

العنوان:	إدارة علاقات العملاء في فنادق الخمس نجوم من وجهة نظر الموظفين
المصدر:	مجلة البحوث الإدارية
الناشر:	أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز البحوث والاستشارات والتطوير
المؤلف الرئيسي:	نصير، محمد طاهر
المجلد/العدد:	مج 25, ع 2
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2007
الشهر:	إبريل
الصفحات:	82 - 94
رقم MD:	67110
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	العلاقات العامة ، التسويق ، الفنادق ، الأردن ، اتجاهات الموظفين ، خدمة العملاء ، البرامج التدريبية ، التخطيط الإقتصادي، السياحة ، الخدمات السياحية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/67110">http://search.mandumah.com/Record/67110</a>

إدارة علاقات العملاء في فنادق الخمس نجوم

( من وجهة نظر الموظفين )

د. محمد ظاهر نصير

أستاذ مساعد في التسويق

الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية - الأردن

كلية العلوم المالية والمصرفية

قسم التسويق

ملخص :

استهدفت الدراسة الحالية التعرف على طبيعة مفهوم التسويق بالعلاقات من الناحية النظرية والتطبيقية، لدى الموظفين العاملين في فنادق الخمس نجوم بالأردن .

استخدمت الدراسة نوعين من البيانات هي الأولية والثانوية ، الأولية منها تم جمعها بواسطة استبانته تم اعدادها لاغراض الدراسة ، وقد شملت العينة ثلاثة فنادق .

تم تحليل البيانات بواسطة البرنامج الاحصائي SPSS، وكانت النتائج الاساسية لدراسة كما يلي :

- تبين أن لدى الموظفين ادراكا لمفهوم وتطبيقات التسويق بالعلاقات في الفنادق المبحوثة

- تبين أن هناك برامج تدريبية تعطى من قبل الادارة للموظفين على تطبيقات ومفاهيم التسويق بالعلاقات وان هذه البرامج التدريبية لها أثر واضح على تطبيقات الموظفين لمفهوم التسويق بالعلاقات .

- تبين أن هناك أهمية لمشاركة الموظفين بأرائهم في التخطيط الاستراتيجي لبناء العلاقات مع العملاء .

خلصت الدراسة الى ضرورة تزويد الموظفين بمفاهيم التسويق بالعلاقات خصوصاً الذين هم على تماس مباشر ودائم مع الضيوف .

المقدمة :

أصبحت رعاية العميل محورا لاهتمام العديد من

منظمات الاعمال من خلال توسيع أنشطة التوجه نحو العملاء ومعرفة إحتياجاتهم وتوقعاتهم من خلال إيجاد علاقات وثيقة معهم ، وقد إستخدم أحد الكتاب مصطلح " الألفة الجديدة The New Intimacy " للدلالة على ان العلاقات مع العملاء حوارا مستمرا أساسه الاستماع الفعال واحترام وجهات نظر العملاء . (١)

والعملاء اليوم أكثر وعيا وادراكا من ذي قبل ، فحجم المعلومات التي يتلقونها أصبح هائلاً وعملية بناء العلاقات غدت أكثر صعوبة مما يعني ضرورة توفير معلومات دقيقة وشاملة تسهم في إعادة ترتيب الاوضاع وتعزيز الفرص المتاحة بالسوق من خلال أدوات غير تقليدية منها التسويق بالعلاقات . (٢)

إن المنظمات الخدمية ، والفندقية منها ، معنية أكثر من غيرها ببناء العلاقات وتطويرها مع العملاء ، فقد غدت الفنادق منظمات عالمية واسعة الانتشار واصبحت أكثر اعتماداً على مناهج التسويق الحديثة المرتكزة اساساً على مبدأ الضيافة Hospitality . وبناء العلاقات الودية مع الضيوف .

إن تسويق العلاقات يعتبر من المبادئ التسويقية التي يفترض بالمنظمات الفندقية السعي نحو امتلاك مقوماتها والعمل على تطبيقها نظراً للخصوصية التي تمتاز بها خدمات الفنادق التي هي اساساً خدمات ضيافة تتطلب نهجاً يؤدي إلى تعزيز العلاقات بين العملاء والعاملين في الفندق على إختلاف دوائرهم .

تطبيق الـ CRM في الفنادق ذات الخمس نجوم ؟  
 ٣- هل يتم إشراك الموظفين في عملية التخطيط  
 الاستراتيجي فيما يتعلق بإدارة علاقات العملاء ؟  
 ٤- هل يدرك الموظفون في فنادق ذات الخمس  
 نجوم أهمية استخدام الـ CRM ؟  
 أهداف الدراسة :

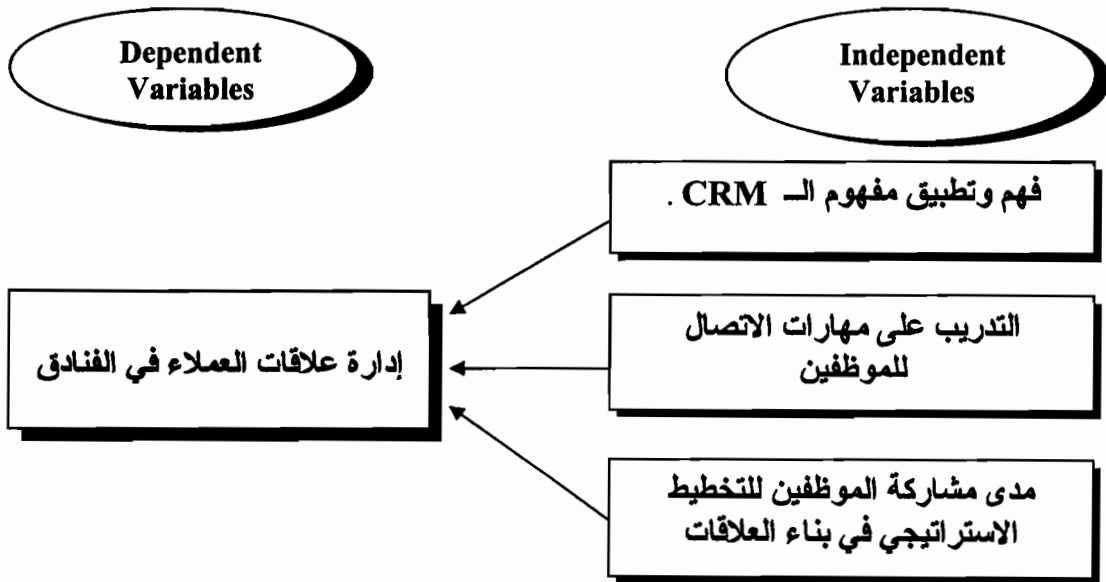
تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الاهداف التالية :  
 ١- التعرف على مفهوم ادارة علاقات العملاء و  
 مدى تطبيقه من وجهة نظر الموظفين في فنادق ذات  
 الخمس نجوم.  
 ٢- معرفة مدى توفر برامج تدريبية للموظفين  
 في فنادق ذات الخمس نجوم التي تساعدهم على تطبيق  
 مفهوم ادارة علاقات العملاء.  
 ٣- معرفة مدى مشاركة الموظفين في عملية  
 التخطيط الاستراتيجي فيما يتعلق بادارة علاقات  
 العملاء .  
 ٤- معرفة مدى أهمية مفهوم ادارة علاقات  
 العملاء من وجهة نظر الموظفين .

جاءت هذه الدراسة لاجل التعرف على مدى وعي  
 وادراك الموظفين لمفهوم التسويق بالعلاقات في فنادق  
 الخمسة نجوم العاملة في الاردن ومدى إهتمام الادارة  
 الفندقية ببرامج التدريب للموظفين لفهم وتطبيق التسويق  
 بالعلاقات ومدى إهتمام الادارة بمشاركة الموظفين  
 بالتخطيط الاستراتيجي لبناء العلاقات مع العملاء .

مشكلة الدراسة :  
 تكمن مشكلة الدراسة من خلال معرفة مفهوم إدارة  
 علاقات العملاء و مدى تطبيقه من وجهة نظر  
 الموظفين في الفنادق ذات الخمس نجوم حيث أن إدارة  
 علاقات العملاء من الأدوات المهمة للوصول إلى  
 ديمومة العلاقة مع ضيوف الفندق و من هنا فان  
 موظفي الفنادق ذات الخمس نجوم يفترض أن يدركوا  
 أهمية تطبيق CRM خصوصا مع إزدياد المنافسة في  
 مجال الفندقة .

وبناء على ذلك يمكن طرح الأسئلة التالية:  
 ١- هل يدرك الموظفون في فنادق ذات الخمس  
 نجوم مفهوم إدارة علاقات العملاء ؟  
 ٢- هل تتوفر برامج تدريبية للموظفين تساعدهم على

نموذج الدراسة :



تصنيف متغيرات البحث :

تمت الدراسة من خلال معرفة ما يؤثر على المتغير التابع وهو تطبيق الـ CRM في الفنادق ذات الخمس نجوم العاملة في الاردن . وكانت هذه المتغيرات المستقلة هي التي تؤثر على هذا المتغير التابع .

١. فهم وتطبيق مفهوم الـ CRM .

٢. التدريب على مهارات الاتصال للموظفين .

٣. مدى مشاركة الموظفين للتخطيط الاستراتيجي

في بناء العلاقات .

إن هذه الدراسة تقوم لمعرفة تأثير هذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع من وجهة نظر الموظفين العاملين في الفنادق الخمس نجوم العاملة بالاردن .

التعريفات الإجرائية للمتغيرات :

إن التعريفات الاجرائية كالتالي :

١. فهم وتطبيق مفهوم الـ CRM : تم

قياس هذا المتغير بعبارات عديدة منها

كما ذكرت دراسة ( chen,popovich,2003 )

• قدرة الموظفين على تفهم ظروف العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم .

وذكر عند ( Kotler,Bowen,makens,1999 )

عبارة تقيس هذا المتغير .

• مدى إدراك الموظفين لمفهوم الـ CRM

بصورة واضحة ومدى تطبيقهم له في جميع الأنشطة التي يمارسونها .

وذكر عند ( Nguyen,Sherif,Newby,2007 )

عبارة تقيس هذا المتغير .

• مدى توفر قاعدة بيانات ومعلومات عن

العملاء في الفندق .

٢. التدريب على مهارات الاتصال للموظفين

: تم قياس هذا المتغير بعبارات عديدة منها كما ذكرت

دراسة ( Edvardsson.Bo.Thamsson,1994 )

• توفر برامج تدريبية تساعد في زيادة اهتمام

الموظفين بالعملاء .

وذكر عند (Kanter,1991) عبارات تقيس هذا

المتغير هي

• توفر مدربين مؤهلين لإلقاء الدورات التدريبية

• الجدوى والفائدة من وراء البرامج التدريبية .

• إستمرارية الإدارة بتواصل لقاء البرامج

التدريبية للموظفين .

وذكر عند ( ناهده، ١٩٩٧ ) عبارة تقيس هذا

المتغير هي

• البرامج التدريبية التي تتيح إيجاد حلول

لمشاكل العملاء

٣.مدى مشاركة الموظفين للتخطيط الاستراتيجي

في بناء العلاقات : تم قياس هذا المتغير بعبارات عديدة

منها كما ذكرت دراسة ( chen,popovich,2003 )

• السماح من الإدارة العليا للموظفين بالمشاركة

في وضع سياسات وبرامج تتعلق بـ CRM .

وذكر عند ( Ahn,Him,Han,2003 ) عبارة

تقيس هذا المتغير هي

• الاخذ براء واقتراحات الموظفين من قبل

الإدارة العليا فيما يتعلق بـ CRM .

وذكر عند ( George,Hegds,2004 ) عبارة

تقيس هذا المتغير هي

• توفر المرونة لدى الإدارة العليا بتعديل

السياسات والبرامج المتعلقة بـ CRM .

✓ إدارة علاقات العملاء في الفنادق: تم قياس

هذا المتغير بعدة عبارات وهي:

• هل تقوم الإدارة العليا بتطبيق مفاهيم إدارة

علاقات العملاء.

• مدى قيام الإدارة بالتنسيق بين الأقسام

المختلفة للعمل على تلبية احتياجات العملاء وحل

مشاكلهم بشكل سريع .

• مدى وجود رقابة و إشراف و متابعة للنتائج

من قبل الإدارة على أداء الموظفين بشكل مستمر .

ولقد أصبح من المؤلف في تطبيقات التسويق بالعلاقات الاتصال بالعملاء بالمناسبات المختلفة كشكل من أشكال تعزيز وبناء العلاقة معهم، ويتضمن هذا الاتصال في بعض الاحوال تقديم الهدايا والجوائز في أثناء تقديم الخدمة او حتى بعدها ، حيث أن ذلك يسهم في رفع مستوى الولاء نحو العلامة التجارية وضمان بقاء العميل كزبون دائم (4).

كما ان الممارسة التسويقية في مجال الخدمات برهنت على أن زبائن الطلب المنفرد أو المتقطع ليس هدفاً للتسويق بل الهدف هو الوصول الى الولاء خصوصاً في ظل حقيقة تزايد معدلات الربح المتحقق من إستمرارية التعامل مع الخدمات المقدمة مع مرور الزمن. (5)

لقد حاول كتاب التسويق التمييز بين تسويق العلاقات Relationship Marketing وتسويق التعامل Transactional marketing فالأول ذو مضمون يؤكد الاحتفاظ بالعملاء ومخاطبتهم بخصوصيتهم من خلال نظرة شمولية طويلة الاجل ، واتصالات مكثفة ومستمرة مع تأكيد أن مسؤولية تقديم الخدمات بجودة عالية هي مسؤولية الجميع.

أما تسويق التعامل فهو ذو دلالات تسويقية تقليدية تتضمن عمليات بيع منفردة مركزة على خصائص الخدمة ذاتها وبنظرة احادية قصير الاجل مع تركيز متواضع على خدمة العملاء واتصالات بحدودها الدنيا ، مع الاعتقاد بأن تحقيق جودة الخدمات تعتبر مسؤولية قسم منفرد بالتنظيم وليست مسؤولية التنظيم ككل (2).

ويتضمن تسويق العلاقات العملاء القداماء والجدد، وينصح خبراء التسويق ايلاء منهم عناية أكبر للأسباب الآتية :

1. تكلفة الاحتفاظ بالعملاء القداماء اقل من العملاء الجدد.
2. يمثل العملاء القداماء دخلاً ثابتاً نسبياً .
3. يمثل العملاء القداماء أداة مجانية للترويج من

• مدى قيام ادارة الفندق بتوعية الموظفين باهداف عملية التسويق من خلال إدارة علاقات العملاء.

فرضيات الدراسة ( جميعها أتت بصيغة النفي ) .  
✓ الفرضية الاولى : لا توجد علاقة بين تطبيق CRM في الفنادق الخمس نجوم العاملة بالاردن وفهم وتطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء .

✓ الفرضية الثانية : لا توجد علاقة بين تطبيق CRM في الفنادق الخمس نجوم العامله بالاردن والتدريب على مهارات الاتصال للموظفين

✓ الفرضية الثالثة : لا توجد علاقة بين تطبيق CRM في الفنادق الخمس نجوم العامله بالاردن ومدى مشاركة الموظفين للتخطيط الاستراتيجي في بناء العلاقات

#### محددات الدراسة :

❖ لقد واجه الباحث العديد من الدراسات التي تتحدث عن CRM بشكل عام ولكن من وجهة نظر الموظفين في الفنادق واجه الباحث القلة التي تحدثت عن هذا الموضوع .

❖ تم مواجهة البطء في الاستجابة من الموظفين في الاجابة على الاستبانات .

❖ هناك إستبانات تم ايجابتها بصورة غير صحيحة من قبل بعض الموظفين فتم إستبعادها .

الإطار النظري : "تسويق العلاقات الالهية والمفهوم"

تمشياً مع التوجهات التطبيقية والنظرية الحديثة للتسويق فاننا نؤكد حقيقة اهمية العملاء كمرتكز رئيس لانطلاق الاتجاهات وانماط السلوك والعوامل المؤثرة فيها ، كما تتطلب استخدام مداخل غير تقليدية في بناء العلاقات مع العملاء خاصة مع حالة التغير المستمر في طبيعة الانواق ، التي تعني تغيراً في خصائص الحاجات والرغبات ، الذي يتبعه بالضرورة تغيير في المنتجات الخدمية المقدمة . (3)

٣. البدء بالزبائن الداخليين ( أي العاملين ) .
٤. الانسان غير معصوم عن الخطأ ولكن استعادة الزبون هي الالم .
٥. تحقيق التواصل والتقارب مع العملاء .
٦. فقدان الزبون هو مسؤولية الجميع في الفندق.
٧. تحفيز العاملين وصولا إلى رضاهم .

الدراسات السابقة :

من الدراسات السابقة التي تناولت مثل هذا الموضوع يمكن الاشارة الى الدراسات التالية

١. الشورة، ٢٠٠٤، تسويق الخدمات في إطارمدخل العلاقات ، إستهدفت الدراسة الحالية التعرف على طبيعة مفهوم التسويق بالعلاقات من الناحية النظرية ، التطبيقية، لدى مديري التسويق في الفنادق الخمس نجوم في الاردن . استخدمت الدراسة نوعين من البيانات هي الاولى والثانوية الاولى منها تم جمعها بواسطة استبانته تم اعدادها لاغراض الدراسة وقد شملت العينه ٢٠ فندقا.

تم تحليل البيانات بواسطة تحليل التباين والتحليل العاملي وغيرها من الاساليب الحصائية .

وكانت النتائج الاساسية للدراسة كما يلي :

- تبين أن لدى المديرين ادراكا واسعا لمفهوم وتطبيقات التسويق بالعلاقات في الفنادق المبحوثة .

- تبين ان مستوى إدراك المديرين لتطبيقات التسويق بالعلاقات غير مرتبط بحجم الفندق ، او مستوى التعليم والخبره لدى مديري التسويق في تلك الفنادق .

خلصت الدراسة الى ضرورة تزويد العاملين بمهارات الاتصال وتطويرها خصوصا لدى العاملين الذين هم على تماس مباشر ودائم مع الضيوف .

٢. أبو رمان ، ٢٠٠٣ ، إستراتيجية الاحتفاظ بالعملاء في الفنادق.

تناولت هذه الدراسة واحدة من الموضوعات المعقدة والمهمة وهي استراتيجية الاحتفاظ بالعملاء من خلال

خلال الكلمة المنطوقه Word of Mouth .

٤. العملاء القدماء يمثلون مصدر معومات موثوقا به مما يساعد في جذب عملاء جدد .<sup>(١)</sup>

يؤكد Christopher أن تسويق العلاقات بمعناه الشامل يعني أن الهدف النهائي هو الاحتفاظ بالعملاء من خلال بناء العلاقات معهم ، ويتحقق ذلك بوجود قاعدة تفصيلية من المعلومات عن العملاء تسهل عملية متابعتهم .<sup>(٢)</sup>

يجب أن يدرك الموظفون أن حالة استرضاء الزبائن والمحافظة عليهم وصولا إلى حالة اللاعيوب هو الاساس الذي تهدف إليه المؤسسة .

هذا وقد حدد Geller مجموعة من المراحل يمكن أن تؤدي إلى حالة الاحتفاظ بالعملاء يمكن تلخيصا من خلال الخطوات التالية :<sup>(٣)</sup>

١. تقديم منتج بمستوى جيد من الجوده .

٢. الاهتمام بالانطباع الاولى الذي بناه الزبون تجاه الخدمة .

٣. مراقبة حجم المشتريات للزبون او معدل الانفاق وتكرار الزيارة وملاحظة الارتفاع والانخفاض في ذلك .

٤. قاعدة بيانات تبين أن الفندق هو في القمة مقارنة بالمنافسين .

٥. إجراء تعديلات على مزيج الخدمة وفقا لاستقرارات سابقة لحاجات وتفضيلات العملاء .

٦. أن يكون التعامل شخصا لشخص وليس شخصا لشركة .

بينما ذهب Furlong إلى ما هو أبعد من ذلك نسبيا حيث بين اثنا عشرة خطوه كأساس لاجل الاحتفاظ بالعملاء يمكن بيان أهمها فيما يلي:<sup>(٤)</sup>

١. التاكيد على العمل الجماعي والذي هو الاساس لخدمة الزبون .

٢. المعرفة الدقيقة لظروف واحتياجات الزبون في سبيل الاحتفاظ به .

بالتسويق المبيعات والتسويق وخدمة الزبائن من اجل العمل معا بسلاسه الى افضل خدمه يحتاجها العميل .

دراسه تحدثت عن فهم ادارة علاقات العملاء من خلال 5, 2003, pipefish, Chen.:

الجوانب التاليه : الناس والتكنولوجيا والعمليات القائمه من خلالها يطبق مفهوم ادارة علاقات العملاء . ان ادارة علاقات العملاء هو مزيج من الناس والبيات التكنولوجيا الحديثه التي تسعى الى فهم العميل وكذلك الى منهج متكامل لادارة علاقات العملاء من خلال التركيز على العلاقات المتناميه الطويله الاجل . ان ادارة العلاقات مع العملاء تطورت مع التطور القائم في تكنولوجيا المعلومات والتغيرات التنظيميه عند العميل وهاذا ما يدعى بمفهوم ( العمليات ) . ان الشركات الناجحه يتطلب عليها تنفيذ ادارة العلاقات مع العملاء على نطاق الشركة وعبر وظيفة العميل . وكذلك رغم ان جزءا كبيرا من التكنولوجيا في ادارة علاقات العملاء يتطلب تنفيذ نهج متكامل ومتوازن للتكنولوجيا ، العمليات ، الناس .

موقف الموظف اتجاه الزبون والعناية بالتحديات التي تواجهه 6. George. Hegde.2004.

البنوك . الدراسه تعمل حالة معينه حساسه لمواقف الموظفين تجاه ارضاء العملاء واتجاه دوافعهم ، والتي هي تعتبر شرط اساسي للمنظمه ( ارضاء العميل ) وتعتبر ميزة تنافسية كذلك للمنظمه . ان الميزة التنافسية لا يمكن ان تتحقق الا من خلال الزبائن فعليه يجب ارضائهم بتوفير الحلول لهم للامور التي يتطلب ايجاد فيها حلول ومعرفة شكاويهم والاقامه على حلها ، فلذلك يجب تدريب وتأهيل الموظفين أصحاب المكاتب الاماميه المواجهين للزبائن بشكل مستمر لتحصيل الميزه التنافسيه .

دراسه تتحدث عن القضايا الاستراتيجيه في تنفيذ ادارة علاقات العملاء 7. Bull, 2003.

هناك عدد من ادارات علاقات العملاء التي قامت

ملاحظة العديد من الشكاوى والتذمرات التي تصدر عن العملاء ومحاولة حلها وصولا إلى المعيب الصفري ( حالة اللاعيوب ) وهي من المداخل المهمة لاجل الوصول إلى الزبون أو الزبون النظامي . وتمثلت الدراسة بالفنادق فئة الاربوع والخمس نجوم حيث تم توزيع ( 339 ) استمارة على النزلاء في الفنادق لاجل التعرف على أنواع المشاكل والحوادث التي تعرض لها النزلاء وما هي أهم العلاجات التي استخدمتها إدارة الفندق لاجل معالجتها بشكل فعال ونهائي وكانت أكثر المشاكل التي تعرض لها النزلاء تلك المتعلقة بفشل نظام تقديم الخدمة وبمعدل 53,8% بينما تمثلت العلاجات الأكثر استخداما بأسلوب الاعتذار للعميل وسياسة الخصومات على فترة الإقامة والخدمات .

3, 2004, lindgreen. دراسه قامت على تصميم وتنفيذ ورصد وجود برامج ادارة علاقات العملاء : دراسه تحليلية . هناك القليل من الدراسات التجريبيه التي درست تصميم وتنفيذ ورصد ادارة علاقات العملاء على المستوى العلمي . وهذه الدراسه جزءا لايتجزأ من الدراسات التي نشرت في الاعمال التجارية ذات الصله بموضوع ادارة علاقات العملاء في الدول الاسكندنافية . الجزء الاول يدخل القارئ الى الفلسفه الكامنه وراء ادارة العلاقات مع العملاء والجزء الاخر هو تقديم الرؤى والمقترحات في كيفية صياغة البرامج لادارة علاقات العملاء.

4, Nguyen, Sherif and Michael . Newby,2007. : دراسه تتحدث عن استراتيجيات للتنفيذ الناجح لإدارة العلاقات مع العملاء . بتصميم نظام للمعلومات على مسارات العملاء وتفاعلاتهم مع الشركة وعروضها ويسمح للموظفين بمعرفة هذه المعلومات مثل مشترياتهم السابقه ، سجلات الخدمه ، فهنا يتم طرح استراتيجيات من اجل التنفيذ الناجح لادارة العلاقات معهم . ويتم تطبيق الاستراتيجيات

بعكس الدراسات المطولة التي تكون على فترات زمنية طويلة .

#### مجتمع الدراسة وعينتها :

تكون مجتمع الدراسة من الموظفين العاملين في الفنادق الاردنية ذات الخمس نجوم المتواجد إثنان منهم في عمان هم :

1. Holiday Inn 2.Sheraton Amman  
3.Dead Sea : وواحد في البحر الميت هو :  
Movenpick

يصبح مجتمع الدراسة مكون من (٣) فنادق ، قد تم إختيار الفنادق المشار إليها كعينة للدراسة وقد ساعد في ذلك صغر حجم مجتمع الدارسة من جهة ومتابعة الباحث للاستمرات الموزعة على تلك الفنادق من جهة أخرى .

#### أساليب جمع البيانات :

تعتمد الدراسة على مصدرين رئيسين للمعلومات المستخدمة هما :

البيانات الاولية : تم جمعها من خلال إستبانه طورت وصممت لغرض هذا البحث .

البيانات الثانوية: الدراسات السابقة والمقالات العلمية والكتب ذات العلاقة بموضوع البحث .

#### تصميم الاستبانه :

تكونت الاستبانه التي تم جمع البيانات الاولية بواسطتها من سبع وعشرون (٢٧) سؤالاً مقسمة إلى خمسة أجزاء، حيث كان الجزء الاول متعلق بالمعلومات الديموغرافية وضم أربعة أسئلة ، الجزء الثاني والمتعلق بمدى فهم وادراك الموظفين لمفهوم الـ CRM ضم الاسئلة من (١ إلى ٩) فيما خصصت الاسئلة من (١٠ إلى ١٥) لقياس متغير تدريب مهارات الاتصال للموظفين ، وخصصت الاسئلة من (١٦ إلى ١٨) لقياس متغير مدى مشاركة الموظفين في التخطيط الاستراتيجي في بناء العلاقات ، وخصصت الاسئلة من (١٩ إلى ٢٣) لقياس المتغير التابع .

بتطبيق استراتيجيات تنفيذ تطوير علاقه مع العملاء نمت بشكل ملحوظ في السنوات الاخيره .

وعلى اي حال هناك القليل من الدراسات الاكاديميه التي تحدثت عن مفهوم الاتاحة للموظفين بالمشاركه في وضع وتنفيذ استراتيجيات ادارة علاقات العملاء .

هذه الدراسه تشارك بحاله متواضعه من خلال تحليل دراسة حالة وجود تنفيذ ادارة علاقات العملاء في المصانع بالملكة المتحدة ، فتوضح الدراسة ان ادارة علاقات العملاء عملية معقدة ومفهوم واسع جدا ، وتدور حول العمليات التجارية ، ودمج تكنولوجيا المعلومات فيها .

وتبرز الدراسه كذلك ان تنفيذ ادارة علاقات العملاء تتطلب القيادة الفعاله ، والمصادر في المعلومات ، واستهداف وتقييم الاستراتيجيات .

دراسه تحدثت عن مدخل استخراج البيانات في تطوير Min, Min, han, 2002,8:

العلاقات مع زبائن الفندق ، وفي حفاظها على قدرتها التنافسية .

ان الفنادق تحتاج الى تطوير استراتيجياتها وعليها ان تكون قابلة للاستمرار لكي تبقى محافظة على ربايتها ، لان مفتاح النجاح في المحافظة على الزبائن لاكثر مدة زمنية تقع على عاتق ادارة علاقات العملاء، فعلى ادارة علاقات العملاء ان تكون على دراية تامه بحاجات ورغبات العملاء ، والتفاعل مع هذه الرغبات والحاجات بأفضل وجه .

وتطبيق استخراج البيانات تم تطبيقها والاستفاده منها في جنوب كوريا على الفنادق هناك فكانت النتيجة ان وجود بيانات كافيه عن الزبون تساعد على المحافظه عليه وذلك بوضع الاستراتيجيات الملائمه له.

#### تصنيف البحث :

إن هذا البحث يعتبر من البحوث الاستنتاجية الوصفية ويعتمد على نوع الدراسة المقطعية أي أنه تم جمع البيانات عن عينة واحده خلال فترة زمنية معينة



مقياس الدراسة :

تكون مقياس الدراسة من استخدام مقياس ليكرت الخماسي " Likert Scale " لأوافق بشده ، لأوافق ، محايد ، موافق ، موافق بشده . وقد خصص لها الدرجات ( ١،٢،٣،٤،٥ ) على التوالي وكما هو مبين فإن متوسط المقياس هو القيمة ( ٣ ) .  
وقد تم توزيع هذه الاستبانات للموظفين العاملين في الفنادق المبحوثة .

والمصطلحات الواردة فيها ومدى وضوحها، وتم أخذ بعين الاعتبار الملاحظات على بعض الاسئلة التي تم التعقيب عليها .

تم توزيع ١٤٠ استبانته وتم إسترجاع ١١٠ استبانته وتم إستبعاد ١٣ استبانته وذلك لعدم الدقة وفقدانها لكثير من المعلومات وتم التحليل الاحصائي على ٩٧ استبانته .

تحليل البيانات :

لقد تم تحليل البيانات من خلال البرنامج الاحصائي SPSS وقد كان التحليل كما يلي :

جمع البيانات وتحكيمها من قبل العينة :

تم عرض الاستبانته لدى بعض أفراد العينة Pilot study بهدف قياس مستوى فهم العبارات

جدول رقم ( ١ ) : الخصائص الديموغرافية للعينة .

النسبة %	التكرار	طبيعة الوظيفة	النسبة %	التكرار	الجنس
35.1	34	موظف إداري	74.2	72	ذكر
18.6	18	موظف استقبال			
21.6	21	مضيف	25.8	25	أنثى
24.7	24	أخصي			
المستوى التعليمي			العمر		
19.8	19	ثانوية عامة فأقل	62.9	61	من ٢١ إلى ٣٠
43.8	42	دبلوم	21.6	21	من ٣١ إلى ٤٠
35.4	34	بكالوريوس	12.4	12	من ٤١ إلى ٥٠
1.0	1	ماجستير	3.1	3	من ٥١ سنة فما فوق

ومن حيث الوظيفية أعلى نسبة هم من الموظفين الإداريين وأعلى نسبة من الموظفين من حملة شهادة " الدبلوم " هذا يشير إلى قلة المؤهلين بشهادات عليا من الموظفين في الفنادق .

تم في هذه الدراسة معرفة أن أعلى نسبة من الموظفين في الفنادق هم من " الذكور " ، ومن ناحية عمر الموظفين تم معرفة أعلى نسبة تتراوح من بين " ٢١ - ٣٠ " سنة أي أكثر الموظفين هم من الشباب ،

جدول رقم ( ٢ ) : الوصف الإحصائي لمتغيرات البحث بالمتوسط والانحراف المعياري

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
	فهم وإدراك الموظفين لمفهوم الـ CRM		
١	يوجد نظام لإدارة علاقات العملاء في الفندق	3.87	0.92
٢	تتوفر جميع البرمجيات فيما يتعلق بإدارة علاقات العملاء	3.64	1.08
٣	يتوفر في الفندق قاعدة بيانات ومعلومات عن العملاء	4.10	0.84
٤	تعيين و اختيار الموظفين للوظيفة يتلاءم مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية	3.47	1.19
٥	يدرك الموظفين مفهوم إدارة علاقات العملاء بصورة واضحة	3.80	0.97

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
٦	يقوم الموظفون بتطبيق مفهوم إدارة علاقات العملاء في جميع الأنشطة التي يمارسونها	3.01	1.22
٧	الموظفون قادرين على تفهم ظروف العملاء و مشاكلهم و احتياجاتهم	3.78	0.84
٨	تسمح النظم لفريق العمل بنوع من المرونة في التعامل مع احتياجات العملاء	3.87	0.88
٩	مستوى المعلومات التي يتم الادلاء بها لفريق العمل تمكنهم من الرد على اسئلة و استفسارات العملاء	3.92	1.05
<b>البرامج التدريبية للموظفين</b>			
١٠	يتوفر في الفندق برامج تدريبية للموظفين تتعلق بإدارة علاقات العملاء	3.70	1.04
١١	يتم التدريب بصورة مستمرة على أنشطة إدارة علاقات العملاء	3.10	1.39
١٢	يتم تلقي البرامج التدريبية من قبل مدربين مؤهلين و متخصصين في إدارة علاقات العملاء	3.48	1.06
١٣	يتم تطبيق جميع الأنشطة المتعلقة بإدارة علاقات العملاء التي تم تدريب الموظفين عليها	2.99	1.31
١٤	تتيح برامج التدريب القدرة على تنفيذ مهام محددة مثل إيجاد حلول لمشاكل العملاء	3.83	0.86
١٥	هناك فائدة و أهمية كبيرة للبرامج التدريبية التي يتلقاها الموظفون و المتعلقة بإدارة علاقات العملاء	3.65	1.14
<b>مدى مشاركة الموظفين في التخطيط الاستراتيجي</b>			
١٦	يتم مشاركة الموظفين في وضع سياسات و برامج إدارة علاقات العملاء في الفندق	3.42	1.12
١٧	يتم الأخذ بآراء و اقتراحات الموظفين من قبل الإدارة العليا فيما يتعلق بإدارة علاقات العملاء	3.41	1.07
١٨	يتوفر لدى الإدارة العليا مرونة في تعديل البرامج و السياسات المتعلقة بإدارة علاقات العملاء	3.70	1.07
<b>تطبيق CRM في الفنادق المبحوثة</b>			
١٩	تقدم الإدارة للعاملين مكافئات لأدائهم الجيد و الذي ينعكس ايجابيا على علاقتهم بالعملاء	3.80	1.09
٢٠	تقوم إدارة الفندق بتوعية الموظفين بأهداف عملية التسويق من خلال العلاقة بالعملاء	3.53	1.24
٢١	تقوم الإدارة بالتنسيق بين الأقسام المختلفة للعمل على تلبية احتياجات العملاء و حل مشاكلهم بشكل سريع	3.75	1.11
٢٢	يتم تسخير إمكانيات الإدارة في تحقيق طلبات العملاء بما يتناسب مع توقعاتهم	3.81	1.03
٢٣	يوجد رقابة و إشراف و متابعة للنتائج من قبل الإدارة على أداء الموظفين و بشكل مستمر	3.90	1.25

معاملات ثبات ابعاد المقياس

جدول رقم ( ٣ )

الدلالة	معامل الثبات	ابعاد المقياس
٠,٠١	٠,٨٣	المتغير الاول
٠,٠١	٠,٨٣	المتغير الثاني
٠,٠١	٠,٨٠	المتغير الثالث
٠,٠١	٠,٩٠	الكل
٠,٠١	٠,٨٣	المتغير التابع

من الجدول (٣) يتضح ان معاملات الثبات قد ترواحت ما بين (٠,٨٣-٠,٨٠) وان جميع هذه القيم دالة عند مستوى ٠,٠١ فاقل .

علاقات العملاء.

اختبار الفرضيات :

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل

الفرضية الأولى:

الانحدار البسيط ( Simple Regression ) والجدول

لا توجد علاقة بين تطبيق الـ CRM في الفنادق

(٤) يبين نتائج الفرضية .

الخمس نجوم العاملة بالأردن وفهم وتطبيق مفهوم ادارة

جدول (٤)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تطبيق الـ CRM في الفنادق الخمس نجوم العاملة بالأردن وفهم وتطبيق

مفهوم ادارة علاقات العملاء.

Sig	F	R square	R
0.00	48.78	0.34	0.58

العملاء. ( يتم عكس الفرضية فتصبح بالاثبات ) .

من الجدول (٤) يتضح ان معامل الارتباط بين

الفرضية الثانية:

تطبيق الـ CRM في الفنادق الخمس نجوم العاملة

لا توجد علاقة بين تطبيق الـ CRM في الفنادق

بالأردن وفهم وتطبيق مفهوم ادارة علاقات العملاء،

الخمس نجوم العاملة بالأردن والتدريب على مهارات

كانت (٠,٥٨) وان هذه العلاقة موجبه وفسرت ما

الاتصال للموظفين.

نسبته (٠,٣٤ %) من التباين الكلي، وان قيمة

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل

الاحصائي (ف) بلغت (٤٨,٧٨) وهذا يشير الى وجود

الانحدار البسيط ( Simple Regression ) والجدول

ارتباط بين تطبيق الـ CRM في الفنادق الخمس نجوم

والجدول (٥) يبين نتائج الفرضية

العاملة بالأردن وفهم وتطبيق مفهوم ادارة علاقات

جدول (٥)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تطبيق الـ CRM في فنادق الخمس نجوم العاملة بالأردن والتدريب على

مهارات الاتصال للموظفين

Sig	F	R square	R
0.00	53.34	0.36	0.60

(٠,٦٠) وان هذه العلاقة موجبه وفسرت ما نسبته

من الجدول (٥) يتضح ان معامل الارتباط بين تطبيق

(٠,٣٦ %) من التباين الكلي، وان قيمة الاحصائي (ف)

الـ CRM في الفنادق الخمس نجوم العاملة بالأردن

بلغت (٥٣,٣٤) وهذا يشير الى وجود ارتباط بين تطبيق

والتدريب على مهارات الاتصال للموظفين، كانت

الخمس نجوم العاملة بالاردن ومدى مشاركة الموظفين للتخطيط الاستراتيجي في بناء العلاقات.

للإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Regression Simple) والجدول

(٦) يبين نتائج الفرضية

جدول (٦)

تحليل الانحدار البسيط للعلاقة بين تطبيق الـ CRM في الفنادق الخمس نجوم العاملة بالاردن ومدى مشاركة الموظفين للتخطيط الاستراتيجي في بناء العلاقات

Sig	F	R square	R
0.00	48.78	0.41	0.64

وان قيمة الاحصائي (ف) بلغت (٤٨,٧٨) وهذا يشير الى وجود ارتباط بين تطبيق الـ CRM في الفنادق الخمس نجوم العاملة بالاردن ومدى مشاركة الموظفين للتخطيط الاستراتيجي في بناء العلاقات . ( يتم عكس الفرضية فتصبح بالاثبات ) .

Multiple regressions:

Table num (7)

Model	R	R Square	F	Sig
مشاركة الموظفين في التخطيط الاستراتيجي	0.64	0.41	66.56	0.00
تدريب الموظفين على مهارات الاتصال	0.73	0.54	55.22	0.00

ويقيس الابعاد المطلوبه فيما لو تم استخدامه في دراسة أخرى تحمل نفس المعطيات .

وقد تم استخدام عدة إختبارات للتأكد من ذلك وهي:

١. الصدق الظاهري Face Validity : هو التأكد

من إن عبارات الاستمارة يمكن أن تعبر عن هدفها وتوفر البيانات المطلوبة بدقة ولتحقيق ذلك تم عرض الاستبانة على مجموعة من الخبراء في التخصص .

٢. صدق المحتوى Content Validity : يعني

درجة تعبير فقرات الاستبانة عن أبعاد الدراسة المختلفة حيث تم التركيز على تمثيل كافة أبعاد الدراسة بشكل دقيق من خلال مجموعة من الاسئلة القابلة للقياس حيث الوضوح في عملية القياس وتمثيل أبعاد الدراسة وتم ذلك عند إعداد الاستمارة منذ البداية .

الـ CRM في الفنادق الخمس نجوم العاملة بالاردن والتدريب على مهارات الاتصال للموظفين .

( يتم عكس الفرضية فتصبح بالاثبات ) .

الفرضية الثالثة:

لا توجد علاقة بين تطبيق الـ CRM في الفنادق

من الجدول (٦) يتضح ان معامل الارتباط بين تطبيق الـ CRM في الفنادق الخمس نجوم العاملة بالاردن ومدى مشاركة الموظفين للتخطيط الاستراتيجي في بناء العلاقات، كانت (٠,٦٤) وان هذه العلاقة موجبه وفسرت ما نسبته (٠,٤١% من التباين الكلي،

يتضح من الجدول رقم (٧) أن معامل الارتباط بين التخطيط الاستراتيجي وتطبيق الـ CRM في الفنادق كان ( 0.64%) وأن مقدار ما فسره التخطيط الاستراتيجي لـ CRM

بلغ ( ٤١ % ) كما يتضح أن معامل الارتباط المتعدد بين التخطيط الاستراتيجي والتدريب من جهة وتطبيق الـ CRM من جهة أخرى بلغ ( ٠,٧٣ ) وأن مقدار ما فسره المتغيرين التخطيط الاستراتيجي والتدريب بلغ ( ٥٤ % ) هذا يشير أن هناك نسبة مرتفعة من تطبيق الـ CRM ترتبط بالتخطيط الاستراتيجي والتدريب .

صدق الاداة وثباتها :

تعني أن مقياس الدراسة يمكن أن يحقق الهدف

نوردها كما يلي :

١. أوضحت النتائج ان الموظفين في الفنادق خمس نجوم لديهم إدراك واضح نحو مفهوم التسويق بالعلاقات .

٢. مع إزدياد المنافسة السائدة في السوق لها دور واضح في دفع الفنادق المبحوثة إلى بناء العلاقات وتطوير أدواتها بصورة مستمرة .

٣. بدا واضحاً أن اتجاهات الموظفين نحو استخدام منهج التسويق بالعلاقات لا يتأثر بمستوى التحصيل العلمي لهم ، يفسر ذلك بأن الاتجاه نحو بناء العلاقات مع العملاء أصبح منهجاً واضحاً لدى الفنادق المبحوثة له سمات مؤسسية تعزز حقيقة إن البقاء والاستمرار في سوق الفنادق الأردنية يتطلب نهجاً تسويقياً يؤدي إلى بناء علاقات طويلة الاجل مع العملاء ، كما يفسر بإستمرارية وجود برامج تدريبية تؤكد على تطوير أداء الموظفين في الاتصال وطريقة التعامل مع الضيوف .

٤. تبين أن هناك وعي من قبل الإدارات في الفنادق المبحوثة بأهمية مشاركة الموظفين بأخذ آرائهم ومقترحاتهم في وضع برامج وسياسات إدارة علاقات العملاء .

#### التوصيات :

جاءت الدراسة لغاية بناء إطار نظري ملائم حول موضوع تسويق العلاقات وقد تم جمع وتنظيم أهم ما كتب حول الموضوع من نظريات وافكار ويعد ذلك الجزء أهم ماحققته هذه الدراسة ، ثم تطبيق المفهوم وقياس أبعاده حيث توصلنا إلى مجموعه من الاستنتاجات ساهمت في تمكين الباحث من تقديم وعرض مجموعه من التوصيات كان من أهمها :

١. تقع مسؤولية بناء العلاقات والمحافظة على العملاء في الفنادق كمنظمات خدمية ليس فقط على إدارة التسويق بل يفترض بناء ثقافة تؤكد أن كافة أقسام الفندق خصوصاً المكاتب الامامية تستطيع أن تساهم في تدعيم وتعزيز بناء العلاقات ، وبالتالي يفترض

٣. إختبار صدق المقياس وثباته : تم حساب معامل ألفا كرونباخ للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس ، وبلغت قيمة معامل ألفا كرونباخ ما بين (٠,٨٠-٠,٨٣) وان جميع هذه القيم دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل .

#### الأساليب الإحصائية:

تم حساب معاملات ثبات أبعاد المقياس ، وتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب العوامل الديموغرافية ، ومن ثم توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإستجابات أفراد عينة الدراسة . واختبار الفرضيات بواسطة تحليل الانحدار البسيط ومن ثم تم استخدام الانحدار المتعدد لمعرفة أكثر المتغيرات المستقلة تأثيراً وأهمية على المتغير التابع.

#### نتائج البحث :

نتائج تحليل الانحدار البسيط والمتعدد تشير إلى أهمية العلاقة بين تطبيق الـ CRM في الفنادق و مشاركة الموظفين في التخطيط الاستراتيجي وكذلك تدريب الموظفين على مهارات الاتصال و وكذلك فهم وتطبيق مفهوم الـ CRM من وجهة نظر الموظفين هذه النتائج تشير أهميتها حسب تسلسلها .

بوجه عام هذه النتائج تطوّر وتدعم الدراسات الميدانية في هذا المجال أنظر الى الجدول رقم (٧) .

#### الاستنتاجات :

إن إدارة علاقات العملاء أصبحت من الأبحاث الميدانية الرئيسية في تسويق الخدمات . إن اتساع نطاق المنافسة في مجالات الخدمة تدفع باتجاه تبني مناهج تسويقية غير تقليدية تعتمد على تدريب وتأهيل الموظفين على الاحتراف في التعامل مع العملاء وتقديم الخدمات لهم بأساليب تتعدى نطاق النمطية والروتين في تقديمها فانمطية تؤدي الى كثير من الاحيان الى خسارة العملاء وارتفاع احتمالات تحولهم نحو منتجات المنافسين .

لذلك ، توصلت الدراسة إلى عدد من الاستنتاجات

- الطبعة الاولى ، صفحة ٥٢-٢٣٨ .
4. [WWW.COOLAVENUES.COM](http://WWW.COOLAVENUES.COM)
5. Garla Furlong, 12 Roles for Customer Retention, Bank management, January 1993, P, 16.
6. [WWW.EFUSE.COM](http://WWW.EFUSE.COM)
7. Christopher, H. Lovelock. 1992. Services Marketing, Prentice Hall, Inc., New Jersey, 66.
8. Lais Geller, Customer Retention Begins with the Bases, Journal of direct Marketing. Vol 60, Issue 5, sept 1997.P.59
9. Garla Furlong ,12 Roles for Customer Retention , Bank Management ,January 193,P.16
١٠. الشوره، ٢٠٠٤، تسويق الخدمات في إطارمدخل العلاقات ،دراسة على فنادق الخمس نجوم في الاردن ، دراسات العلوم الادارية ، الجامعة الاردنية .
١١. أبو رمان ، ٢٠٠٣ ، إستراتيجية الاحتفاظ بالعملاء في الفنادق . جامعة العلوم التطبيقية .
١٢. Lindgreen, 2004, The design implementation and monitoring of a CRM Program a case study, Emerald group publishing Limited.
١٣. Nguyen, Sherif & Newby, 2007, Strategies for Successful CRM implement at Emerald .com
١٤. Chen, Pipefish, 2003, understanding Customer relationship management .People, Process, Technology, Business process management journal.
١٥. George, hedge, 2004, Employee attitude towards customer and customer Care Challenges in banks, the international journal of Bank marketing.
١٦. Bull, 2003, strategic issues in CRM implementation, Business Process management journal.
١٧. Min, Min, Han, 2002, a data mining approach to developing the profiles of hotel Customers

إقناع وتدريب كافة الأطراف في التنظيم بأنها مسؤولة عن تحقيق اهداف التسويق بالعلاقات.

٢. تكثيف البرامج التدريبية للموظفين وتعريفهم بأسباب المشاكل والحوادث وتأثيرها على تكرار الزيارة فضلا عن إستراتيجية العلاج التي يمكن ان يستخدمها مقدم الخدمة لاجل التغلب على تلك المشاكل والحوادث .

٣. أن تتبنى الادارات الفندقية فتح مكتب خاص داخل الفندق مهمته استقبال الاراء ووجهات النظر من موظفين الفندق .

٤. ضرورة إهتمام الادارة بمقترحات واء الموظفين مهما كانت طبيعتها ، أو حجمها من جهة ، ومن جهة أخرى أن تكون عملية دراسة تلك المقترحات والاراء مخططة يقوم بها فريق متخصص يقدم توصياته إلى أصحاب القرار لاتخاذ ما يروونه مناسباً .

٥. تطوير أداء الموظفين ، خصوصاً ذوي الاتصال المباشر مع العملاء ، من خلال عقد دورات تدريبية والتأكيد على تطبيق المهارات المكتسبة بتلك الدورات والعمل على جعل تلك المهارات ذات بعد مؤسسي يسود في جميع أقسام الفندق.

#### الاتجاهات المستقبلية للبحث :

حيث أن البحث قد أتجه نحو دراسة آراء الموظفين لمعرفة اتجاههم ومدى وعيهم لمفهوم تسويق العلاقات فإن الباحث يوصى بأن تجري دراسات تقيس أثار استخدام هذا المفهوم منو وجهة نظر العملاء ( أفراداً ، مؤسسات ) . لتحقيق تكامل في النتائج و إعطاء صورة أوضح عن تطبيقات تسويق العلاقات .

#### المراجع :

1. Edvardsson.Bo. Thamsson .Bertil and overteit.  
The quality of Service: Making it Relative Work, McGraw Hill Book, London 1994, P.112.
2. Philip Kotler, John Bowen, Jame Makens 1999. Marketing for Hospitality and Tourism, Second Edition, 345-355.
٣. معلا ، ناجي ، ١٩٩٤ ، أصول التسويق المصرفي ، معهد الدراسات المصرفية ، عمان ،