخروج بنتائج أو مؤشرات يمكن تعميمها, حيث قام الباحث بعملية المسح الشامل وذلك بتوزيع (191) استبانة، وتم استرداد (188) استبانة واستبعاد (3) استبيانات بسبب عدم اكتمال إجابة المبحوثين عليها, حيث بلغت الاستبيانات الخاضعة للتحليل (185) استبانة، وبالتالي فان نسبة الاستبيانات المستخدمة في التحليل (96.8%) من مجموع الاستبيانات الموزعة.

### 3-4 مصادر جمع البيانات والمعلومات.

#### 3-4-1 المصادر الثانوية:

استعان الباحث بالكتب والمؤلفات والمجلات العلمية والأبحاث المنشورة، والأطروحات والرسائل الجامعية، كما استعان بالمصادر الالكترونية المتوفرة على شبكة الانترنت، وقواعد البيانات المختلفة للحصول على أحدث الأبحاث العالمية حول موضوع الدراسة.

#### 3-4-2 المصادر الأولية:

تمثلت المصادر الأولية في الاستبانة (أداة الدراسة)، حيث تم تطوير استبانة تتناسب مع طبيعة الدراسة وعنوانها، ولقد تم بلورة مدلولاتها من خلال استقراء الأبعاد العلمية المتضمنة لمتغيراتها، واعتمادا على ما تم طرحه نظريا في الأدبيات السابقة في البحث العلمي.

#### 3-5 أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير استبانة كأداة للدراسة، وتم العمل على استبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة، وذلك من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة حيث تكونت الاستبانة من الأجزاء التالية:

**الجزء الأول:** الأسئلة المتعلقة بالبيانات العامة. والمتمثلة بـ(النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخبرة في الشركة الحالية).

**الجزء الثاني:** الأسئلة المتعلقة بالمتغير المستقل إدارة علاقات الزبائن الالكترونية والمتمثل

(اكتساب الزبائن, اختيار الزبائن, التخصيص, المحافظة على الزبائن).

**الجزء الثالث:** الأسئلة المتعلقة بالمتغير التابع الميزة التنافسية والمتمثل (التكامل, التمايز,

تقليل التكاليف, الإبداع, المرونة).

وقد تم صياغة أداة الدراسة على شكل استبانة تكونت صورتها النهائية من (45) فقرة مقسمة

إلى: (20) فقرة تقيس إدارة علاقات الزبائن الالكترونية, و(25) فقرات تقيس الميزة التنافسية, انظر

الملحق رقم (1), ويبين الجدول (3-1) توزيع فقرات المقياس كما يلي:

**الجدول رقم (3-1) توزيع فقرات الاستبانة التي تقيس متغيرات الدراسة**

| المصدر                         | عدد الفقرات | الفقرات     | المتغيرات                               |
|--------------------------------|-------------|-------------|---|
| Nwokah,2015                    | 5           | 5-1         | اكتساب الزبائن                          |
| AlHaraizah,2014<br>الأنسي,2016 | 5           | 10-6        | اختيار الزبائن                          |
| Hamid et al,2011               | 5           | 15-11       | التخصيص                                 |
| Nwokah,2015                    | 5           | 20-16       | المحافظة على الزبائن                    |
|                                | <b>20</b>   | <b>20-1</b> | <b>إدارة علاقات الزبائن الالكترونية</b> |
| عساف,2015                      | 5           | 25-21       | التكامل                                 |

|                                 |              |           |                |
|---------------------------------|--------------|-----------|----------------|
| التمايز                         | 30-26        | 5         | المطيري, 2012  |
| تقليل التكاليف                  | 35-31        | 5         | الهراشية, 2016 |
| الإبداع                         | 40-36        | 5         | المطيري, 2012  |
| المرونة                         | 45-41        | 5         | العساف, 2015   |
| <b>الميزة التنافسية</b>         | <b>45-21</b> | <b>25</b> |                |
| <b>مجموع فقرات أداة الدراسة</b> | <b>45-1</b>  | <b>45</b> |                |

ولقد استعان الباحث بمقياس ليكرت الخماسي في الاستبانة لإعطاء مرونة أكثر لأفراد العينة في الاختيار حيث تراوحت قيمه بين (1-5) والموضح في الجدول رقم (3-2)

الجدول رقم (3-2) مقياس ليكرت الخماسي

| لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|---------------|----------|-------|-------|------------|
| 1             | 2        | 3     | 4     | 5          |



وتم معالجة مقياس ليكرت وفقاً للمعادلة التالية: (Sekaran & Bougie, 2010)

$$1.33 = \frac{(1-5) \text{ الحد الأعلى للبديل - الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد المستويات}} \text{*طول الفئة=}$$

طول الفئة + أقل وزن =  $1 + 1.33 = 2.33$  فتصبح درجة الاتفاق الأولى (1-2.33) وبمستوى متدني

وللانتقال للفئة الثانية  $2.33 + 1.33 = 3.66$  فتصبح درجة الاتفاق الثانية (2.34-3.66) وبمستوى متوسط

وللانتقال للفئة الثالثة  $3.66 + 1.33 = 5$  فتصبح درجة الاتفاق الثالثة (3.67-5) وبمستوى مرتفع

وبناء على المعالجة تم تحديد الأهمية النسبية وفقاً للآتي:

- درجة الموافقة المرتفعة: وتشمل الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أكبر من (3.66).
- درجة الموافقة المتوسطة: وتشمل مجموعة الفقرات التي تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (2.34 - 3.66).
- درجة الموافقة المتدنية: وتشمل مجموعة الفقرات التي حصلت على متوسطات حسابية أقل من (2.34). ويبين الجدول (3-3) المتوسطات الحسابية لدرجات الاتفاق.

#### الجدول (3-3) معالجة مقياس ليكرت

| درجة الموافقة | المتوسط الحسابي |
|---------------|-----------------|
| متدنية        | 2.33 - 1        |
| متوسطة        | 3.66 - 2.34     |
| مرتفعة        | 5.00 - 3.67     |

### 3-6 صدق وثبات أداة الدراسة:

#### 3-6-1 الصدق الظاهري:

يقصد بالصدق الظاهري أن تبدو أداة القياس ظاهريا تقيس ما وضعت فعلا لقياسه. أي أن شكل الأداة ومظهر الفقرات يتناسب مع المقصود بها، حيث قام الباحث بعرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة الأكاديميين ومن ذوي الخبرة والاختصاص والبالغ عددهم (7) لإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة الفقرة للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد الفقرات، وشموليتها، وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل، أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما، وفي ضوء آراء المحكمين تم التعديل على بعض الفقرات من حذف أو أضافه، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية، انظر الملحق رقم (2).

#### 3-6-2 الصدق البناء:

يعتبر نوع من أنواع قياس صدق الأداة الذي يقوم على قياس مدى امكانية الوصول الى الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط درجة كل فقرة مع الدرجة الكلية لمحورها، من أجل تحديد قدرة كل فقرة من فقرات المقياس على التميز، والجداول التالية تبين معامل ارتباط كل فقرة من فقرات أداة الدراسة مع الدرجة الكلية لمحورها. وتعتبر الفقرات السالبة أو التي يقل معامل ارتباطها عن (0.25) متدنية ويفضل حذفها. (Linn, & Gronlund, 2000).

### جدول رقم (3-4)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات إبعاد إدارة علاقات الزبائن الالكترونية والدرجة الكلية لمحورها

| الرقم                 | الفقرة   | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية Sig |
|-----------------------|--|----------------|-----------------------|
| <b>اكتساب الزبائن</b> |  |                |                       |
| 1                     | يمتلك الفندق أهداف عمل واضحة فيما يتعلق باكتساب الزبائن الكترونياً.                      | 0.864          | 0.00                  |
| 2                     | يتوفر في الفندق برامج تدريب للموظفين في المهارات المطلوبة لاكتساب الزبائن الكترونياً.    | 0.871          | 0.00                  |
| 3                     | يستخدم الفندق تقنيات التكنولوجيا الحديثة لخلق وعي لدى الزبائن بخدمات الفندق.             | 0.744          | 0.00                  |
| 4                     | يستخدم الفندق الأدوات الالكترونية لاكتشاف حاجات ورغبات الزبائن غير المكتشفة.             | 0.754          | 0.00                  |
| 5                     | يمتلك الفندق التقنيات اللازمة لقياس فاعلية الحملات الترويجية التي يقوم بها.              | 0.823          | 0.00                  |
| <b>اختيار الزبائن</b> |  |                |                       |
| 6                     | يتوفر في الفندق برامج الكترونية تساعده في اختيار الزبائن.                                | 0.800          | 0.00                  |
| 7                     | يتوفر في الفندق برامج الكترونية تساعده على تقسيم الزبائن إلى مجموعات لتسهيل عرض الخدمات. | 0.787          | 0.00                  |
| 8                     | يتوفر في الفندق برامج تساعده في مراجعة دورة حياة الزبون وتقييمه الكترونياً.              | 0.846          | 0.00                  |
| 9                     | يتوفر في الفندق برامج الكترونية تسهل الوصول للزبائن بدقة عالية.                          | 0.828          | 0.00                  |
| 10                    | يتوفر في الفندق برامج الكترونية تساعده في تحديد الزبائن ذوي القيمة العالية.              | 0.776          | 0.00                  |
| <b>التخصيص</b>        |  |                |                       |

|                             |       |   |    |
|-----------------------------|-------|---|----|
| 0.00                        | 0.797 | يقوم الفندق بتعديل خدماته المقدمة بناء على التغذية الراجعة من الزبائن.  | 11 |
| 0.00                        | 0.786 | وجود استراتيجيات وخطط الكترونية لتلبية احتياجات الزبائن بشكل خاص.   | 12 |
| 0.00                        | 0.810 | يتوفر في الفندق برنامج لإنشاء ملف عن خصائص الزبائن .  | 13 |
| 0.00                        | 0.877 | يتوفر في الفندق تقنيات لتتبع تفضيلات الزبائن وتخزينها للتركيز عليها مستقبلاً.                                   | 14 |
| 0.00                        | 0.817 | يتوفر في الفندق تقنيات التنقيب عن البيانات لاكتشاف أنماط تفضيلات الزبائن.                                       | 15 |
| <b>المحافظة على الزبائن</b> |       |   |    |
| 0.00                        | 0.864 | يستخدم الفندق تقنيات التكنولوجيا الحديثة لبناء الثقة مع الزبائن.  | 16 |
| 0.00                        | 0.863 | يعمل الفندق على تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن الكترونياً.   | 17 |
| 0.00                        | 0.872 | يعمل الفندق على حل الشكاوى الواردة الكترونياً من الزبائن بفاعلية.   | 18 |
| 0.00                        | 0.805 | يحرص الفندق على القيام بمسح لأراء الزبائن من خلال التكنولوجيا الحديثة للتعرف على أذواقهم ورغباتهم لغرض إشباعها. | 19 |
| 0.00                        | 0.689 | يولي الفندق اهتماماً إضافياً للزبائن أصحاب الولاء بالفندق.  | 20 |

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن معاملات تميز الفقرات أبعاد (إدارة علاقات الزبائن الالكترونية) تراوحت ما بين (0.585 - 0.877) وهي دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهي فقرات تتمتع بتميز ممتاز كونها أعلى من (0.25)، وبذلك يعتبر هذا البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

## جدول رقم (3-5)

معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات إبعاد الميزة التنافسية والدرجة الكلية لمحورها

| الرقم                 | الفقرة  | معامل الارتباط | القيمة الاحتمالية Sig |
|-----------------------|---|----------------|-----------------------|
| <b>التكامل</b>        |   |                |                       |
| 21                    | توجد قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الفندق والزبائن.  | 0.819          | 0.00                  |
| 22                    | يحرص الفندق على توفير خدماته في الوقت المناسب.  | 0.773          | 0.00                  |
| 23                    | يعمل الفندق على تكوين علاقة طويلة الأمد مع الموردين.  | 0.786          | 0.00                  |
| 24                    | توجد قنوات اتصال متكاملة بين الفندق والموزعين.  | 0.849          | 0.00                  |
| 25                    | يتشارك الفندق مع الموردين الرؤية المستقبلية والعمل معاً.                                      | 0.837          | 0.00                  |
| <b>التمايز</b>        |   |                |                       |
| 26                    | يتبنى الفندق مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع الأقسام.                           | 0.815          | 0.00                  |
| 27                    | يشجع الفندق العاملين فيه على المبادرات للارتقاء بالخدمات.                                     | 0.820          | 0.00                  |
| 28                    | لدى الفندق برنامج سنوي للمشاريع الإبداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة.                          | 0.867          | 0.00                  |
| 29                    | يتميز الفندق بالتعاون مع فنادق عالمية لتحسين قدرته على تحقيق الجودة والتميز في تقديم الخدمات. | 0.895          | 0.00                  |
| 30                    | لدى الفندق توجه واضح للعمل على الحصول على جوائز الجودة والتميز.                               | 0.865          | 0.00                  |
| <b>تقليل التكاليف</b> |   |                |                       |
| 31                    | تتسم كلفة الخدمات المقدمة من الفندق بأنها اقل كلفة من الفنادق المنافسة.                       | 0.844          | 0.00                  |
| 32                    | تقوم الفنادق بعمليات رقابية دورية على الخدمات المقدمة من اجل خفض الكلفة.                      | 0.820          | 0.00                  |

|                |       |  |    |
|----------------|-------|--|----|
| 0.00           | 0.882 | يستخدم الفندق موارده المتاحة بصورة اقتصادية ورشييدة لخفض التكاليف.                                     | 33 |
| 0.00           | 0.916 | يستخدم الفندق البحث والتطوير من اجل زيادة منحى الخبرة.   | 34 |
| 0.00           | 0.899 | يستخدم الفندق وسائل مختلفة من الرقابة في تصميم خدماتها من اجل إبقاء الكلفة منخفضة.                     | 35 |
| <b>الإبداع</b> |       |  |    |
| 0.00           | 0.422 | تعمل إدارة الفندق على ابتكار أساليب عمل جديدة في تقديم خدماتها.  | 36 |
| 0.00           | 0.421 | تعمل الفنادق على توسيع أفاق التطوير والإبداع عند الإدارة.  | 37 |
| 0.00           | 0.739 | تحرص إدارة الفندق على تبادل المعرفة والخبرة مع المراكز العالمية في مجال الإبداع.                       | 38 |
| 0.00           | 0.730 | تعمل إدارة الفنادق على تنمية مهارات العاملين لديها.  | 39 |
| 0.00           | 0.706 | تشجع إدارة الفنادق الإبداع والابتكار وتدعمه.   | 40 |
| <b>المرونة</b> |       |  |    |
| 0.00           | 0.874 | يستجيب الفندق بسرعة للتغيرات في طلبات ورغبات الزبائن.  | 41 |
| 0.00           | 0.873 | يتم تدريب العاملين بشكل دوري لجعلهم قادرين على العمل بأماكن مختلفة.                                    | 42 |
| 0.00           | 0.917 | للفندق القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم خدماتها مما يخدم رغبات الزبائن. | 43 |
| 0.00           | 0.721 | تتصف المكائن والآلات التي يستخدمها الفندق بأنها ذات أغراض متعددة.                                      | 44 |
| 0.00           | 0.794 | يستجيب حجم الإنتاج في الفندق للتغيرات الحاصلة في الطلب زيادة ونقصانا.                                  | 45 |

يتضح من الجدول رقم (3-5) أن معاملات تميز الفقرات أبعاد (الميزة التنافسية) تراوحت ما بين

(0.421- 0.916) وهي دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) وهي فقرات تتمتع بتميز ممتاز كونها

أعلى من (0.25)، وبذلك يعتبر هذا البعد صادقاً لما وضع لقياسه.

### 3-6-3 ثبات أداة الدراسة:

يقصد به مدى التوافق في نتائج الاستبيان، والثبات في النتائج عبر الوقت، فالاختبار الثابت يقدم نفس النتائج إذا طبق على مجموعة نفسها من الأفراد مرة أخرى (النجار والزعبي, 2013), لقد تم التأكد من مدى ثبات الأداة المستخدمة في قياس المتغيرات التي تشتمل عليها الاستبانة، من خلال احتساب قيمة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) حيث تكون النتيجة مقبولة إحصائياً إذا كانت قيمته أكبر من (0.60)، وكلما اقتربت القيمة من (1) واحد أي 100%، دل هذا على درجات ثبات أعلى لأداة الدراسة، (Sekaran & Bougie, 2010)، وبالنظر إلى البيانات الواردة في الجدول رقم (3-6)، نجد أن نتيجة ألفا كرونباخ للعينة النهائية كانت (96.11%)، لذا يمكن وصف أداة الدراسة بالثبات، وأن البيانات التي تم الحصول عليها من خلالها مناسبة لقياس المتغيرات، وتخضع لدرجة اعتمادية عالية.

جدول رقم (3-6) ثبات أداة الدراسة للمتغيرات للدراسة

| حجم العينة | عدد الفقرات | معامل الاتساق (Cronbach Alpha) | المتغيرات            |
|------------|-------------|--------------------------------|----------------------|
| 185        | 5           | %86.65                         | اكتساب الزبائن       |
|            | 5           | %86.20                         | اختيار الزبائن       |
|            | 5           | %87.46                         | التخصيص              |
|            | 5           | %87.58                         | المحافظة على الزبائن |

|  |           |               |   |
|--|-----------|---------------|---|
|  | <b>20</b> | <b>%94.92</b> | <b>إدارة علاقات الزبائن الالكترونية</b> |
|  | 5         | %86.98        | التكامل                                 |
|  | 5         | %90.53        | التمايز                                 |
|  | 5         | %91.91        | تقليل التكاليف                          |
|  | 5         | %88.59        | الإبداع                                 |
|  | 5         | %89.39        | المرونة                                 |
|  | <b>25</b> | <b>%91.08</b> | <b>الميزة التنافسية</b>                 |
|  | <b>45</b> | <b>%95.69</b> | <b>المؤشر الكلي لفقرات أداة الدراسة</b> |

### 3-6-4 الصدق من معامل الثبات:

تمّ الاعتماد على استخراج الصدق من معامل الثبات وذلك لوجود ارتباط قوي بين صدق الاختبار وثباته، حيث أن المقياس الصادق يكون ثابتاً دائماً، ويتم حساب الصدق بهذه الطريقة باستخدام المعادلة التالية: صدق المقياس =  $\sqrt{\text{الثبات}}$  وبحساب معامل ثبات الإستبيان الحالي (ألفا) وقيمته (0.9569)، فإن صدقه =  $\sqrt{0.9569} = 97.8\%$ ، وهو معامل صدق عالي (Hair. et.al, 2006).



### 7-3 اختبار التوزيع الطبيعي:

#### 1-7-3 اختبار كلمجروف سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov):

تم القيام باختبار (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test)، والذي يستخدم لاختبار توزيع البيانات طبيعياً في حال كان عدد الحالات أكبر من (50)، ومن شروط التوزيع الطبيعي أن تكون قيمة Sig للبيانات أكبر من (0.05) وقيمة K-S أقل من (5). (أبو زيد، 2010: 313).

#### الجدول رقم (7-3)

#### اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات (k-s)

| sig          | K-S          | المتغيرات                        |
|--------------|--------------|----------------------------------|
| 0.349        | 0.933        | اكتساب الزبائن                   |
| 0.362        | 0.923        | اختيار الزبائن                   |
| 0.351        | 0.932        | التخصيص                          |
| 0.397        | 0.897        | المحافظة على الزبائن             |
| <b>0.464</b> | <b>0.851</b> | إدارة علاقات الزبائن الالكترونية |
| <b>0.398</b> | <b>0.896</b> | الميزة التنافسية                 |

بناءً على بيانات الاختبار الموضحة في الجدول رقم (3-7) والتي تشير إلى أن توزيع البيانات كان طبيعياً، حيث بلغت قيمة Sig لجميع الأبعاد قيم أكبر من 5% وقيم اختبار K-S لجميع الأبعاد أقل من (5).

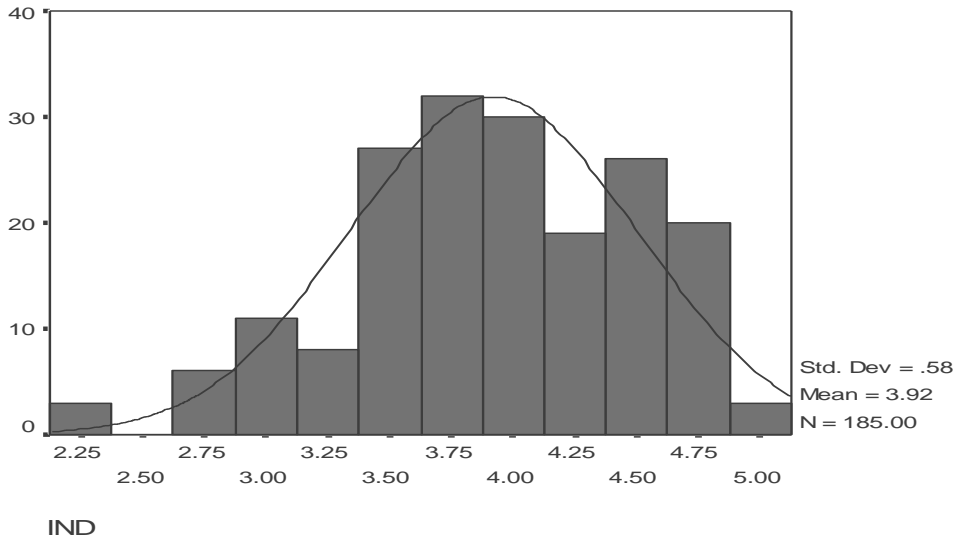
### 3-7-2 معامل الالتواء (Skewness):

تم استخراج قيم معامل الالتواء (Skewness)، والتي تشير إلى أن قيم معامل الالتواء إذا كانت أقل من (1) فهذا يعني أن البيانات موزعة طبيعياً، (Hair. et, 2006).

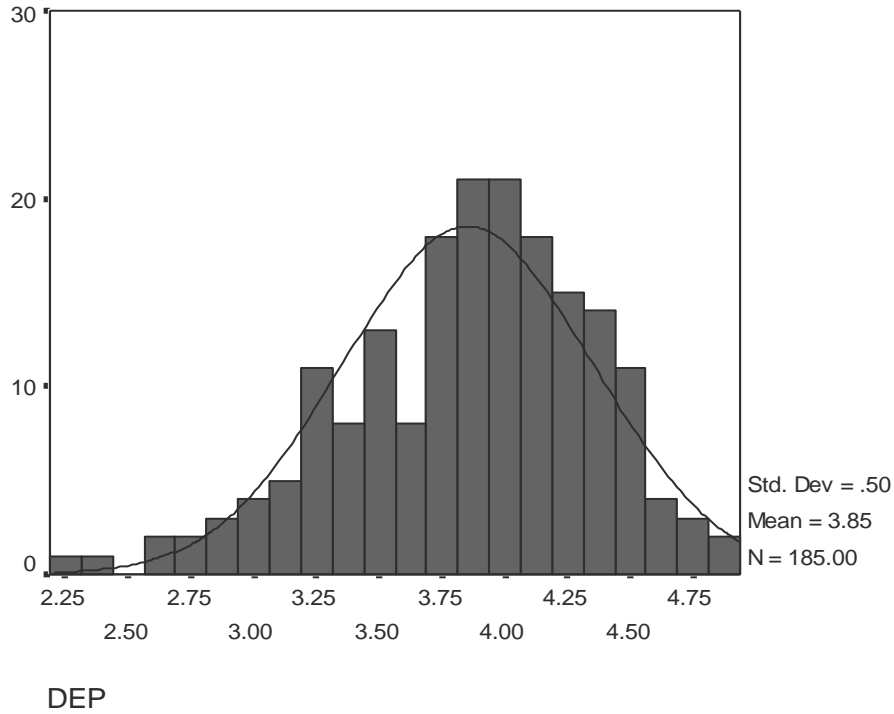
الجدول رقم (3-8) التوزيع الطبيعي للبيانات بالاعتماد على معامل الالتواء

| Skewness | المتغيرات                        |
|----------|----------------------------------|
| -0.368   | اكتساب الزبائن                   |
| -0.262   | اختيار الزبائن                   |
| -0.265   | التخصيص                          |
| -0.475   | المحافظة على الزبائن             |
| -0.384   | إدارة علاقات الزبائن الالكترونية |
| -0.572   | الميزة التنافسية                 |

بناءً على بيانات الاختبار الموضحة في الجدول رقم (3-8) والتي تشير إلى أن توزيع البيانات كان طبيعياً، حيث بلغت قيم معامل الالتواء اقل من (1) لجميع متغيرات الدراسة. والشكل رقم (3-1) يوضح التوزيع الطبيعي لمتغير إدارة علاقات الزبائن الالكترونية، والشكل رقم (3-1) يوضح التوزيع الطبيعي لمتغير الميزة التنافسية



الشكل رقم (3-1) التوزيع الطبيعي لمتغير إدارة علاقات الزبائن الالكترونية



الشكل رقم (2-3) التوزيع الطبيعي لمتغير الميزة التنافسية

### 8-3 اختبار ملائمة أنموذج الدراسة (Multicollinearity):

إن الوسيلة الأقرب لملائمة لتحديد الأثر هي وسائل الإحصاء المعلمي (Parametric) وذلك لأنها الأكثر ملائمة لطبيعة البيانات، وإن استخدامها يوجب تشخيص الارتباطات المتداخلة (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، حيث أن الوضع النموذجي في الانحدار المتعدد أن وجود ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع وفي نفس الوقت لا يوجد ارتباط مع بعضها البعض، فإذا وجد ارتباط قوي بين المتغيرات المستقلة يؤدي إلى.

- تقل قيمة R والسبب أن المتغيرات المستقلة تتشارك في نفس تباين المتغير التابع.

- صعوبة تحديد الأهمية النسبية لكل متغير مستقل. (دودين, 2013)

وللتأكد من وجود هذا الشرط، قام الباحث باستخراج (معامل تضخم التباين VIF) و(التباين المسموح به Tolerance) وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية، يشير الجدول رقم (3-9) إلى أن معامل التباين المسموح به للمتغيرات المستقلة وجد انه أقل من (1) وأكبر من (0.01) وكلما كانت قيم معامل تضخم التباين أقل من (10) حيث يعتبر مؤشراً إلى عدم وجود ارتباط عالي بين المتغيرات المستقلة وهذا يدل على قبول القيم وأنها صالحة للقيام بتحليل الانحدار الخطي المتعدد وبالتالي القيام باختبار فرضيات الدراسة.

### جدول (3-9)

نتائج لاختبار قوة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة

| Tolerance<br>(التباين المسموح به) | VIF<br>(معامل تضخم التباين) | إدارة علاقات الزبائن الالكترونية |
|-----------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| 0.272                             | 3.674                       | اكتساب الزبائن                   |
| 0.228                             | 4.386                       | اختيار الزبائن                   |
| 0.352                             | 2.840                       | التخصيص                          |
| 0.418                             | 2.393                       | المحافظة على الزبائن             |

### 3-9 الأساليب الإحصائية المستخدمة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات تم استخدام برمجية الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في إجراء التحليل الوصفي والاستدلالي واختبار الفرضيات من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

**الإحصاء الوصفي:** وذلك لعرض خصائص أفراد العينة ووصف إجاباتهم، من خلال استخدام ما يلي:

- **التكرارات والنسب المئوية:** تم استخدامها لقياس التوزيعات التكرارية النسبية لخصائص أفراد العينة وإجاباتهم على عبارات الاستبانة.

- **الوسط الحسابي:** تم استخدامه كأبرز مقاييس النزعة المركزية لقياس متوسط إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبانة.

- **الانحراف المعياري:** تم استخدامه كأحد مقاييس التشتت لقياس الانحراف في إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

- **الإحصاء التحليلي:** استخدم الباحث البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك لتتمكن من تطبيق الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية:

- اختبار (Skewness) معامل الالتواء لاختبار التوزيع الطبيعي.

- اختبار (Pearson Correlation) لاختبار معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية لمحورها للتوصل إلى صدق البناء.

- معامل الاتساق (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة الدراسة.

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
- اختبار VIF: وذلك لاختبار عدم تداخل المتغيرات المستقلة للدراسة، واختبار قوة بناء أنموذج الدراسة.
- مستوى الدلالة ( $\alpha$ ): تم اعتماد (0.05) كحد أعلى لمستوى الدلالة المعنوية وعليه إذا كان مستوى الدلالة (0.05) فأقل دل ذلك على وجود أثر ذو دلالة إحصائية، أما إذا بلغ مستوى الدلالة أكبر من (0.05) فإنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية.
- القيمة المحسوبة: تم الاعتماد على القيمة المحسوبة كقاعدة لرفض أو قبول الفرضيات، بحيث إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية دل ذلك على رفض الفرضية العدمية (HO) وإذا كانت القيمة المحسوبة أقل من قيمتها الجدولية نقبل الفرضية العدمية (HO).

## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1-4 وصف خصائص عينة الدراسة.

2-4 وصف متغيرات الدراسة.

3-4 اختبار فرضيات الدراسة.



## الفصل الرابع

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### 1-4 وصف خصائص عينة الدراسة:

يوضح هذا الجزء من الدراسة إلى بيان التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية لعينة الدراسة نحو الجزء الأول من الاستبانة، من حيث النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة في الشركة الحالية. وفيما يلي توضيح لإجابات العينة.

#### جدول رقم (1-4)

#### وصف خصائص أفراد عينة الدراسة

| المتغير         | الفئة     | التكرار | النسبة المئوية | المتغير         | الفئة             | التكرار | النسبة |
|-----------------|-----------|---------|----------------|-----------------|-------------------|---------|--------|
| النوع الاجتماعي | ذكر       | 127     | 68.6           | المستوى الوظيفي | مدير تنفيذي       | 31      | 16.71  |
|                 | أنثى      | 58      | 31.4           |                 | مدير عام          | 8       | 4.32   |
|                 | المجموع   | 185     | %100           |                 | مدير إداري        | 42      | 22.7   |
| العمر           | 30-25 سنة | 27      | 14.6           | سنوات           | العاملين في E-CRM | 104     | 56.2   |
|                 | 35-31 سنة | 40      | 21.6           |                 | المجموع           | 185     | %100   |
|                 | 40-36 سنة | 74      | 40             |                 | 5 سنوات فأقل      | 27      | 14.6   |

|      |     |              |        |      |           |                |  |
|------|-----|--------------|--------|------|-----------|----------------|--|
| 41.1 | 76  | 6-10 سنوات   | الخبرة | 14.1 | 26        | 41-45 سنة      |  |
| 29.2 | 54  | 11-15 سنة    |        | 9.7  | 18        | أكثر من 46 سنة |  |
| 15.1 | 28  | 16 سنة فأكثر |        | 100% | 185       | المجموع        |  |
| 100% | 185 | المجموع      |        | 42.2 | 78        | دبلوم متوسط    |  |
|      |     |              | 55.7   | 103  | بكالوريوس |                |  |
|      |     |              | 2.2    | 4    | ماجستير   |                |  |
|      |     |              | -      | -    | دكتوراه   |                |  |
|      |     |              | 100%   | 185  | المجموع   |                |  |

نلاحظ من الجدول رقم (4-1) الى وجود نسبة 68.8% من العينة ذكور, بينما كانت نسبة الإناث 31.4%, وهذا مؤشر على أن القطاع المبحوث يعتمد في عمليات التعيين على الذكور أكثر من الإناث وذلك لطبيعة أعمال الفنادق التي تتطلب مجهود كبير وساعات عمل طويلة وهي تناسب الذكور أكثر من الإناث.

في حين 40% من العينة تتراوح أعمارهم بين 36-40 سنة, تليها 21.6% منها تتراوح أعمارهم بين 31-35 سنة, تليها 14.6% تتراوح أعمارهم بين 25-30 سنة, تليها 14.1% تتراوح أعمارهم بين 41-45 سنة, بينما 9.7% تزيد أعمارهم عن 46 سنة. أما بالنسبة للمؤهل العلمي فقد بلغت مؤهلات العينة 55.7% بكالوريوس, بينما 2.2% منها ماجستير.

كما أن 41.1% الذين تتراوح سنوات خبره بين 6-10 سنوات، بعدها يأتي 29.2% الذين تتراوح الخبرة لديهم بين 11-15 سنة، تليها 15.1% تزيد خبرتهم عن 16 سنة، بينما 14.6% من العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات.

#### 2-4 وصف متغيرات الدراسة:

#### 1-2-4 وصف أبعاد المتغير المستقل (إدارة علاقات الزبائن الالكترونية)

##### - اكتساب الزبائن:

يشير الجدول رقم (2-4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين ودرجة الأهمية والأهمية النسبية على اكتساب الزبائن والذي تم قياسه اعتمادا على (5) فقرات.

#### الجدول رقم (2-4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد اكتساب الزبائن

| رقم الفقرة | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | الأهمية النسبية | الترتيب |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|---------|
| 1          | يمتلك الفندق أهداف عمل واضحة فيما يتعلق باكتساب الزبائن الكترونيا.                   | 3.9189          | 0.72150           | مرتفعة       | 78.4            | 4       |
| 2          | يتوفر في الفندق برامج تدريب للموظفين في المهارات المطلوبة لاكتساب الزبائن الكترونيا. | 3.9243          | 0.80400           | مرتفعة       | 78.5            | 3       |
| 3          | يستخدم الفندق تقنيات التكنولوجيا الحديثة   | 3.7297          | 0.88614           | مرتفعة       | 74.6            | 5       |

|   |              |               |               |               |  |   |
|---|--------------|---------------|---------------|---------------|--|---|
|   |              |               |               |               | لخلق وعي لدى الزبائن بخدمات الفندق.  |   |
| 1 | 85.1         | مرتفعة        | 0.73373       | 4.2541        | يستخدم الفندق الأدوات الالكترونية لاكتشاف حاجات ورغبات الزبائن غير المكتشفة. | 4 |
| 2 | 82.9         | مرتفعة        | 0.79077       | 4.1459        | يملك الفندق التقنيات اللازمة لقياس فاعلية الحملات الترويجية التي يقوم بها.   | 5 |
|   | <b>79.9%</b> | <b>مرتفعة</b> | <b>0.6374</b> | <b>3.9946</b> | <b>المؤشر الكلي</b>  |   |

يوضح الجدول إلى أن هذا البعد حقق وسطا حسابيا (3.9946) وبنسبة (79.9%) من مساحة المقياس الكلي، وبانحراف معياري قدره (0.6374)، وهو ما يشير إلى أن مستوى اكتساب الزبائن مرتفع وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (4-2) إلى أن الفقرة رقم (4) والتي تنص على "يستخدم الفندق الأدوات الالكترونية لاكتشاف حاجات ورغبات الزبائن غير المكتشفة" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.2541) وبانحراف معياري مقداره (0.73373) وهذا يشير إلى أن الفنادق تهتم في استخدام الأدوات الالكترونية في اكتشاف حاجات ورغبات الزبائن الغير المكتشفة مما يساعدهم على معرفة رغباتهم وكيفية اشباعها ، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (3) والتي تنص "يستخدم الفندق تقنيات التكنولوجيا الحديثة لخلق وعي لدى الزبائن بخدمات الفندق" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.7297) وبانحراف معياري مقداره (0.88614)، وايضاً يشير أن هناك ضعف في الاهتمام في كيفية استخدام تقنيات التكنولوجيا الحديثة لخلق وعي لدى الزبائن

بالخدمات المقدمة من قبل الفندق لذلك يجب تدريب الموظفين بشكل دوري لزيادة مهاراتهم في استخدام التقنيات مما يزيد الوعي لدى الزبائن بالخدمات.

### اختيار الزبائن:

يبين الجدول رقم (3-4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين ودرجة الأهمية والأهمية النسبية على اختيار الزبائن والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

### الجدول رقم (3-4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد اختيار الزبائن

| رقم الفقرة | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية | الأهمية النسبية | الترتيب |
|------------|--|-----------------|-------------------|--------------|-----------------|---------|
| 6          | يتوفر في الفندق برامج الكترونية تساعده في اختيار الزبائن.                                | 4.0757          | 0.72584           | مرتفعة       | 81.5            | 1       |
| 7          | يتوفر في الفندق برامج الكترونية تساعده على تقسيم الزبائن إلى مجموعات لتسهيل عرض الخدمات. | 4.0162          | 0.77653           | مرتفعة       | 80.3            | 2       |
| 8          | يتوفر في الفندق برامج تساعده في مراجعة دورة حياة الزبون وتقييمه إلكترونياً.              | 3.9676          | 0.69862           | مرتفعة       | 79.4            | 3       |
| 9          | يتوفر في الفندق برامج الكترونية تسهل الوصول للزبائن بدقة عالية.                          | 3.9568          | 0.76490           | مرتفعة       | 79.1            | 4       |
| 10         | يتوفر في الفندق برامج الكترونية تساعده في تحديد الزبائن ذوي القيمة العالية.              | 3.6649          | 0.89449           | مرتفعة       | 73.3            | 5       |
|            | المؤشر الكلي   | 3.9362          | 0.62209           | مرتفعة       | 78.7%           |         |

يشير الجدول إلى أن هذا البعد حقق وسطا حسابيا (3.9362) وبنسبة (78.7%) من مساحة المقياس الكلي، وبانحراف معياري قدره (0.62209)، وهو ما يشير إلى أن مستوى اختيار الزبائن مرتفع وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (4-3) إلى أن الفقرة رقم (6) والتي تنص على "يتوفر في الفندق برامج الكترونية تساعده في اختيار الزبائن" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.0757) وبانحراف معياري مقداره (0.72584) وهذا يشير إلى أن الفنادق تركز بشكل كبير في عملية اختيارها لزيائنها مما يساعدها على اختيار الزبائن وحصرهم لسهولة الوصول اليهم لإعطاء فائدة للفندق ، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (10) والتي تنص "يتوفر في الفندق برامج الكترونية تساعده في تحديد الزبائن ذوي القيمة العالية" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.6649) وبانحراف معياري مقداره (0.89449) ، وايضاً هناك نقص في عملية التركيز على الزبائن ذات القيمة العالية لذلك يجب على الفندق زيادة التركيز في عملية اختيار الزبائن ذات القيمة العالية لما لها من فائدة مالية للفندق.

## التخصيص:

يبين الجدول رقم (4-4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين

ودرجة الأهمية والأهمية النسبية على التخصيص والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

### الجدول رقم (4-4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد التخصيص

| رقم<br>الفقرة | الفقرات   | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الأهمية | الأهمية<br>النسبية | الترتيب |
|---------------|---|--------------------|----------------------|-----------------|--------------------|---------|
| 11            | يقوم الفندق بتعديل خدماته المقدمة بناء على التغذية الراجعة من الزبائن.        | 3.8432             | 0.91620              | مرتفعة          | 76.9               | 3       |
| 12            | وجود استراتيجيات وخطط الكترونية لتلبية احتياجات الزبائن بشكل خاص.             | 4.0270             | 0.76209              | مرتفعة          | 80.5               | 1       |
| 13            | يتوفر في الفندق برنامج لإنشاء ملف عن خصائص الزبائن .                          | 3.6270             | 0.85740              | متوسطة          | 72.5               | 5       |
| 14            | يتوفر في الفندق تقنيات لتتبع تفضيلات الزبائن وتخزينها للتركيز عليها مستقبلاً. | 3.7135             | 0.84640              | مرتفعة          | 74.3               | 4       |
| 15            | يتوفر في الفندق تقنيات التنقيب عن البيانات لاكتشاف أنماط تفضيلات الزبائن.     | 3.8973             | 0.86304              | مرتفعة          | 77.9               | 2       |
|               | المؤشر الكلي  | 3.8216             | 0.69405              | مرتفعة          | 76.4%              |         |

يشير الجدول إلى أن هذا البعد حقق وسطا حسابيا (3.8216) وبنسبة (76.4%) من مساحة المقياس الكلي، وبانحراف معياري قدره (0.69405)، وهو ما يشير إلى أن مستوى التخصيص مرتفع وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (4-4) إلى أن الفقرة رقم (12) والتي تنص على "وجود استراتيجيات وخطط الكترونية لتلبية احتياجات الزبائن بشكل خاص" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.0270) وبانحراف معياري مقداره (0.76209) وهذا يشير إلى أن الفنادق عندها القدرة على تلبية احتياجات زبائن بشكل خاص مما يساعدها على التميز بين الفنادق الأخرى ، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (13) والتي تنص "يتوفر في الفندق برنامج لإنشاء ملف عن خصائص الزبائن" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.6270) وبانحراف معياري مقداره (0.85740) وايضاً هناك نقص وعي في أهمية انشاء ملف خاص عن خصائص الزبائن ويجب على الفنادق زيادة التركيز على خصائص الزبائن لزيادة القدرة في الاحتفاظ بهم وجذبهم.

#### - المحافظة على الزبائن:

يبين الجدول رقم (4-5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين ودرجة الأهمية والأهمية النسبية على المحافظة على الزبائن والذي تم قياسه اعتمادا على (5) فقرات.



### الجدول رقم (4-5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد المحافظة على الزبائن

| رقم<br>الفقرة | الفقرات   | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الأهمية | الأهمية<br>النسبية | الترتيب |
|---------------|---|--------------------|----------------------|-----------------|--------------------|---------|
| 16            | يستخدم الفندق تقنيات التكنولوجيا الحديثة لبناء الثقة مع الزبائن.  | 3.7405             | 0.87086              | مرتفعة          | 74.8               | 5       |
| 17            | يعمل الفندق على تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن إلكترونياً.   | 4.1027             | 0.77687              | مرتفعة          | 82.1               | 1       |
| 18            | يعمل الفندق على حل الشكاوى الواردة إلكترونياً من الزبائن بفاعلية.   | 4.0757             | 0.78346              | مرتفعة          | 81.5               | 2       |
| 19            | يحرص الفندق على القيام بمسح لأراء الزبائن من خلال التكنولوجيا الحديثة للتعرف على أذواقهم ورغباتهم لغرض إشباعها. | 3.9459             | 0.87059              | مرتفعة          | 78.9               | 3       |
| 20            | يولي الفندق اهتماماً إضافياً للزبائن أصحاب الولاء بالفندق.  | 3.7459             | 0.80440              | مرتفعة          | 74.9               | 4       |
|               | <b>المؤشر الكلي</b>   | <b>3.9222</b>      | <b>0.67211</b>       | <b>مرتفعة</b>   | <b>78.4%</b>       |         |

يشير الجدول إلى أن هذا البعد حقق وسطاً حسابياً (3.922) وبنسبة (78.4%) من مساحة

المقياس الكلي، وبانحراف معياري قدره (0.67211)، وهو ما يشير إلى أن مستوى المحافظة على

الزبائن مرتفع وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (4-5) إلى أن الفقرة رقم (17) والتي تنص على "يعمل الفندق على تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن إلكترونياً" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.1027) وبانحراف معياري مقداره (0.77687) وأن هذا المؤشر يشير الى وجود اهتمام كبير في عملية تطوير العلاقات إلكترونياً مما يساعدها في زيادة الحصة السوقية ، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (16) والتي تنص "يستخدم الفندق تقنيات التكنولوجيا الحديثة لبناء الثقة مع الزبائن" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.7405) وبانحراف معياري مقداره (0.87086) وايضاً قلة التركيز في كيفية بناء الثقة باستخدام التقنيات الحديثة ولذلك يجب زيادة المهارات لدى الموظفين الذين يستخدمون التقنيات لزيادة القدرة في عملية بناء الثقة مع الزبائن.

#### 4-2-2 وصف المتغير التابع (الميزة التنافسية):

##### - التكامل:

يبين الجدول رقم (4-6) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين ودرجة الأهمية والأهمية النسبية على التكامل والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

### الجدول رقم (4-6)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد التكامل

| رقم الفقرة | الفقرات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الأهمية  | الأهمية النسبية | الترتيب |
|------------|--|-----------------|-------------------|---------------|-----------------|---------|
| 21         | توجد قنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الفندق والزبائن.   | 3.6054          | 0.87288           | متوسطة        | 72.1            | 4       |
| 22         | يحرص الفندق على توفير خدماته في الوقت المناسب.           | 3.5676          | 0.96517           | متوسطة        | 71.4            | 5       |
| 23         | يعمل الفندق على تكوين علاقة طويلة الأمد مع الموردين.     | 4.0000          | 0.89685           | مرتفعة        | 80              | 1       |
| 24         | توجد قنوات اتصال متكاملة بين الفندق والموزعين.           | 3.9892          | 0.87842           | مرتفعة        | 79.8            | 2       |
| 25         | يتشارك الفندق مع الموردين الرؤية المستقبلية والعمل معاً. | 3.9676          | 0.83992           | مرتفعة        | 79.4            | 3       |
|            | <b>المؤشر الكلي</b>                                      | <b>3.8259</b>   | <b>0.72305</b>    | <b>مرتفعة</b> | <b>76.5%</b>    |         |

يشير الجدول إلى أن هذا البعد حقق وسطاً حسابياً (3.8259) وبنسبة (76.5%) من مساحة

المقياس الكلي، وبانحراف معياري قدره (0.72305)، وهو ما يشير إلى أن مستوى التكامل مرتفع وذلك

من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (4-6) إلى أن الفقرة رقم (23) والتي تنص على "يعمل الفندق على تكوين علاقة طويلة الأمد مع الموردين" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.0) وبانحراف معياري مقداره (0.89685) وأن هذا المؤشر يشير إلى وجود تركيز كبير من ناحية الفندق على تكوين علاقة طويلة الأمد مع الموردين وذلك لتأكد من توفر المواد والالتزام بالمواعيد ، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (22) والتي تنص "يحرص الفندق على توفير خدماته في الوقت المناسب" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.5676) وبانحراف معياري مقداره (0.96517) وهذا يشير إلى أن ما زال هنالك ضعف في عملية توفير الخدمات في الوقت المناسب لذلك يجب الاهتمام بشكل جيد والعمل على الاستعداد التام في توفير الخدمات.

#### - التمايز:

يبين الجدول رقم (4-7) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين ودرجة الأهمية والأهمية النسبية على التمايز والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

### الجدول رقم (4-7)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد التمايز

| رقم<br>الفقرة | الفقرات   | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الأهمية | الأهمية<br>النسبية | الترتيب |
|---------------|---|--------------------|----------------------|-----------------|--------------------|---------|
| 26            | يتبنى الفندق مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع الأقسام.                           | 3.8541             | 0.87557              | مرتفعة          | 77.1               | 1       |
| 27            | يشجع الفندق العاملين فيه على المبادرات للارتقاء بالخدمات.                                     | 3.7892             | 0.92307              | مرتفعة          | 75.8               | 3       |
| 28            | لدى الفندق برنامج سنوي للمشاريع الإبداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة.                          | 3.6000             | 0.94524              | متوسطة          | 72                 | 5       |
| 29            | يتميز الفندق بالتعاون مع فنادق عالمية لتحسين قدرته على تحقيق الجودة والتميز في تقديم الخدمات. | 3.8216             | 0.86324              | مرتفعة          | 76.4               | 2       |
| 30            | لدى الفندق توجه واضح للعمل على الحصول على جوائز الجودة والتميز.                               | 3.6757             | 0.95137              | مرتفعة          | 73.5               | 4       |
|               | <b>المؤشر الكلي</b>   | <b>3.7481</b>      | <b>0.77705</b>       | <b>مرتفعة</b>   | <b>75%</b>         |         |

يشير الجدول إلى أن هذا البعد حقق وسطا حسابيا (3.7481) وبنسبة (75%) من مساحة

المقياس الكلي، وبانحراف معياري قدره (0.77705)، وهو ما يشير إلى أن مستوى التمايز مرتفع وذلك

من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (4-7) إلى أن الفقرة رقم (26) والتي تنص على "يتبنى الفندق مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع الأقسام" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.8541) وانحراف معياري مقداره (0.87557) وهذا يشير الى أن الفنادق تهتم وتركز على الالتزام بالمواصفات والمعايير لضمان الجودة وذلك للوصول الى التفرّد في تقديم الخدمات بين الفنادق الاخرى ، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (28) والتي تنص "لدى الفندق برنامج سنوي للمشاريع الإبداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.6000) وانحراف معياري مقداره (0.94524) وهذا ايضاً يبين أن هنالك وجود ضعف في عملية التخطيط لبرنامج سنوي للمشاريع الإبداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة لذلك يجب التخطيط الجيد له واعطائه أهمية عالية لمساعدتهم في الارتقاء في الخدمات المقدمة.

#### - تقليل التكاليف:

يبين الجدول رقم (4-8) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين ودرجة الأهمية والأهمية النسبية على تقليل التكاليف والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.

### الجدول رقم (4-8)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد تقليل التكاليف

| رقم<br>الفقرة | الفقرات  | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الأهمية | الأهمية<br>النسبية | الترتيب |
|---------------|--|--------------------|----------------------|-----------------|--------------------|---------|
| 31            | تتسم كلفة الخدمات المقدمة من الفندق بأنها اقل كلفة من الفنادق المنافسة.            | 3.6595             | 0.99331              | متوسطة          | 73.2               | 5       |
| 32            | تقوم الفنادق بعمليات رقابية دورية على الخدمات المقدمة من اجل خفض الكلفة.           | 4.3676             | 0.74821              | مرتفعة          | 87.4               | 1       |
| 33            | يستخدم الفندق موارده المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لخفض التكاليف.                  | 4.03               | 0.85911              | مرتفعة          | 80.6               | 3       |
| 34            | يستخدم الفندق البحث والتطوير من اجل زيادة منحنى الخبرة.                            | 3.91               | 0.87160              | مرتفعة          | 78.4               | 4       |
| 35            | يستخدم الفندق وسائل مختلفة من الرقابة في تصميم خدماتها من اجل إبقاء الكلفة منخفضة. | 4.04               | 0.84236              | مرتفعة          | 81                 | 2       |
|               | <b>المؤشر الكلي</b>  | <b>4.004</b>       | <b>0.75309</b>       | <b>مرتفعة</b>   | <b>80%</b>         |         |

يشير الجدول إلى أن بعد تقليل الكلفة قد حصل على وسطا حسابيا مقداره (4.00) وبنسبة

(80%) من مساحة المقياس الكلي، وبانحراف معياري قدره (0.75309)، وهذا مؤشرا واضح بأن

مستوى تقليل التكاليف مرتفع وذلك من وجهة نظر العينة التي تم توزيع الاستبيان عليهم.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (4-8) إلى أن الفقرة رقم (32) والتي تنص على "تقوم الفنادق بعمليات رقابية دورية على الخدمات المقدمة من أجل خفض الكلفة" قد حصلت الفقرة على الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.36) وبانحراف معياري مقداره (0.748) وهذا يشير إلى أن الفنادق تركز على الخدمات المقدمة بعمليات رقابية دورية من أجل خفض الكلفة ، اما فقرة (31) "تتسم كلفة الخدمات المقدمة من الفندق بأنها اقل كلفة من الفنادق المنافسة" فقد حصلت على أقل المتوسطات الحسابية والبالغ (3.65) وبانحراف معياري قدره (0.993) وايضاً هذا مؤشر على ان هنالك نقص في عملية الرقابة على موارد الفندق وكيفية استهلاكها, وذلك يؤدي الى رفع التكلفة بالنسبة للفنادق بشكل عام.

### الإبداع:

يبين الجدول رقم (4-9) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين ودرجة الأهمية والأهمية النسبية على الإبداع والذي تم قياسه اعتماداً على (5) فقرات.



### الجدول رقم (4-9)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد الإبداع

| رقم<br>الفقرة       | الفقرات  | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الأهمية | الأهمية<br>النسبية | الترتيب |
|---------------------|--|--------------------|----------------------|-----------------|--------------------|---------|
| 36                  | تعمل إدارة الفندق على ابتكار أساليب عمل جديدة في تقديم خدماتها.                  | 3.7081             | 0.81507              | مرتفعة          | 74.2               | 4       |
| 37                  | تعمل الفنادق على توسيع أفاق التطوير والإبداع عند الإدارة.                        | 3.7405             | 0.72811              | مرتفعة          | 74.8               | 3       |
| 38                  | تحرص إدارة الفندق على تبادل المعرفة والخبرة مع المراكز العالمية في مجال الإبداع. | 3.8432             | 0.89216              | مرتفعة          | 76.9               | 1       |
| 39                  | تعمل إدارة الفنادق على تنمية مهارات العاملين لديها.                              | 3.8000             | 0.93134              | مرتفعة          | 76                 | 2       |
| 40                  | تشجع إدارة الفنادق الإبداع والابتكار وتدعمه.                                     | 3.6270             | 0.93618              | متوسطة          | 72.5               | 5       |
| <b>المؤشر الكلي</b> |  | <b>3.7438</b>      | <b>0.53026</b>       | <b>مرتفعة</b>   | <b>74.9%</b>       |         |

يشير الجدول اعلاه إلى أن بعد الابداع حقق وسطا حسابيا مقداره (3.74) وبنسبة تقدر بـ

(74.9%) من مساحة المقياس الكلي، وبانحراف معياري قد بلغ (0.530)، وهذا يؤكد إلى أن مستوى

الإبداع في فنادق الخمس نجوم مرتفع وذلك من وجهة نظر العينة المبحوثة.

وقد تبين ايضا من الجدول السابق إلى أن الفقرة التي تنص على "تحرص إدارة الفندق على تبادل المعرفة والخبرة مع المراكز العالمية في مجال الإبداع" قد حصلت على الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (3.8432) وبانحراف معياري قدره (0.89216) وهذا مؤشر واضح على ان إدارة الفنادق من فئة الخمس نجوم تحرص على تبادل المعرفة والخبرة مع المراكز العالمية في مجال الإبداع وذلك ليساعدها في التقدم والوصول الى طرق مبتكرة وجديدة في الفنادق ، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة "تشجع إدارة الفنادق الإبداع والابتكار وتدعمه" على أقل متوسط حسابي والذي بلغ (3.6270) وبانحراف معياري مقداره (0.93618) وذلك يشير ايضاً الى عدم وجود وعي بشكل كافي لدى الفنادق المصنفة فئة الخمس نجوم في مدينة عمان في عملية تشجيع الإبداع والابتكار ودعمه لذلك يجب على إدارة الفنادق القيام بدعم الأفكار الريادية ووزيادة تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار وتقديم حوافز للموظفين الذين يولون اهمية لهذه المواضيع .

### - المرونة:

يشير الجدول رقم (4-10) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لإجابات المبحوثين ودرجة الأهمية والأهمية النسبية على المرونة والذي تم قياسه اعتمادا على (5) فقرات.

### الجدول رقم (4-10)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن بعد المرونة

| رقم<br>الفقرة | الفقرات  | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الأهمية | الأهمية<br>النسبية | الترتيب |
|---------------|--|--------------------|----------------------|-----------------|--------------------|---------|
| 41            | يستجيب الفندق بسرعة للتغيرات في طلبات ورغبات الزبائن.  | 3.8595             | 0.83518              | مرتفعة          | 77.2               | 3       |
| 42            | يتم تدريب العاملين بشكل دوري لجعلهم قادرين على العمل بأماكن مختلفة.                                    | 3.7081             | 0.93900              | مرتفعة          | 74.2               | 4       |
| 43            | للفندق القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم خدماتها مما يخدم رغبات الزبائن. | 3.6757             | 0.98505              | مرتفعة          | 73.5               | 5       |
| 44            | تتنصف المكائن والآلات التي يستخدمها الفندق بأنها ذات أغراض متعددة.                                     | 4.4000             | 0.73129              | مرتفعة          | 88                 | 1       |
| 45            | يستجيب حجم الإنتاج في الفندق للتغيرات الحاصلة في الطلب زيادة ونقصاناً.                                 | 4.0378             | 0.83645              | مرتفعة          | 80.8               | 2       |
|               | <b>المؤشر الكلي</b>  | <b>3.9362</b>      | <b>0.72893</b>       | <b>مرتفعة</b>   | <b>78.7%</b>       |         |

يشير الجدول إلى أن بعد المرونة حقق وسطا حسابيا مقداره (3.9362) وبنسبة مقدره

(78.7%) من مساحة المقياس الكلي، وانحراف معياري قدره (0.72893)، وهو ما يشير إلى أن

مستوى المرونة مرتفعة وذلك من وجهة نظر أفراد العينة.

وقد تبين من النتائج في الجدول رقم (4-10) إلى أن الفقرة رقم (44) والتي تنص على "تتصف المكائن والآلات التي يستخدمها الفندق بأنها ذات أغراض متعددة" قد احتلت الترتيب الأول بمتوسط حسابي مقداره (4.4000) وانحراف معياري مقداره (0.731) وهذا يشير إلى أن الفنادق تهتم بشكل كبير في عملية اختيار الآلات والمكائن التي يستخدمها الفندق بإنها تستخدم لأغراض متعددة ، ومن ناحية أخرى حصلت الفقرة رقم (43) والتي تنص "للفندق القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم خدماتها مما يخدم رغبات الزبائن" على أقل المتوسطات الحسابية والذي بلغ (3.67) وانحراف معياري مقداره (0.985) وهذا أيضاً يشير إلى أن هنالك ضعف في القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية في تصميم الخدمات وتقديمها للزبائن لذلك يجب زيادة القدرة والعمل على تدريب الموظفين بشكل دوري للقدرة على الاستجابة للمتغيرات البيئية وكيفية تصميم الخدمات المقدمة لزبائن.

#### 3-4 اختبار فرضيات الدراسة:

يوضح هذا الجزء اختبار فرضيات الدراسة وذلك من أجل تحديد علاقات الأثر وصولاً إلى تقديم النتائج وتوضيح سلوك العلاقات ما بين متغيرات الدراسة، وقد تم اعتماد مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) كقاعدة لرفض أو قبول الفرضيات، بمعنى آخر إذا كانت قيمة  $\alpha$  تساوي أو أقل من 5% فإننا نرفض الفرضية العدمية  $H_0$ ، وإذا كانت أعلى من 5% فإننا نقبل الفرضية العدمية  $H_0$ ، وكذلك إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية نرفض الفرضية العدمية  $H_0$ .

### 4-3-1 نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

**H<sub>0.1</sub>:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية والتي تتضمن (اكتساب الزبائن, اختيار الزبائن، التخصيص, المحافظة على الزبائن) في أولويات الميزة التنافسية لدى فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وقد كانت نتائج اختبار

الفرضية والموضحة في الجدول رقم (4-11).

جدول (4-11) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في أولويات الميزة

#### التنافسية

| مستوى الدلالة (Sig) | قيمة (T) المحسوبة | قيمة (Beta) | الانحراف المعياري | إدارة علاقات الزبائن الالكترونية     |
|---------------------|-------------------|-------------|-------------------|--------------------------------------|
| *0.005              | 2.814             | 0.253       | 0.070             | اكتساب الزبائن                       |
| 0.946               | -0.068            | -0.007      | 0.078             | اختيار الزبائن                       |
| *0.038              | 2.087             | 0.165       | 0.057             | التخصيص                              |
| *0.00               | 6.382             | 0.463       | 0.054             | المحافظة على الزبائن                 |
|                     | 0.778             |             |                   | قيمة (R)                             |
|                     | 0.605             |             |                   | قيمة (R <sup>2</sup> )               |
|                     | 68.805            |             |                   | قيمة (F) المحسوبة                    |
|                     | 180/4             |             |                   | درجة الحرية DF                       |
|                     | 2.37              |             |                   | قيمة (F) الجدولية                    |
|                     | *0.00             |             |                   | مستوى الدلالة (sig)                  |
|                     | رفض               |             |                   | نتيجة الفرضية العدمية H <sub>0</sub> |

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

يوضح هذا الجدول (4-11) نتيجة الاختبار الإحصائي لنموذج الفرضية وتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (اكتساب الزبائن, اختيار الزبائن, التخصيص, المحافظة على الزبائن) ومتغير تابع واحد يمثل (أولويات الميزة التنافسية), ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية على أولويات الميزة التنافسية لدى الفنادق من فئة الخمس نجوم في مدينة عمان, حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) كما ظهر من خلال قيمة F المحسوبة وبالبالغة (68.805) وهي اكبر من قيمتها الجدولية وبالبالغة (2.37), عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج.

وتشير قيمة ( $R^2$ ) وبالبالغة (0.605) إلى أن إدارة علاقات الزبائن الالكترونية تفسر ما نسبته (60.5%) من التغير الحاصل في أولويات الميزة التنافسية لدى الفنادق من فئة الخمس نجوم, وتعتبر العلاقة قوية طردية بين المتغيرات كون قيمة ( $R = 77.8\%$ ).

ويبين من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من (المحافظة على الزبائن, واكتساب الزبائن, والتخصيص) قد ساهمت في التأثير في أولويات الميزة التنافسية, والذي يظهر من خلال قيم (Beta) وبالبالغة (0.463), (0.253), (0.165) وقيم (T) وبالبالغة (6.382), (2.814), (2.087), على التوالي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ), بينما بعد (اختيار الزبائن) لم يحقق إسهام داخل المجموعة بالتأثير على أولويات الميزة التنافسية, والذي يظهر من خلال قيم (Beta) وقيمة (T) والموضحة في الجدول (4-11), وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ), حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في أولويات الميزة التنافسية لدى فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان.

#### 4-3-1-1 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى:

**H<sub>0.1.1</sub>:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية والتي تتضمن (اكتساب الزبائن, اختيار الزبائن, التخصيص, المحافظة على الزبائن) في اولوية التكامل. لدى فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وقد كانت نتائج اختبار الفرضية والموضحة في الجدول رقم (4-12).

**جدول (4-12) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في اولوية التكامل**

| مستوى الدلالة (Sig) | قيمة (T) المحسوبة | قيمة (Beta) | الانحراف المعياري | إدارة علاقات الزبائن الالكترونية |
|---------------------|-------------------|-------------|-------------------|----------------------------------|
| 0.194               | 1.305             | 0.100       | 0.087             | اكتساب الزبائن                   |
| 0.116               | 1.579             | 0.133       | 0.098             | اختيار الزبائن                   |
| *0.005              | 2.851             | 0.193       | 0.070             | التخصيص                          |
| *0.00               | 8.268             | 0.514       | 0.067             | المحافظة على الزبائن             |
| 0.843               |                   |             |                   | قيمة (R)                         |
| 0.710               |                   |             |                   | قيمة (R <sup>2</sup> )           |
| 110.393             |                   |             |                   | قيمة (F) المحسوبة                |
| 180/4               |                   |             |                   | درجة الحرية DF                   |
| 2.37                |                   |             |                   | قيمة (F) الجدولية                |
| *0.00               |                   |             |                   | مستوى الدلالة (sig)              |
| رفض                 |                   |             |                   | نتيجة الفرضية العدمية HO         |

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

يوضح هذا الجدول (4-12) نتيجة الاختبار الإحصائي لنموذج الفرضية وتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (اكتساب الزبائن, اختيار الزبائن, التخصيص, المحافظة على الزبائن) ومتغير تابع واحد يمثل (اولوية التكامل), ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية على اولوية التكامل لدى الفنادق من فئة الخمس نجوم في مدينة عمان, حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) كما ظهر من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (110.393) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.37), عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا الأنموذج.

وتشير قيمة ( $R^2$ ) والبالغة (0.710) إلى أن إدارة علاقات الزبائن الالكترونية تفسر ما نسبته (71%) من التغير الحاصل في اولوية التكامل لدى الفنادق من فئة الخمس نجوم, وتعتبر العلاقة قوية طردية بين المتغيرات كون قيمة ( $R = 84.3\%$ ).

ويبين من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من (المحافظة على الزبائن, والتخصيص) قد ساهمت في التأثير في اولوية التكامل, والذي يظهر من خلال قيم (Beta) والبالغة (0.514), (0.193), وقيم (T) والبالغة (8.268), (2.851), على التوالي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ), بينما بعد (اكتساب الزبائن, واختيار الزبائن) لم يحققا إسهام داخل المجموعة بالتأثير على اولوية التكامل, والذي يظهر من خلال قيم (Beta) وقيمة (T) والموضحة في الجدول (4-12), وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العديمة (HO), حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في اولوية التكامل لدى فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان.



#### 4-3-1-2 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

**H<sub>0.1.2</sub>:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية والتي تتضمن (اكتساب الزبائن، اختيار الزبائن، التخصيص، المحافظة على الزبائن) في اولوية التمايز. لدى فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وقد كانت نتائج اختبار الفرضية والموضحة في الجدول رقم (4-13).

**جدول (4-13) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في اولوية التمايز**

| مستوى الدلالة (Sig) | قيمة (T) المحسوبة | قيمة (Beta) | الانحراف المعياري | إدارة علاقات الزبائن الالكترونية     |
|---------------------|-------------------|-------------|-------------------|--------------------------------------|
| 0.059               | 1.900             | 0.153       | 0.098             | اكتساب الزبائن                       |
| 0.126               | 1.537             | 0.135       | 0.110             | اختيار الزبائن                       |
| *0.007              | 2.753             | 0.195       | 0.079             | التخصيص                              |
| *0.00               | 6.870             | 0.447       | 0.075             | المحافظة على الزبائن                 |
|                     | 0.826             |             |                   | قيمة (R)                             |
|                     | 0.681             |             |                   | قيمة (R <sup>2</sup> )               |
|                     | 96.273            |             |                   | قيمة (F) المحسوبة                    |
|                     | 180/4             |             |                   | درجة الحرية DF                       |
|                     | 2.37              |             |                   | قيمة (F) الجدولية                    |
|                     | *0.00             |             |                   | مستوى الدلالة (sig)                  |
|                     | رفض               |             |                   | نتيجة الفرضية العدمية H <sub>0</sub> |

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

يوضح هذا الجدول (4-13) نتيجة الاختبار الإحصائي لنموذج الفرضية وتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (اكتساب الزبائن، اختيار الزبائن، التخصيص، المحافظة على الزبائن) ومتغير تابع واحد يمثل (اولوية التمايز)، ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية على اولوية التمايز لدى الفنادق من فئة الخمس نجوم في مدينة عمان، حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) كما ظهر من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (96.273) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.37)، عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا النموذج.

وتشير قيمة ( $R^2$ ) والبالغة (0.681) إلى أن إدارة علاقات الزبائن الالكترونية تفسر ما نسبته (68.1%) من التغير الحاصل في اولوية التمايز لدى الفنادق من فئة الخمس نجوم، وتعتبر العلاقة قوية طردية بين المتغيرات كون قيمة ( $R = 82.6\%$ ).

ويبين من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من (المحافظة على الزبائن، والتخصيص) قد ساهمت في التأثير في اولوية التمايز، والذي يظهر من خلال قيم (Beta) والبالغة (0.447)، (0.195)، وقيم (T) والبالغة (6.870)، (2.753)، على التوالي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). بينما بعد (اكتساب الزبائن، واختيار الزبائن) لم يحققا إسهام داخل المجموعة بالتأثير على اولوية التمايز، والذي يظهر من خلال قيم (Beta) وقيمة (T) والموضحة في الجدول (4-13)، وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العديمة (HO)، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في اولوية التمايز لدى فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان.

### 4-3-1-3 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$H_{0.1.3}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية والتي تتضمن (اكتساب الزبائن، اختيار الزبائن، التخصيص، المحافظة على الزبائن) في اولوية تقليل التكاليف. لدى فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وقد كانت نتائج اختبار

الفرضية والموضحة في الجدول رقم (4-14).

جدول (4-14) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في اولوية تقليل التكاليف

| مستوى الدلالة (Sig) | قيمة (T) المحسوبة | قيمة (Beta) | الانحراف المعياري | إدارة علاقات الزبائن الالكترونية |
|---------------------|-------------------|-------------|-------------------|----------------------------------|
| *0.00               | 4.898             | 0.402       | 0.097             | اكتساب الزبائن                   |
| 0.864               | -0.172            | -0.015      | 0.109             | اختيار الزبائن                   |
| 0.218               | 1.237             | 0.089       | 0.078             | التخصيص                          |
| *0.00               | 6.740             | 0.447       | 0.074             | المحافظة على الزبائن             |
|                     | 0.818             |             |                   | قيمة (R)                         |
|                     | 0.670             |             |                   | قيمة (R <sup>2</sup> )           |
|                     | 91.213            |             |                   | قيمة (F) المحسوبة                |
|                     | 180/4             |             |                   | درجة الحرية DF                   |
|                     | 2.37              |             |                   | قيمة (F) الجدولية                |
|                     | *0.00             |             |                   | مستوى الدلالة (sig)              |
|                     | رفض               |             |                   | نتيجة الفرضية العدمية HO         |

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

يوضح هذا الجدول (4-14) نتيجة الاختبار الإحصائي لنموذج الفرضية وتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (اكتساب الزبائن, اختيار الزبائن, التخصيص, المحافظة على الزبائن) ومتغير تابع واحد يمثل (اولوية تقليل التكاليف), ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية على اولوية تقليل التكاليف لدى الفنادق من فئة الخمس نجوم في مدينة عمان, حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) كما ظهر من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (91.213) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.37), عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا الأنموذج.

وتشير قيمة ( $R^2$ ) والبالغة (0.670) إلى أن إدارة علاقات الزبائن الالكترونية تفسر ما نسبته (67%) من التغير الحاصل في اولوية تقليل التكاليف لدى الفنادق من فئة الخمس نجوم, وتعتبر العلاقة قوية طردية بين المتغيرات كون قيمة ( $R = 81.8\%$ ).

ويبين من نتائج التحليل الجزئي لهذه الفرضية أن كل من (المحافظة على الزبائن, واكتساب الزبائن) قد ساهمت في التأثير في اولوية تقليل التكاليف, والذي يظهر من خلال قيم (Beta) والبالغة (0.447), (0.402), وقيم (T) والبالغة (6.740), (4.898), على التوالي عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ), بينما بعد (اختيار الزبائن, والتخصيص) لم يحققا إسهام داخل المجموعة بالتأثير على اولوية تقليل التكاليف, والذي يظهر من خلال قيم (Beta) وقيمة (T) والموضحة في الجدول (4-14), وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العديمة (HO), حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في اولوية تقليل التكاليف لدى فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان.

#### 4-3-4 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

**H<sub>0.1.4</sub>:** "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية والتي تتضمن (اكتساب الزبائن، اختيار الزبائن، التخصيص، المحافظة على الزبائن) في اولوية الابداع. لدى فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وقد كانت نتائج اختبار الفرضية والموضحة في الجدول رقم (4-15).

جدول (4-15) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في اولوية الابداع

| مستوى الدلالة (Sig) | قيمة (T) المحسوبة | قيمة (Beta) | الانحراف المعياري | إدارة علاقات الزبائن الالكترونية     |
|---------------------|-------------------|-------------|-------------------|--------------------------------------|
| 0.205               | 1.271             | 0.171       | 0.124             | اكتساب الزبائن                       |
| 0.395               | -0.852            | -0.126      | 0.139             | اختيار الزبائن                       |
| 0.475               | 0.715             | 0.085       | 0.100             | التخصيص                              |
| *0.039              | 2.074             | 0.226       | 0.095             | المحافظة على الزبائن                 |
|                     | 0.330             |             |                   | قيمة (R)                             |
|                     | 0.109             |             |                   | قيمة (R <sup>2</sup> )               |
|                     | 5.490             |             |                   | قيمة (F) المحسوبة                    |
|                     | 180/4             |             |                   | درجة الحرية DF                       |
|                     | 2.37              |             |                   | قيمة (F) الجدولية                    |
|                     | *0.00             |             |                   | مستوى الدلالة (sig)                  |
|                     | رفض               |             |                   | نتيجة الفرضية العدمية H <sub>0</sub> |

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

يوضح هذا الجدول (4-15) نتيجة الاختبار الإحصائي لنموذج الفرضية وتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (اكتساب الزبائن, اختيار الزبائن, التخصيص, المحافظة على الزبائن) ومتغير تابع واحد يمثل (أولوية الإبداع), ويشير الجدول إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية على أولوية الإبداع لدى الفنادق من فئة الخمس نجوم في مدينة عمان, حيث بلغ مستوى الدلالة (0.00) كما ظهر من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (5.490) وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.37), عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهو ما يمثل أيضا معنوية هذا الأنموذج.

وتشير قيمة ( $R^2$ ) والبالغة (0.109) إلى أن إدارة علاقات الزبائن الالكترونية تفسر ما نسبته (10.9%) من التغير الحاصل في أولوية الإبداع لدى الفنادق من فئة الخمس نجوم, وتعتبر العلاقة متوسطة بين المتغيرات كون قيمة ( $R$ ) = 33%.

ويبين من نتائج التحليل الجزئي لهذه أن (المحافظة على الزبائن) الوحيد الذي قد ساهم في التأثير في أولوية الإبداع, والذي يظهر من خلال قيم (Beta) والبالغة (0.226), وقيمة (T) والبالغة (2.074), عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ), بينما باقي الإبعاد لم تحقق إسهام داخل المجموعة بالتأثير على أولوية الإبداع, والذي يظهر من خلال قيم (Beta) وقيمة (T) والموضحة في الجدول (4-15), وبناء على ما سبق فإننا نرفض الفرضية العدمية ( $H_0$ ), حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية مجتمعة في أولوية الإبداع لدى فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان.

#### 4-3-1-5 نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

$H_{0.1.5}$ : "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية والتي تتضمن (اكتساب الزبائن، اختيار الزبائن، التخصيص، المحافظة على الزبائن) في اولوية المرونة. لدى فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )"

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وقد كانت نتائج اختبار

الفرضية والموضحة في الجدول رقم (4-16).

جدول (4-16) نتائج اختبار الانحدار المتعدد لأثر إدارة علاقات الزبائن الالكترونية في اولوية المرونة

| مستوى الدلالة (Sig) | قيمة (T) المحسوبة | قيمة (Beta) | الانحراف المعياري | إدارة علاقات الزبائن الالكترونية |
|---------------------|-------------------|-------------|-------------------|----------------------------------|
| 0.550               | 0.599             | 0.084       | 0.161             | اكتساب الزبائن                   |
| 0.146               | -1.461            | -0.225      | 0.180             | اختيار الزبائن                   |
| 0.839               | -0.204            | -0.025      | 0.130             | التخصيص                          |
| 0.911               | 0.112             | 0.013       | 0.123             | المحافظة على الزبائن             |
|                     | 0.169             |             |                   | قيمة (R)                         |
|                     | 0.029             |             |                   | قيمة (R <sup>2</sup> )           |
|                     | 1.329             |             |                   | قيمة (F) المحسوبة                |
|                     | 180/4             |             |                   | درجة الحرية DF                   |
|                     | 2.37              |             |                   | قيمة (F) الجدولية                |
|                     | 0.261             |             |                   | مستوى الدلالة (sig)              |
|                     | قبول              |             |                   | نتيجة الفرضية العدمية HO         |

يوضح هذا الجدول (4-16) نتيجة الاختبار الإحصائي لنموذج الفرضية وتمثل بوجود مجموعة من المتغيرات المستقلة (اكتساب الزبائن, اختيار الزبائن, التخصيص, المحافظة على الزبائن) ومتغير تابع واحد يمثل (اولوية المرونة), ويشير الجدول إلى عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية على اولوية المرونة لدى الفنادق من فئة الخمس نجوم في مدينة عمان, حيث بلغ مستوى الدلالة (0.261) كما ظهر من خلال قيمة F المحسوبة والبالغة (1.329) وهي اقل من قيمتها الجدولية والبالغة (2.37), عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وتشير قيمة ( $R^2$ ) والبالغة (0.029) إلى أن إدارة علاقات الزبائن الالكترونية تفسر ما نسبته (2.9%) من التغير الحاصل في اولوية المرونة لدى الفنادق من فئة الخمس نجوم, وتعتبر العلاقة ضعيفة بين المتغيرات كون قيمة ( $R$ ) = 16.9%.

وبناء على ما سبق فإننا نقبل الفرضية العديمة (HO), حيث ثبت عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في اولوية المرونة لدى فنادق الخمس نجوم في مدينة عمان.



## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### النتائج والتوصيات

#### (1-5) المقدمة:

سيتم عرض نتائج الدراسة الحالية وكذلك التوصيات التي من شأنها أن تعزز من قدرات فنادق الخمسة نجوم في استخدام أدوات إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية في الوصول إلى أولويات الميزة التنافسية.

#### (2-5) النتائج المتعلقة بوصف المتغيرات:

##### نتائج المتغيرات المستقلة :

**1. اكتساب الزبائن :** أظهرت النتائج أن بعد اكتساب الزبائن قد حقق درجة مرتفعة والتي بلغت 79.9% ويعود السبب في استخدام الفنادق الأدوات الإلكترونية، لإكتشاف حاجات ورغبات الزبائن غير الظاهرة ، وكذلك لاجابة الفنادق لقياس فاعلية الحملات الترويجية التي يقوم بها، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (tavana et a.,2013) في تحقيق مستوى مرتفع بالنسبة لاكتساب الزبائن.

**2. اختيار الزبائن :** أظهرت النتائج أن بعد اختيار الزبائن قد حقق درجة مرتفعة والتي بلغت 78.7% ويعود السبب لتوفير الفنادق برامج الكترونية تساعدها في اختيار الزبائن، وكذلك يتوفر في

الفنادق برامج الكترونية تساعده على تقسيم الزبائن إلى مجموعات لتسهيل عرض الخدمات, هذه الدراسة مع دراسة (tavana et al2013) في تحقيق مستوى مرتفع بالنسبة لاختيار الزبائن .

**3. التخصيص :** أظهرت النتائج أن بعد التخصيص قد حقق درجة مرتفعة والتي بلغت %76.4 ويعود السبب لتوفير الفنادق استراتيجيات وخطط الكترونية لتلبية احتياجات الزبائن بشكل خاص، وكذلك توفر تقنيات التتقيب عن البيانات لإكتشاف أنماط تفضيلات الزبائن, هذه الدراسة مع دراسة (hamid at el.,2011) في تحقيق مستوى مرتفع بالنسبة للتخصيص.

**4. المحافظة على الزبائن :** أظهرت النتائج أن بعد المحافظة على الزبائن قد حقق درجة مرتفعة بنسبة %78.4 ويعود السبب لقيام الفندق على تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن إلكترونياً و قيام الفنادق على حل الشكاوى الواردة الكترونياً من الزبائن بفاعلية. هذه الدراسة مع دراسة ( hamid at el,2011) في تحقيق مستوى مرتفع بالنسبة للمحافظة على الزبائن.

### نتائج المتغيرات التابعة :

**1. التكامل:** اظهرت النتائج أن بعد التكامل قد حقق درجة مرتفعة بنسبة %76.5، ويعود السبب في ذلك لقيام الفنادق على تكوين علاقة طويلة الأمد مع الموردين ووجود قنوات اتصال متكاملة بين الفندق والموزعين.

**2. التمايز:** أظهرت النتائج أن بعد التمايز قد حقق درجة مرتفعة بنسبة 75%، ويعود السبب لتبني الفنادق مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع الأقسام، وكذلك تعاون الفندق مع الفنادق العالمية لتحسين قدرته على تحقيق الجودة والتميز في تقديم الخدمات للزبائن.

**3. تقليل التكاليف:** أظهرت النتائج أن بعد تقليل التكاليف قد حقق درجة مرتفعة بنسبة 80%، ويعود السبب لقيام الفنادق بعمليات رقابية دورية على الخدمات المقدمة من أجل خفض الكلفة و أيضاً استخدامه للوسائل مختلفة من الرقابة في تصميم خدماتها من أجل إبقاء الكلفة منخفضة.

**4. الإبداع :** أظهرت النتائج أن بعد الأبداع قد حقق درجة مرتفعة بنسبة 74.9%، ويعود السبب في ذلك على حرص إدارة الفنادق على تبادل المعرفة والخبرة مع المراكز العالمية في مجال الإبداع، وأيضاً اهتمام الفندق بتنمية مهارات العاملين لديه. واستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة التي تمكن من تقديم الخدمات والمنتجات بطرق ابداعية وحديثة.

**5. المرونة :** أظهرت النتائج أن بعد المرونة قد حقق درجة مرتفعة بنسبة 78.7%، ويعود السبب في ذلك أن الفنادق تسعى بشكل مستمر لتوفير بيئه تستطيع التأقلم مع الظروف المحيطه بشكل سريع وكبير، بالإضافة للقدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم خدماتها مما يخدم رغبات الزبائن. وقد تتبنى الفنادق منهجيات متعددة ومختلفة للمحافظة على هذا البعد لأنها تعتبره من الأساسيات اللازمة للبقاء والاستمرار.

### (3-5) النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

من خلال نتائج التحليلات الإحصائية توصل الباحث إلى ما يلي:

- أظهرت نتائج الفرضية الرئيسية أن العلاقة طردية قوية بين إدارة علاقات الزبائن الالكترونية والتي تتضمن (اكتساب الزبائن, اختيار الزبائن, التخصيص, المحافظة على الزبائن) وأوليات الميزة التنافسية والذي بينته قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (77.8%) كما بلغ معامل التحديد (60.5%) من التغيير في إدارة علاقات الزبائن الالكترونية يعود إلى التغيير في أولويات الميزة التنافسية. وعلى الصعيد الجزئي تبين أن المحافظة على الزبائن قد احتل الترتيب الأول بدرجة الإسهام بتأثيرها على أولويات الميزة التنافسية وذلك لسعي القطاع المبحوث إلى اكتشاف حاجات ورغبات الزبائن غير المكتشفة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية وامتلاكه تقنيات لقياس فاعلية الحملات الترويجية التي يقوم بها. وكان متغير اكتساب الزبائن في الترتيب الثاني بدرجة الإسهام بتأثيرها على أولويات الميزة التنافسية ويعود السبب لمحافظة القطاع المبحوث على العلاقة مع الزبائن واستجابته بحل الشكاوي الالكترونية ومتابعتها, في حيث احتل التخصيص الترتيب الثالث بدرجة الإسهام بتأثيرها على أولويات الميزة التنافسية وذلك لتمتع القطاع المبحوث باستراتيجيات وخطط الكترونية لتلبية حاجات الزبائن والتي يتم وضعها واختيارها بشكل مباشر نحو خدمة الزبائن وإشباع رغباتهم وحاجاتهم, وهذه النتيجة اتفقت مع (Wahab et, al.,2016) والتي توصلت إلى أن أداء إدارة علاقات الزبائن يؤثر على تكرار عملية الشراء، وتحسين الكلمة المنطوقة، والإسهام بالاحتفاظ بالزبائن، كما توصلت إلى أن التميز لدى شركات الهاتف المحمول ساهم في زيادة عدد المشتركين من

خلال تقديم خدمة وجودة عالية للزبائن. كما اتفقت أيضا مع دراسة (Keshvari,2012) والتي توصلت إلى أن هناك أثر ايجابي لنظام الـ E-CRM على رضا الزبائن وأنها مفيدة في جذب الزبائن والاحتفاظ بهم، والقدرة للوصول واكتساب الميزة التنافسية بين البنوك والمؤسسات المالية. وعالية فيجب التركيز والتكثيف من استخدام تطبيقات إدارة علاقات الزبائن لما لها من دور فعال في تحقيق أولويات الميزة التنافسية، والمحافظة عليها تبعاً للمتغيرات البيئية التي قد تحدث.

– أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الأولى أن العلاقة طردية قوية بين إدارة علاقات الزبائن الالكترونية والتي تتضمن (اكتساب الزبائن, اختيار الزبائن, التخصيص, المحافظة على الزبائن) وأولوية التكامل والذي بينته قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (84.3%) كما بلغ معامل التحديد (71%) من التغيير في إدارة علاقات الزبائن الالكترونية يعود إلى التغيير في أولوية التكامل. وعلى الصعيد الجزئي تبين أن المحافظة على الزبائن قد احتل الترتيب الأول بدرجة الإسهام بتأثيرها على أولوية التكامل من خلال جمع المعلومات وتحليلها والقيام باستخدام الموارد المتوفرة لإدارة علاقتها معهم للوصول إلى أعلى قيمة يمكن الحصول عليها من الزبون وإشراكهم في كيفية تصميم المنتجات أو الخدمات وطريقة تقديمها لتلبية احتياجاتهم بما يناسبهم والتعامل مع الشكاوي بشكل فعال وسريع وتقديم خدمات غير متوقعة للزبائن للوصول إلى الولاء والانتماء في حين أن التخصيص احتل الترتيب الثاني داخل المجموعة بدرجة الإسهام بتأثيرها على أولوية التكامل وذلك لتمتع القطاع المبحوث باستراتيجيات وخطط الكترونية لتلبية حاجات الزبائن والتي يتم وضعها واختيارها وتوجيهها بشكل مباشر نحو خدمة

الزبائن وإشباع رغباتهم وحاجاتهم. وعالية يجب التركيز على هذين البعدين والاستمرار بتحسين البرمجيات المستخدمة للمحافظة على الزبائن وكذلك الأمر اكتساب الزبائن لما له من دور مهم في تحقيق أولوية التكامل.

– أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثانية أن العلاقة طردية قوية بين إدارة علاقات الزبائن الالكترونية والتي تتضمن (اكتساب الزبائن, اختيار الزبائن, التخصيص, المحافظة على الزبائن) وأولوية التمايز والذي بينته قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (82.6%) كما بلغ معامل التحديد (68.1%) من التغير في إدارة علاقات الزبائن الالكترونية يعود إلى التغير في أولوية التمايز. وعلى الصعيد الجزئي تبين أن المحافظة على الزبائن قد احتل الترتيب الأول بدرجة الإسهام بتأثيرها على أولوية التمايز ويعود السبب إلى الجهود المبذولة من قبل القطاع المبحوث لجعل المنتجات أو الخدمات والعلامات التجارية أكثر جاذبية ومختلفة عن منافسيها, والاعتماد على الخصائص والمميزات وكذلك على قوة العلامة التجارية التي لها قيمة وصورة ذهنية لدى الزبائن, في حين احتل التخصيص في الترتيب الثاني بدرجة الإسهام بتأثيرها على أولوية التمايز ويعود السبب إلى تقديم المنتجات أو الخدمات من قبل القطاع المبحوث حسب احتياجات الزبائن من خلال معرفة كل مطالبهم وعرضها كأنها مخصصة لهم لتلبية رغباتهم واحتياجاتهم ورفع الصورة الذهنية لديهم. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة ( Esfahani et al.,2012) والتي توصلت إلى أن كل من القيمة العاطفية والاجتماعية والوظيفية أن لها نتيجة ايجابية في عملية اكتساب الزبائن جدد والمحافظة عليهم واختلفت هذه النتيجة مع دراسة (السعدني, 2012) والتي توصلت إلى أن إدارة علاقات الزبائن لها تأثير غير مباشر على

جودة العلاقة والولاء. وعالية يجب على الفنادق الاستمرار في دعم استخدام برمجيات المحافظة

على الزبائن والتخصيص لما لهما من دور مهم وفعل في كسب وتحقيق أولوية التمايز.

– أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة أن العلاقة طردية قوية بين إدارة علاقات الزبائن

الالكترونية والتي تتضمن (اكتساب الزبائن, اختيار الزبائن, التخصيص, المحافظة على

الزبائن) وأولوية تقليل التكاليف والذي بينته قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (81.8%) كما

بلغ معامل التحديد (67%) من التغيير في إدارة علاقات الزبائن الالكترونية يعود إلى التغيير

في أولوية تقليل التكاليف. وبناء على قيمة (F) المحسوبة والبالغة (91.213) وهي اكبر من

قيمتها الجدولية عند مستوى الدلالة اقل من (0.05), وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل

البديلة حسب قاعدة القرار حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة علاقات الزبائن الالكترونية في أولوية تقليل التكاليف لدى فنادق الخمس

نجوم في مدينة عمان. وعلى الصعيد الجزئي تبين أن المحافظة على الزبائن قد احتل الترتيب

الأول بدرجة الإسهام بتأثيرها على أولوية تقليل التكاليف وهي إستراتيجية يتبعها القطاع

المبحوث لتحقيق الميزة تنافسية عن طريق إنشاء موقف منخفض التكلفة بين منافسيه, كما أن

القطاع المبحوث له قدرة على تقديم الخدمات وذلك عن طريق دمج بيانات الزبائن بقاعدة

بيانات واحدة واستخدام الإنترنت والمواقع الإلكترونية لتسهيل عملية تقديم الخدمات والمنتجات,

والتي تسمح أيضاً بتبادل المعلومات بين الأقسام والمدراء بشكل سريع لتكون القرارات سريعة

بالنسبة لكيفية التطوير وزيادة الكفاءة, في حين احتل اكتساب الزبائن في الترتيب الثاني بدرجة

الإسهام بتأثيرها على أولوية تقليل التكاليف ويعود السبب لقدرة القطاع المبحوث على



المحافظة على أسعار أقل بين المنافسين من خلال زيادة الإنتاجية والكفاءة، والقضاء على التالف، والتحكم في المصاريف.

– أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الرابعة أن العلاقة متوسطة بين إدارة علاقات الزبائن الالكترونية والتي تتضمن (اكتساب الزبائن, اختيار الزبائن, التخصيص, المحافظة على الزبائن) وأولوية الإبداع، والذي بينته قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (330%) كما بلغ معامل التحديد (10%) من التغيير في إدارة علاقات الزبائن الالكترونية يعود إلى التغيير في أولوية الإبداع. وعلى الصعيد الجزئي تبين أن المحافظة على الزبائن هو المتغير الوحيد الذي قد اسهم في التأثير على أولوية الإبداع . ومن خلال النتيجة السابقة يمكن التوصل إلى أن قدرة القطاع المبحوث على توجيه مسار التفكير وخروجها من التفكير التقليدي بالخروج بأفكار جديدة وتبني أنماط وأفكار جديدة متوسط ، لأن للإبداع تكاليف عالية قد تتحملها الفنادق لفترة طويلة دون أن تستطيع توصيل منتجها الجديد إلى الأسواق، وأن الاهتمام بالاحتفاظ بالزبائن يتطلب من الفنادق التركيز على مفهوم الإبداع وتقديم خدمات مبتكرة من خلال مشاركة الزبائن والإطلاع على التجارب العالمية.

– أظهرت نتائج الفرضية الفرعية الخامسة أن العلاقة ضعيفة بين إدارة علاقات الزبائن الالكترونية والتي تتضمن (اكتساب الزبائن, اختيار الزبائن, التخصيص, المحافظة على الزبائن) وأولوية المرونة والذي بينته قيمة معامل الارتباط (R) والبالغة (16.9%) كما بلغ معامل التحديد (2.9%) من التغيير في إدارة علاقات الزبائن الالكترونية يعود إلى التغيير في أولوية المرونة. ومن خلال هذه النتيجة يمكن التوصل إلى القطاع المبحوث لديه القدرة على

تغيير أداء العمليات وكذلك تغيير طريقة ووقت أدائها بشكل مرتفع، فالزبون يحتاج إلى تغيير العمليات وبما أن القطاع المبحوث يسعى دائماً لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الاستجابة السريعة للتغيرات التي قد تحدث في تصميم المنتجات وبما يلائم حاجات الزبائن لذا إدارة علاقات الزبائن الالكترونية لم تحقق اثر في أولوية المرونة لأنها مطبقة فعلاً وذلك من وجه نظر المبحوثين. وقد يكون التركيز على مفاهيم أخرى بالنسبة للفنادق مثل ذكاء الأعمال أو غيرها من التطبيقات، فلذا لا بد من التأكيد على زيادة الوعي حول استخدام إدارة علاقات الزبائن ودورها في تحقيق أولوية المرونة.

#### (4-5) التوصيات:

**من خلال نتائج الدراسة وما تم التوصل إليه، يوصى الباحث بما يلي:**

1. التركيز على استخدام تقنيات إدارة علاقات الزبائن الالكترونية وتحديثها بشكل مستمر ومواكبة التطورات الحاصلة بها، لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق أولويات الميزة التنافسية في قطاع الفنادق.
2. يجب على مدراء الأقسام والعاملين على نظام إدارة علاقات الزبائن الالكترونية زيادة التركيز على استخدام تقييم واختيار الزبائن الكترونياً وذلك للوصول للزبائن ذو القيمة العالية بالنسبة للفندق.
3. يجب على الفنادق القيام بتدريب العاملين على التقنيات الحديثة المستخدمة بشكل دوري لزيادة قدرتهم في خلق وعي كافي لدى الزبائن بالخدمات التي يقدمها الفنادق.

4. أن يقوم مديروا الفنادق بعمل دورات تدريبية للموظفين ورؤساء الأقسام حول فاعلية اختيار الزبائن ذات القيمة العالية والتي تساعد في بناء رؤية واضحة عن البرامج المتوافقة مع خطط الفندق لإكتساب زبائن جدد والإحتفاظ بالزبائن الحاليين.

5. ان تقوم إدارة فنادق الخمسة نجوم بالتركيز على عملية إنشاء ملفات عن خصائص الزبائن وذلك لتسهيل عملية تلبية رغباتهم والتعرف على احتياجاتهم.

6. من المهم لإدارت فنادق الخمسة نجوم أن تكثف من التفاعل مع الزبائن بإستخدام التكنولوجيا الحديثة وذلك لكسب ثقتهم وبالتالي يسهل عملية الاحتفاظ بهم.

7. أن تقوم إدارة فنادق الخمسة نجوم بتخصيص ميزانيات كافية للمشاريع الإبداعية للارتقاء بالخدمات المقدمة بحيث يشعر الزبون بالراحة المستمرة مما يجعل قرار المفاضلة لديه دائماً واضح لصالح الفندق.

8. من المهم لإدارت الفنادق القيام بحملات رقابية بشكل دوري على موارد الفندق وخدماته وتحديدها للمساعدة في تقديم خدمات اقل كلفة من المنافسين وبنفس الجودة. واستخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة لتحقيق هذه التوصية.

9. يجب على إدارة الفنادق استغلال فوائد استخدام نظم إدارة علاقة الزبائن الالكترونية في ابتكار طرق جديدة في العمل وصولاً للإبداع والتمايز.

10. الدراسة الحالية اعتمدت على الاستبانة كأداة وحيدة لجمع البيانات وهي لا تخلو من التحيز عند تعبئتها، فالدراسات السابقة مدعوه لاستخدام أدوات بحثية أخرى كالمقابلة والملاحظة لتقليل درجة التحيز.

11. ربطت هذه الدراسة بشكل مباشر بين استخدام إدارة علاقة الزبائن الإلكترونية وألويات الميزة التنافسية، ولم تأخذ في الحسبان أي متغيرات معدلة أو وسيطة للعلاقة المفترضة، لذا فالدراسات المستقبلية مدعوة لإدخال متغيرات وسيطة أو معدلة لنموذج الدراسة.

## قائمة المراجع

### المراجع العربية:

- أبو علام, رجاء محمود, مناهج البحث الكمي والنوعي والمختلط، الطبعة الأولى، (2013)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن.
- البستنجي، غالب (2011)، "أثر كفاءة نظم المعلومات التسويقية في اكتساب الميزة التنافسية في الشركات الصناعية الأردنية" جامعة الأمام محمد بن سعود، العدد 9.
- الجبالي، أميرة هاتف حدأوي (2006)، "أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي" دراسة في المصارف العراقية، جامعة الكوفة، العراق. الأصدار 43.
- الجبالي، سمير موسى (2012) . "أثر نظم المعلومات وإدارة معرفة العميل على إدارة علاقة العملاء والاحتفاظ بهم في قطاع الخدمات" رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- السعدني، نزمين، (2012) " أثر تطبيق إدارة علاقات العملاء على أداء البنوك التجارية المصرية".
- النجار، فايز جمعة، والنجار، نبيل جمعة، والزعبي، ماجد راضي، أساليب البحث العلمي منظور تطبيقي، الطبعة الثالثة، (2013)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- النجار، نبيل جمعة صالح، الإحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية SPSS، الطبعة الأولى، (2015)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.

- المعاني، احمد إسماعيل، وجرادات، ناصر "محمد سعود"، والمشهداني، عبد الرحمن حمود،  
أساليب البحث العلمي والإحصاء، كيف تكتب بحثاً علمياً؟ الطبعة، الأولى (2012)، دار إثراء  
للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
  - المطيري، فيصل، (2012) "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية دراسة تطبيقية على  
البنوك التجارية الكويتية"، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
  - الهرامشة، اسلام، (2015) "فوائد نظم تخطيط موارد المؤسسة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية  
لدى مركز الملك عبدالله الثاني للتصميم والتطوير" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء  
التطبيقية
  - الأنسي، محمد (2016) "مدى إستخدام أدوات إدارة علاقة الزبائن الإجتماعية وأثرها في اكتساب  
الزبائن والإحتفاظ بهم دراسة تطبيقية في فنادق الخمسة نجوم في الأردن" دراسة ماجستير، جامعة  
الشرق الأوسط عمان- الأردن
  - عبد الرضا والطائي، (2007) "إدارة علاقات الزبون توجه تنظيمي جديد" دراسة على البنوك  
الحكومية . مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية .الأصدار 14.
  - عساف، محمد أحمد (2015) ". اثر قدرات سلسلة التوريد في تحقيق الميزة التنافسية"، رسالة  
ماجستير، جامعة الشرق الأوسط عمان- الأردن.
  - غزوان سليم وعادل هادي(2005)"ادارة علاقات الزبائن(CRM) اطار مفاهيمي لفلسفة تسويقية  
حديثه"
- [HTTP://WWW.IASJ.NET/IASJ?FUNC=FULLTEXT&AID=44136](http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aid=44136)
- دودين، حمزة محمد، التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS، الطبعة الثانية،  
(2013)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- معالي، حيدر (2002) "نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الدار الجامعية لنشر، القاهرة.
- مرسي، نبيل (2003) " الميزة التنافسية في مجال الأعمال" مركز الاسكندرية للكتاب
- مزغيش، جمال، (2014) "دور شبكة الانترنت في إدارة علاقة الزبائن لتحقيق الميزة التنافسية" دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في مؤسسات قطاع الاتصالات الجزائري". الأصدار 16.

## المراجع الاجنبية:

- Anderson, J, & Poole, M, (2001), **Assignment and thesis Writing** (4<sup>th</sup> ed.) Brisbane: John Wiley and Sons.
- Amofah. P,&Ijaz.A(2005)"**Objectives, strategies and expandet benefits of customer relationship management**" issn 1653
- Al-azzam A.(2015), "**A Proposal Framework for Evaluating the Impact of Electronic Customer Relationship Management in Telecommunication Industry in Jordan**"
- Al-Haraizah A.(2014)."**THE ROLE OF ELECTRONIC CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT PILLARS IN ACHIEVING COMPETITIVE ADVANTAGE FOR BANKING SECTOR IN JORDAN**". British Journal of Marketing Studies Vol.2, No.7, pp.29-44.
- Alipour .M, Mohammadi.M,(2011), **The Effect Of Customer Relationship Management (CRM) On Achieving Competitive Advantage Of Manufacturing Tractor**. Global Journal of Management and Business Research Volume 11 Issue 5 Version 1.0.
- Chang .C. (2011)" **The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation**" vol,104. Iss3,pp 361-370.
- Chaffey .D. (2009) " **E-Business and E-Commerce Management: Strategy, Implementation and Practice**" 4th
- Daminni G, (2011), "**Effective Customer Relationship Management through eCRM**", Viewpoint, Vol. 2 No. 1, pp. 27-38.
- Dobni .B,(2011)" **The relationship between innovation orientation and organisational performance**" .vol 10,iss.3.



- Daniel I. Prajogo and McDermott P,2011, **Examining competitive priorities and competitive advantage in service organisations using Importance-Performance Analysis matrix**. Vol. 21 Iss: 5, pp.465 – 483.
- Gheorghe MILITARU,(2014),"**COMPETITIVE ADVANTAGE BY INTEGRATED E-BUSINESS IN SUPPLY CHAINS: A STRATEGIC APPROACH**".
- Heizer, J. and Render, 2001, "**principles of Operations management**", 6rd Ed., prentice Hill, New Jersey.
- Hair, J, F, Black, W. C, Babin, B. J, Anderson, R, E, & Tatham, R, L.(2006). **Multivariate Data Analysis** (6<sup>th</sup> ed): Prentice Hall.
- Hamid N, Cheng A and Akhir .R.(2011), "**Dimensions of E-CRM: An Empirical Study on Hotels' Web Sites**", Journal of Southeast Asian Research 15pages.
- Harb .Y,(2009), "**Electronic Customer Relationship Management (e-CRM) in Zain Company**" .
- Joy I. Dirisu and Iyiola O and O. S. Ibidunni,(2013), "**PRODUCT DIFFERENTIATION: A TOOL OF COMPETITIVE ADVANTAGE AND OPTIMAL ORGANIZATIONAL PERFORMANCE (A STUDY OF UNILEVER NIGERIA PLC)**". Vol. 9 Iss: 34
- J. Xu and M. Quaddus,(2013), **Information Systems for Competitive Advantages**.
- Kennedy .A,(2006), "**ELECTRONIC CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (eCRM): OPPORTUNITIES AND CHALLENGES IN A DIGITAL WORLD**".vol 18, no.1
- Khaligh, A , Miremadi, A . and Aminilari, M. (2012) "**The Impact of eCRM on Loyalty and Retention of Customers in Iranian Telecommunication Sector, International Journal of Business and Management**".vol.7 no.2

- Kamakura,2005, "Choice Models and Customer Relationship Management".vol 16, iss3
- Keshvari Rozita, (2011), "The Impact of E-CRM on Customers Attitude and Its Association with Generating Competitive Advantages in Iranian Financial B2B Context", International Business Research, Vol. 5 No. 4, pp.34-5.
- Kalaignanam K, Kushwaha T,Jan-BenedictE.MSteenkamp, Tuli.K,(2012), "The Effect of CRM Outsourcing on Shareholder Value: A Contingency Perspective". , Volume 59, Issue 3, Pages 748-769.
- Khalifa, M., and Shen, N. 2009," Modelling electronic customer relationship management success: functional and temporal considerations", vol. 28, no. 4, pp, 373-387.
- Kathuria,R.,2000,"Competitive Priorities and Managerial Performance: A Taxonomy of Small Manufacturers", Journal of Operations Management, Vol. 18, No. 6, pp. 627-641
- Linn, Robert. L, & Gronlund, Norman, E, (2000), Measurement and Assessment in Teaching, (8<sup>th</sup> ed) Prentice Hall.
- Lindgreen, A., & Antioco, M. (2005). Customer relationship management: The case of a European bank. Marketing Intelligence & Planning. Vol. 23 Iss: 2, pp.136 – 154.
- Laudon.k, Laudon.j,(2004) management information system, international Edtition Eighth Edition , Pearson Prentice hall.
- Liljefors.O.2011"The use of ECRM to enhance customer relationship"master thsis ,malardalen uni,Sweden
- lee-kelley L, Gillert D,(2003) "How e- CRM can enhance customer loyalty", Marketing Intelligence & Planning, Vol. 21 Iss: 4, pp.239 – 248
- Md. Shafiqur Rahman,(2011), "DIFFERENTIATION OF SERVICES TO ACHIEVE COMPETITIVE ADVANTAGE – AIRLINES

**MEETING THE NEEDS OF PHYSICALLY CHALLENGED PERSONS". Vol-7 , No.1, 66-77**

- Mohammad.N, Zakaria.N (2012)," **CRM Benefits for Customers"** Vol. 2, Issue 6, pp.1578-1586.
- Nikolova.S,(2012), **The effectiveness of social media in the formation of positive brand attitude for the different users.vol.11**
- Reimann, M., Schilke ,(2010), "**Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy"**. Volume 38, Iss 3, pp 326–346.
- Reicher.R, Szeghegyi.A,(2015), "**Factors Affecting the Selection and Implementation of a Customer Relationship Management (CRM) Process"**.vol.12 ,no4
- Nwokah, N.; Juliet G. (2015). "**Impact of Social Network on Customer Acquisition in the Banking Industry in Nigeria**". Information and Knowledge Management, Vol.5, No.5, pp. 150-163.
- Serbanica.D, Militaru.G,2008, "**COMPETITIVE ADVANTAGE BY INTEGRATED E-BUSINESS IN SUPPLY CHAINS: A STRATEGIC APPROACH"** . Iss: 1, pp.27 – 36.
- Sekaran, U., & Bougie, R., (2010), **Research Methods for Business: A skill Bulding Approach**, 5 Edition, NY: John Wiley & Sons Inc, New York.
- Slovakia.E(2006) , **COMPETITIVE STRATEGY AND COMPETITIVE ADVANTAGES OF SMALL AND MIDSIZED MANUFACTURING ENTERPRISES IN SLOVAKIA.**
- Sölvell. Ö., (2015) ,"**The Competitive Advantage of Nations 25 years – opening up new perspectives on competitiveness. Competitiveness Review"**, Vol. 25 Iss: 5, pp.471 – 481.
- Sivaraks.P, Krairit.D, John C. S. Tang,(2011), "**Effects of e-CRM on customer–bank relationship quality and outcomes: The case of Thailand"**.No.141-157.

- Shahbaz.K,(2012), **"Gaining Competitive Advantages on E-CRM in Financial Institutions in Iran through B2B Model"** .vol.6 no .3
- Sigalas, C. and Pekka-Economou, V. (2013), **"Revisiting the concept of competitive advantage: problems and fallacies arising from its conceptualization"**, Journal of Strategy and Management, Vol. 6 No. 1, pp. 61-80.
- Sigalas, C., Pekka-Economou, V. and Georgopoulos, N.B. (2013), **"Developing a measure of competitive advantage"**, Journal of Strategy and Management.vol.6 no.4
- Tavana .A , Bakiyani .B, Farjam .H, Karami .M, Ostovari .S,(2013), **Electronic Customer Relationship Management and Its Implementation in Business Organizations . VOL 4, NO 11.**
- Wahab S (2016), **"The Relationship between E-Service Quality and Ease of use on Customer Relationship management (CRM) Performance: an Empirical Investigation in Jordan Mobile Phone Services"**.
- Wang, Mei-Yu, (2007), **"Measuring e-CRM service quality in the library context: a preliminary study "**,The Electronic Library, Vol. 26 No. 6, pp. 896-911.
- Porter,m,(1980),**"competitive strategy techniques for analysing industries and competites"** free press , new York
- Porter,m,(1980)**"The competitive advantage of corporate philanthropy"** Harvard business review .
- Parveen F. Jaafar N. Ainin S,(2016), **"Social media's impact on organizational performance and entrepreneurial orientation in organizations"** Vol. 54 No. 9, 2016

قائمة الملاحق  
أداة الدراسة (الاستبانة)

الأستبانة

الإخوة/الأخوات مسؤولي فنادق الخمس نجوم في عمان،

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث حالياً بإجراء دراسة علمية تهدف إلى التعرف إلى " أثر إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية في أولويات الميزة التنافسية " .

إنَّ الغرض من هذه الدراسة هو الحصول على درجة الماجستير في الأعمال الإلكترونية، وإن استجابتك لهذه الاستبانة تعني لنا الكثير وتضيف قيمة لدراستنا وسيتم استخدامها فقط للأغراض الأكاديمية ولن يتم استخدامها خارج نطاق هذا البحث العلمي.

نقدر كثيراً مساعدتكم الكريمة للإجابة على الأسئلة المرفقة.

أشركم مقدماً

الباحث

فاروق اهاب الدجاني

بإشراف

الدكتور محمد المعايطه

الجزء الأول: بيانات عامة.

النوع الاجتماعي

ذكر .  أنثى.

العمر

25-30 سنة  31-35 سنة.

36-40 سنة .  41-45 سنة.

أكثر من 46 سنة.

المؤهل العلمي

كلية/ دبلوم .  بكالوريوس.

ماجستير .  دكتوراه.

المسمى الوظيفي

مدير تنفيذي.  مدير عام.

مدير إداري.  مسمى وظيفي آخر.....

سنوات الخبرة في الشركة الحالية

5 سنوات فأقل.  6-10 سنوات.

11-15 سنة.  16 سنة فأكثر

### الجزء الثاني: إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية

يتعلق هذا الجزء بالبحث عن إدارة علاقات الزبائن الإلكترونية من خلال ( اكتساب الزبائن، اختيار الزبائن، التخصيص، المحافظة على الزبائن). يرجى قراءة كل سؤال و وضع إشارة ( ✓ ) في العمود الذي ترونه مناسباً.

| اكتساب الزبائن. ( Nwokah,2015)   |   |  |  |  | غير موافق<br>بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|--|---|--|--|--|-------------------|-----------|-------|-------|---------------|
|  |   |  |  |  | 1                 | 2         | 3     | 4     | 5             |
| . اكتساب الزبائن : هي مجموعة الطرق والأنشطة الإلكترونية التي يستخدمها الفندق لجذب زبائن جدد من خلال معرفة الحاجات والرغبات التي يحتاجها الزبائن .      |   |  |  |  |                   |           |       |       |               |
| 1  | يمتلك الفندق أهداف عمل واضحة فيما يتعلق باكتساب الزبائن إلكترونياً.                   |  |  |  |                   |           |       |       |               |
| 2  | يتوفر في الفندق برامج تدريب للموظفين في المهارات المطلوبة لاكتساب الزبائن إلكترونياً. |  |  |  |                   |           |       |       |               |
| 3  | يستخدم الفندق تقنيات التكنولوجيا الحديثة لخلق وعي لدى الزبائن بخدمات الفندق.          |  |  |  |                   |           |       |       |               |
| 4  | يستخدم الفندق الادوات الإلكترونية لاكتشاف حاجات ورغبات الزبائن غير المكتشفة.          |  |  |  |                   |           |       |       |               |
| 5  | يمتلك الفندق التقنيات اللازمة لقياس فاعلية الحملات الترويجية التي يقوم بها.           |  |  |  |                   |           |       |       |               |
| أختيار الزبائن. ( Chaffey,2009)  |   |  |  |  | غير موافق<br>بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|  |   |  |  |  | 1                 | 2         | 3     | 4     | 5             |
| أختيار الزبائن : تحديد مجموعات مختلفة من الزبائن ذات الفائدة والقيمة العالية للفنادق والقيام بتطوير العلاقة وتعزيزها بما يتناسب مع الزبائن إلكترونياً. |   |  |  |  |                   |           |       |       |               |



|   |       |       |           |                |                                |  |
|---|-------|-------|-----------|----------------|--------------------------------|--|
|   |       |       |           |                | 6                              | يتوفر في الفندق برامج الكترونية تساعد في اختيار الزبائن .                                |
|   |       |       |           |                | 7                              | يتوفر في الفندق برامج الكترونية تساعد على تقسيم الزبائن إلى مجموعات لتسهيل عرض الخدمات . |
|   |       |       |           |                | 8                              | يتوفر في الفندق برامج تساعد في مراجعة دورة حياة الزبون وتقييمه إلكترونياً.               |
|   |       |       |           |                | 9                              | يتوفر في الفندق برامج الكترونية تسهل الوصول للزبائن بدقة عالية.                          |
|   |       |       |           |                | 10                             | يتوفر في الفندق برامج الكترونية تساعد في تحديد الزبائن ذوي القيمة العالية.               |
| موافق بشدة  | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | النخصيص. ( Hamid , al.et,2011) |  |
| 5   | 4     | 3     | 2         | 1              |                                |  |
| النخصيص : تغير في المنتج او الخدمة المراد تسليمها في الفندق بناء على تفضيلات الزبائن وحسب سلوكه السابق. |       |       |           |                |                                |  |
|   |       |       |           |                | 11                             | يقوم الفندق بتعديل خدماته المقدمة بناء على التغذية الراجعة من الزبائن .                  |
|   |       |       |           |                | 12                             | وجود استراتيجيات وخطط الكترونية لتلبية احتياجات الزبائن بشكل خاص.                        |
|   |       |       |           |                | 13                             | يتوفر في الفندق برنامج لانشاء ملف عن خصائص الزبائن .                                     |

|   |       |       |           |                |                                     |   |
|---|-------|-------|-----------|----------------|-------------------------------------|---|
|   |       |       |           |                | 14                                  | يتوفر في الفندق تقنيات لمتتبع تفضيلات الزبائن وتخزينها للتركيز عليها مستقبلاً.                                  |
|   |       |       |           |                | 15                                  | يتوفر في الفندق تقنيات التتقيب عن البيانات لإكتشاف انماط تفضيلات الزبائن .                                      |
| موافق بشدة  | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المحافظة على الزبائن.( Nwokah,2015) |   |
| 5   | 4     | 3     | 2         | 1              |                                     |   |
| المحافظة على الزبائن : كافة الاستراتيجيات الالكترونية التي تقوم بها الشركة التي من شأنها المحاولة على بقاء الزبائن بشكل فعال لأكبر فترة ممكنة داخل الفندق . |       |       |           |                |                                     |   |
|   |       |       |           |                | 16                                  | يستخدم الفندق تقنيات التكنولوجيا الحديثة لبناء الثقة مع الزبائن .   |
|   |       |       |           |                | 17                                  | يعمل الفندق على تطوير علاقات طويلة الأمد مع الزبائن إلكترونياً.   |
|   |       |       |           |                | 18                                  | يعمل الفندق على حل الشكاوى الواردة إلكترونياً من الزبائن بفاعلية.   |
|   |       |       |           |                | 19                                  | يحرص الفندق على القيام بمسح لأراء الزبائن من خلال التكنولوجيا الحديثة للتعرف على أذواقهم ورغباتهم لغرض إشباعها. |
|   |       |       |           |                | 20                                  | يولي الفندق اهتماماً إضافياً للزبائن اصحاب الولاء بالفندق .   |

### الجزء الثالث: الميزة التنافسية

يتعلق هذا الجزء بقياس الميزة التنافسية من خلال خمس أبعاد ( التكامل، التمايز، تقليل التكاليف، الأبداع، المرونة). يرجى قراءة كل سؤال و وضع إشارة ( ✓ ) في العمود الذي ترونه مناسباً.

| التكامل. (عساف, 2015)   |           |       |       |               |
|---|-----------|-------|-------|---------------|
| غير موافق<br>بشدة   | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
| 1   | 2         | 3     | 4     | 5             |
| <p><b>التكامل :</b> هو عملية ربط وجمع بين المكونات الصغيرة في نظام واحد عن طريق تفعيل التعاون والمشاركة بالمعلومات والبيانات لتحقيق تقليل في تكاليف وتحسين جودة المواد الخام، والقدرة على الحصول على التكنولوجيا المناسبة وتطبيقها داخل الفندق.</p> |           |       |       |               |
|   |           |       |       | 21            |
| توجد قنوات إتصال رسمية وغير رسمية بين الفندق والزبائن.  |           |       |       |               |
|   |           |       |       | 22            |
| يحرص الفندق على توفير خدماته في الوقت المناسب.  |           |       |       |               |
|   |           |       |       | 23            |
| يعمل الفندق على تكوين علاقة طويلة الامد مع الموردين.  |           |       |       |               |
|   |           |       |       | 24            |
| توجد قنوات إتصال متكاملة بين الفندق والموزعين.  |           |       |       |               |
|   |           |       |       | 25            |
| يتشارك الفندق مع الموردين الرؤية المستقبلية والعمل معاً   |           |       |       |               |
| التمايز. (المطيري, 2012)  |           |       |       |               |
| غير موافق<br>بشدة   | غير موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
| 1   | 2         | 3     | 4     | 5             |

|  |       |       |           |                |  |   |
|--|-------|-------|-----------|----------------|--|---|
| <p><b>التمايز :</b> هي مجموعة من الجهود المبذولة من قبل الشركات لجعل المنتجات أو الخدمات والعلامة التجارية أكثر جاذبية ومختلفة عن المنافسين, ولكن بالعادة تعتمد على الخصائص والمميزات وكذلك على قوة العلامة التجارية التي لها قيمة وصورة ذهنية لدى الزبائن.</p>                          |       |       |           |                |  |   |
|  |       |       |           |                | 26                                       | يتبنى الفندق مواصفات ومعايير ضمان الجودة بشكل صارم في جميع الاقسام .                          |
|  |       |       |           |                | 27                                       | يشجع الفندق العاملين فيه على المبادرات للارتقاء بالخدمات.                                     |
|  |       |       |           |                | 28                                       | لدى الفندق برنامج سنوي للمشاريع الابداعيه للارتقاء بالخدمات المقدمة .                         |
|  |       |       |           |                | 29                                       | يتميز الفندق بالتعاون مع فنادق عالمية لتحسين قدرته على تحقيق الجودة والتميز في تقديم الخدمات. |
|  |       |       |           |                | 30                                       | لدى الفندق توجه واضح للعمل على الحصول على جوائز الجودة والتميز .                              |
|  |       |       |           |                | <b>تقليل التكاليف . (الهراشية، 2016)</b> |   |
| موافق بشدة   | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | 1  |   |
| 5  | 4     | 3     | 2         | 1              |  |   |
| <p><b>تقليل التكاليف :</b> هي إستراتيجية تستخدمها الفنادق لتحقيق الميزة تنافسية عن طريق إنشاء موقف منخفض التكلفة بين منافسيها. ومن وجهة نظر أخرى فإنه قدرة الشركة على المحافظة على أسعار أقل من منافسيها من خلال زيادة الإنتاجية والكفاءة، والقضاء على التالف، و التحكم في المصاريف.</p> |       |       |           |                |  |   |
|  |       |       |           |                | 31                                       | تتسم كلفة الخدمات المقدمة من الفندق بأنها اقل كلفة من الفنادق المنافسة .                      |
|  |       |       |           |                | 32                                       | تقوم الفنادق بعمليات رقابية دورية على الخدمات المقدمة من اجل خفض الكلفة .                     |

|   |       |       |           |                |                           |  |
|---|-------|-------|-----------|----------------|---------------------------|--|
|   |       |       |           |                | 33                        | يستخدم الفندق موارده المتاحة بصورة اقتصادية ورشيدة لخفض التكاليف .                 |
|   |       |       |           |                | 34                        | يستخدم الفندق البحث والتطوير من اجل زيادة منحني الخبرة .                           |
|   |       |       |           |                | 35                        | يستخدم الفندق وسائل مختلفة من الرقابة في تصميم خدماتها من اجل ابقاء الكلفة منخفضة. |
| موافق بشدة  | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | الإبداع . (المطيري, 2012) |  |
| 5   | 4     | 3     | 2         | 1              |                           |  |
| <p><b>الإبداع :</b> يمثل ميزة تنافسية للعديد من المنظمات في الكثير من الأحيان سواء كانت المؤسسة قائمة أو جديدة على السوق, ويتمثل في قدرة المؤسسة على توجيه مسار التفكير وخرجها من التفكير التقليدي بالخروج بأفكار جديدة وتبني أنماط وأفكار جديدة تتميز بها وتواكب العصر الحديث والمتطور .</p> |       |       |           |                |                           |  |
|   |       |       |           |                | 36                        | تعمل ادارة الفندق على ابتكار اساليب عمل جديدة في تقديم خدماتها.                    |
|   |       |       |           |                | 37                        | تعمل الفنادق على توسيع افاق التطوير والابداع عند الادارة.                          |
|   |       |       |           |                | 38                        | تحرص ادارة الفندق على تبادل المعرفة والخبرة مع المراكز العالمية في مجال الابداع.   |
|   |       |       |           |                | 39                        | تعمل ادارة الفنادق على تنمية مهارات العاملين لديها.                                |
|   |       |       |           |                | 40                        | تشجع ادارة الفنادق الابداع والابتكار وتدعمه.                                       |

| المرونة. (العساف, 2015)   |           |       |       |            |  |
|---|-----------|-------|-------|------------|--|
| غير موافق بشدة  | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |  |
| 1   | 2         | 3     | 4     | 5          |  |
| <p>. المرونة: تعرف على مدى سرعة استجابة الفندق للظروف المتغيرة بكفاءة وفاعلية وتلبية حاجات ومتطلبات السوق المتغيرة من دون زيادة في الوقت والتكلفة أو حدوث عدم سيطرة في الفندق وتظهر أهميتها في التكيف مع حالات عدم الاستقرار , الأداء والتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للفندق والتي تتطلب المرونة وسرعة الاستجابة.</p> |           |       |       |            |  |
| 41  |           |       |       |            | يستجيب الفندق بسرعة للتغيرات في طلبات ورغبات الزبائن .   |
| 42  |           |       |       |            | يتم تدريب العاملين بشكل دوري لجعلهم قادرين على العمل بإماكن مختلفة.                                    |
| 43  |           |       |       |            | للفندق القدرة على الاستجابة السريعة للتغيرات البيئية المختلفة في تصميم خدماتها مما يخدم رغبات الزبائن. |
| 44  |           |       |       |            | تتنصف المكائن والالات التي يستخدمها الفندق بأنها ذات أغراض متعددة .                                    |
| 45  |           |       |       |            | يستجيب حجم الإنتاج في الفندق للتغيرات الحاصلة في الطلب زيادة ونقصانا.                                  |

## الملحق (2) قائمة بإسماء المحكمين

| الجامعة                 | القسم             | الأسم            | الرقم |
|-------------------------|-------------------|------------------|-------|
| جامعة طلال ابو<br>غزالة | قسم ادارة الأعمال | د.محمد النسور    | 1     |
| جامعة الشرق<br>الأوسط   | قسم ادارة الأعمال | د.احمد علي صالح  | 2     |
| جامعة الشرق<br>الأوسط   | قسم ادارة الأعمال | د.هبة ناصر الدين | 3     |
| جامعة الشرق<br>الأوسط   | قسم ادارة الأعمال | د.عماد مسعود     | 4     |
| جامعة الزيتونة          | قسم ادارة الأعمال | د.فراس الشلبي    | 5     |
| جامعة الشرق<br>الأوسط   | قسم ادارة الأعمال | د.سمير الجبالي   | 6     |
| جامعة عمان<br>الاهلية   | قسم ادارة الأعمال | د.هنادي سلامة    | 7     |

### الملحق رقم (3)

| المدرء العاملين والتنفذييين والإداريين ورؤساء الأقسام<br>في إدارة علاقات الزبائن الالكترونية | أسم الفندق             |
|--|------------------------|
| 18   | Royal hotel            |
| 12   | Bristol hotel          |
| 13   | Dana Plaza hotel       |
| 17   | Rotana hotel           |
| 19   | Four seasons hotel     |
| 14   | Crowne plaza hotel     |
| 11   | Thousand night hotel   |
| 12   | Holiday inn hotel      |
| 15   | Boulevard arjaan hotel |
| 15   | Grand Hyatt hotel      |
| 15   | Landmark hotel         |
| 13   | Sheraton Amman hotel   |
| 17   | Intercontinental hotel |