



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية

الموضوع

أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث (LMD) في العلوم التجارية
التخصص: التسويق السياحي

إشراف الأستاذة:
د. قطاف فيروز

إعداد الطالبة:
زرواتي مواهب

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتماء	الرتبة العلمية	أعضاء اللجنة
رئيسا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ التعليم العالي	شنشونة محمد
مشرفا ومقررا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	قطاف فيروز
ممتحنا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	رايس عبد الحق
ممتحنا	جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ محاضر أ	خان أحلام
ممتحنا	جامعة البشير الإبراهيمي برج بوعرييج	أستاذ محاضر أ	قايدي خميسي
ممتحنا	جامعة فرحات عباس سطيف	أستاذ محاضر أ	رقاد صليحة

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله الذي منّ عليّ بإتمام هذا العمل،

أتقدم بكل معاني الشكر والتقدير للأستاذة الفاضلة الدكتورة قطاف فيروز بأن تفضلت بإشرافها على هذه الأطروحة والتي رافقتني بتوجيهاتها القيّمة وآرائها السديدة التي كانت سندا لي في إتمام هذا البحث،

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان للدكتور قايدي خميسي الذي رافقتني طوال مشواري الأكاديمي منذ سنوات الماستر والذي لم يبخل عليّ بالنصائح البناءة والدعم والتشجيع الدائمين،

أتقدم بالشكر الجزيل والتقدير على النصائح السديدة والمرافقة التي حظيت بها من قبل الدكتورة لعذور صورية التي لم تتوانى عن تقديم التوضيح والنصح منذ بداية هذا العمل، والدكتورة رقاد صليحة التي لم تبخلني بتوجيهاتها بخصوص الجانب التطبيقي للدراسة، كما أشكر الأستاذ سنتوجي جمال على الحوارات الثرية التي جمعتني به وألهمتني في العديد من جوانب إعداد هذا العمل،

أقدم شكري للأستاذة أعضاء لجنة التكوين والأساتذة المكوّنين كلّ باسمه على ما قدّموه لي خلال سنوات التكوين في الدكتوراه من توجيه ونصائح،

وأوجه شكري إلى السادة الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وتقييمه،

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل لكل من تعاون معي في تذليل الصعوبات من الزملاء الذين ساعدوني في نشر الاستبيان، المؤثرين الذين وافقوا على نشره في صفحاتهم الالكترونية، مديرية السياحة لولاية سطيف، الأمين العام للفدرالية الوطنية لمستغلي الفنادق السيد عياشي سليم، الصديقة ميرة حفصي في تدقيق الاستبيان باللغة الانجليزية، وكل من ساهم في إنجاح هذا العمل من قريب أو من بعيد،

كما أشكر زملائي من جامعة بسكرة على نصائحهم وتشجيعهم لي.

مواهب

إهداء

إلى والدي الكريمين
إلى أختي وابنيها، إلى أخي وابنه

إلى أقرائي وأصدقائي

إلى كل من ذكره قلبي وغفل عنه لساني، إلى كل من يعرفني

أهدي هذا العمل

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية انطلاقاً من متغيرين رئيسيين هما: التسويق بالعلاقات كمتغير مستقل والذي تم قياسه بالاعتماد على الأبعاد التالية: جودة الخدمة، تقوية العلاقة مع الزبون وإدارة الشكاوى؛ والميزة التنافسية كمتغير تابع تم قياسه من خلال التمييز والقيمة المدركة، وتحقيقاً لهدف الدراسة تم تصميم استبيان موجّه للزبائن الدائمين لدى مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، وتم جمع البيانات الأولية إلكترونياً في الفترة الممتدة بين 20 مارس و 5 ماي 2020 باستخدام طريقة المعاينة الميسرة حيث اشتملت العينة على 173 زبوناً دائماً لدى مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر.

اعتمدت الدراسة في جانبها التطبيقي على برنامج *SPSS.26* في التحليل الوصفي، برنامج *XLSTAT.2014* لإجراء التحليل متعدد الأبعاد أما برنامج *SmartPLS.3* فتم استخدامه في النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية. وتمثلت أهم نتائج هذا التحليل في أن جميع أبعاد التسويق بالعلاقات تؤثر في تحقيق تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة، وفي القيمة المدركة لدى الزبائن المبحوثين، وبالتالي تُمكنها من تحقيق الميزة التنافسية بالاعتماد على هاتين الركيزتين، كما اتضح أن تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات في التمييز أكبر من تأثيرها في القيمة المدركة. في الأخير قدّمت الدراسة مجموعة من الاقتراحات على مستويات مختلفة بخصوص تبني المؤسسات الفندقية بالجزائر لمفهوم التسويق بالعلاقات كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية.

الكلمات المفتاحية: التسويق بالعلاقات، الميزة التنافسية، التمييز، القيمة المدركة، المؤسسات الفندقية

بالجزائر.

Abstract

The purpose of this study was to determine the impact of relationship marketing on achieving a competitive advantage for hotel establishments based on two main variables: relationship marketing as an independent variable which was measured through: *service quality, strengthening the relationship with the customer and complaints management*, and competitive advantage as a dependent variable measured through *differentiation* and *perceived value*. To achieve the aim of the study, a questionnaire targeting permanent customers of hotel establishments in Algeria was designed. The primary data were collected Electronically between March 20th and May 5th, 2020 using convenience sampling method. The sample included 173 permanent customers of a group of hotel establishments in Algeria .

In the empirical study, the statistical software *SPSS.26* was used for descriptive statistics, *XLSTAT.14* for multidimensional analysis and *SmartPLS.3* was used to conduct partial least squares structural equations modeling. The main results revealed that all relationship marketing dimensions positively affect both the achievement of differentiation in the studied hotel establishments and the respondents perceived value. Therefore, they enable them to achieve competitive advantage based on these two pillars. However, we noted that the impact of relationship marketing dimensions on differentiation was greater than their impact on respondents perceived value. The study also presented a set of recommendations at different levels regarding the adoption of relationship marketing concept to achieve competitive advantage in hotel establishments operating in Algeria.

Keywords: Relationship Marketing, Competitive advantage, Differentiation, Perceived Value, Hotel establishments in Algeria.

فهرس المحتويات

I	شكر وعرفان
II	إهداء
III	الملخص
III	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
XII	فهرس الأشكال
XIV	فهرس الملاحق
I	مقدمة

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية

2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية
3	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
3	أولاً: تعريف الميزة التنافسية
7	ثانياً: أهمية الميزة التنافسية
8	ثالثاً: ركائز الميزة التنافسية
9	رابعاً: أبعاد الميزة التنافسية
12	المطلب الثاني: مقاربات ومصادر الميزة التنافسية
12	أولاً: مقارنة هيكل الصناعة
16	ثانياً: المقاربة القائمة على الموارد
20	ثالثاً: مقارنة القدرات الديناميكية
21	رابعاً: المقاربة القائمة على العلاقات
23	المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية العامة
24	أولاً: إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف
24	ثانياً: إستراتيجية التمييز
25	ثالثاً: إستراتيجية التركيز
26	المبحث الثاني: مفاهيم حول المؤسسات الفندقية
27	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الفندقية وتصنيفاتها
27	أولاً: تعريف المؤسسات الفندقية
27	ثانياً: تصنيفات المؤسسات الفندقية
28	المطلب الثاني: مفهوم الخدمة الفندقية

28.....	أولاً: تعريف الخدمة الفندقية.....
29.....	ثانياً: خصائص الخدمة الفندقية.....
29	المطلب الثالث: تخطيط الخدمة الفندقية
29.....	أولاً: مخطط الاستقبال في الخدمة الفندقية.....
31.....	ثانياً: اللقاء الخدمي.....
33.....	ثالثاً: دورة الضيف.....
35	المبحث الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية
35	المطلب الأول: أبعاد بيئة المؤسسة الفندقية
35.....	أولاً: البيئة الجزئية.....
38.....	ثانياً: البيئة الكلية.....
40.....	ثالثاً: سلسلة القيمة في السياحة.....
41	المطلب الثاني: التسعير في المؤسسات الفندقية
41.....	أولاً: المقاربات السعريّة العامة.....
42.....	ثانياً: الاستراتيجيات السعريّة.....
44.....	ثالثاً: مسألة الرسوم الخفية.....
45	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية
46.....	أولاً: التمييز.....
54.....	ثانياً: القيمة المدركة.....
57	الخلاصة:

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات في المؤسسات الفندقية

59.....	تمهيد.....
60	المبحث الأول: مدخل إلى التسويق بالعلاقات
60	المطلب الأول: مفهوم التسويق بالعلاقات
60.....	أولاً: تطور مفهوم التسويق.....
62.....	ثانياً: تعريف التسويق بالعلاقات.....
64.....	ثالثاً: مبادئ التسويق بالعلاقات.....
65	المطلب الثاني: أشكال ومستويات التسويق بالعلاقات وأهميته
65.....	أولاً: الأشكال التنظيمية للتسويق بالعلاقات.....
67.....	ثانياً: مستويات التسويق بالعلاقات.....
69.....	ثالثاً: أهمية التسويق بالعلاقات.....
71	المطلب الثالث: مفاهيم مرتبطة بالتسويق بالعلاقات
71.....	أولاً: التسويق بالعلاقات والاحتفاظ بالزبون.....

73.....	ثانيا: التسويق بالعلاقات وتكنولوجيا المعلومات
75.....	ثالثا: التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون
78.....	رابعا: التسويق بالعلاقات وإدارة المعرفة
80.....	خامسا: التسويق بالعلاقات والتجزئة
81.....	سادسا: التسويق بالعلاقات ورأس مال الزبون
83	المبحث الثاني: أبعاد التسويق بالعلاقات
84	المطلب الأول: تقوية العلاقة مع الزبون
84.....	أولا: الثقة.....
87.....	ثانيا: الالتزام.....
88.....	ثالثا: الاتصال.....
89	المطلب الثاني: جودة الخدمة وإدارتها
89.....	أولا: إدارة الجودة الشاملة.....
91.....	ثانيا: جودة الخدمة وأبعادها.....
92	المطلب الثالث: التسويق الداخلي
93.....	أولا: مفهوم التسويق الداخلي.....
94.....	ثانيا: أبعاد التسويق الداخلي.....
97	المطلب الرابع: إدارة الشكاوى
97.....	أولا: الفشل في الخدمة.....
98.....	ثانيا: سلوك الشكوى لدى الزبون.....
100.....	ثالثا: استراتيجيات إدارة الشكاوى والاسترداد.....
102	المطلب الخامس: أبعاد أخرى
102.....	أولا: الكفاءة.....
102.....	ثانيا: الروابط.....
103.....	ثالثا: القيمة المشتركة.....
103.....	رابعا: التعاطف.....
103.....	خامسا: التبادلية.....
104	المبحث الثالث: التسويق بالعلاقات في المؤسسات الفندقية
104	المطلب الأول: شروط تطبيق التسويق بالعلاقات في المؤسسات الفندقية
104.....	أولا: رغبة الزبون الدائمة والدورية في الحصول على الخدمة الفندقية.....
106.....	ثانيا: تحكم الزبون في اختيار المؤسسة الفندقية.....
108.....	ثالثا: تعدد المؤسسات الفندقية وإمكانية تحول الزبون.....
109	المطلب الثاني: تحديات تطبيق التسويق بالعلاقات في المؤسسات الفندقية

109.....	أولاً: على المستوى الكلي
111.....	ثانياً: على المستوى الجزئي
117.....	المطلب الثالث: مخرجات تبني المؤسسات الفندقية للتسويق بالعلاقات
118.....	أولاً: من جانب الزبون
123.....	ثانياً: من جانب المؤسسة
126.....	الخلاصة:
الفصل الثالث: العلاقة بين التسويق بالعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية	
128.....	تمهيد.....
129.....	المبحث الأول: الميزة التنافسية القائمة على العلاقات
129.....	المطلب الأول: الأهمية الإستراتيجية للعلاقات في البيئة التنافسية
130.....	أولاً: تحليل قيمة العلاقات ضمن البيئة الجزئية للمؤسسة
133.....	ثانياً: تطور قوة العلاقة مع الزبون في ضوء الاستراتيجيات التنافسية العامة
136.....	ثالثاً: التسويق بالعلاقات ومقاربات الميزة التنافسية
139.....	المطلب الثاني: تميز المؤسسات الفندقية إلكترونياً
139.....	أولاً: الموقع الإلكتروني ومنصات الآراء
142.....	ثانياً: الكلمة المنطوقة الإلكترونية في مجال الفنادق
144.....	ثالثاً: العناية بالزبون في مواقع التواصل الاجتماعي
147.....	رابعاً: إدارة سمعة المؤسسة الفندقية إلكترونياً
148.....	المبحث الثاني: التسويق بالعلاقات وأثره في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الفندقية
149.....	المطلب الأول: أثر جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية
149.....	أولاً: جودة الخدمة والتميز في المؤسسات الفندقية
153.....	ثانياً: جودة الخدمة والقيمة المدركة في المؤسسات الفندقية
154.....	المطلب الثاني: أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية
155.....	أولاً: التسويق الداخلي والتميز في المؤسسات الفندقية
160.....	ثانياً: التسويق الداخلي والقيمة المدركة في المؤسسات الفندقية
162.....	المطلب الثالث: أثر تقوية العلاقة مع الزبون في الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية
162.....	أولاً: تقوية العلاقة مع الزبون والتميز في المؤسسات الفندقية
165.....	ثانياً: تقوية العلاقة مع الزبون والقيمة المدركة في المؤسسات الفندقية
167.....	المطلب الرابع: أثر إدارة الشكاوى في الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية
169.....	أولاً: إدارة الشكاوى والتميز في المؤسسات الفندقية
174.....	ثانياً: إدارة الشكاوى والقيمة المدركة في المؤسسات الفندقية
176.....	الخلاصة:

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر التسويق بالعلاقات في الميزة التنافسية بالمؤسسات الفندقية بالجزائر

- 178..... تمهيد
- 179..... المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية**
- 179..... المطلب الأول: التوقع الاستمولوجي للدراسة**
- 180..... أولاً: فلسفة البحث
- 182..... ثانياً: مقاربات تطوير النظرية
- 183..... ثالثاً: الخيار المنهجي واستراتيجيات البحث
- 185..... رابعاً: الأفق الزمني للدراسة التطبيقية
- 186..... المطلب الثاني: تصميم الدراسة**
- 186..... أولاً: أدوات جمع المعلومات
- 190..... ثانياً: قياس متغيرات الدراسة التطبيقية
- 193..... ثالثاً: خطوات إجراء الدراسة التطبيقية
- 193..... رابعاً: مجتمع وعينة الدراسة
- 198..... خامساً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
- 202..... المطلب الثالث: الاعتبارات الأخلاقية المرتبطة بالدراسة**
- 202..... أولاً: المشاركة الإرادية والموافقة المسبقة
- 203..... ثانياً: سرية المعلومات والهوية
- 203..... ثالثاً: التعامل مع البيانات
- 203..... رابعاً: الأمانة العلمية
- 205..... المبحث الثاني: تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية**
- 205..... المطلب الأول: نتائج المقابلة الأولية مع مجموعة من إداريي الفنادق**
- 205..... أولاً: وصف للمستجوبين في المقابلة الأولية
- 207..... ثانياً: تحليل أسئلة المقابلة الأولية
- 209..... المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص عينة الاستبيان**
- 209..... أولاً: خصائص المؤسسات الفندقية الواردة في عينة الدراسة
- 211..... ثانياً: تحليل الأسئلة المتعلقة بتعامل المستجوبين مع مؤسساتهم الفندقية
- 227..... ثالثاً: تحليل الأسئلة المتعلقة بما بعد تعامل المستجوبين مع مؤسساتهم الفندقية
- 230..... رابعاً: تحليل الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمستجوبين
- 234..... المطلب الثالث: تحليل اتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة**
- 234..... أولاً: اتجاهات المستجوبين حول التسويق بالعلاقات
- 240..... ثانياً: تحليل اتجاهات المستجوبين حول الميزة التنافسية

247ثالثا: العلاقة بين متغيرات الدراسة
250	المبحث الثالث: بناء واختبار نموذج الدراسة
250	المطلب الأول: تقييم النموذج القياسي
250أولا: الصدق التقاربي
252ثانيا: الصدق التمايزي
257	المطلب الثاني: تقييم النموذج البنائي
257أولا: تقييم معامل التحديد R^2
257ثانيا: حجم تأثير F^2
258ثالثا: حجم تأثير Q^2
259رابعا: حجم ومعنوية معاملات المسار
262	المبحث الرابع: تفسير نتائج الدراسة التطبيقية
262	المطلب الأول: تفسير نتائج تعامل الزبائن مع مؤسساتهم الفندقية
262أولا: مرحلة تعامل المستجوبين مع مؤسساتهم الفندقية
264ثانيا: مرحلة ما بعد تعامل المستجوبين مع مؤسساتهم الفندقية
265	المطلب الثاني: تفسير نتائج تقييم المبحوثين لمتغيرات الدراسة
265أولا: تفسير تقييم المبحوثين لجودة الخدمة
266ثانيا: تفسير تقييم المبحوثين لتقوية العلاقة مع الزبون
267ثالثا: تفسير تقييم المبحوثين لإدارة الشكاوى
267رابعا: تفسير تقييم المبحوثين للتمييز
268خامسا: تفسير تقييم المبحوثين للقيمة المدركة
269	المطلب الثالث: تفسير نتائج فرضيات الدراسة
270أولا: تفسير نتائج فرضية تأثير جودة الخدمة على الميزة التنافسية
273ثانيا: تفسير نتائج فرضية تأثير تقوية العلاقة مع الزبون على الميزة التنافسية
274ثالثا: تفسير نتائج فرضية تأثير إدارة الشكاوى على الميزة التنافسية
277	الخلاصة:
279	الخاتمة
290	قائمة المراجع
324	الملاحق
348	قائمة لأهم المصطلحات الواردة في الأطروحة

فهرس الجداول

4	الجدول 1.1: أهم المساهمات حول تعريف الميزة التنافسية في أدبيات الإدارة الإستراتيجية.....
10	الجدول 1.2: أبعاد الميزة التنافسية حسب توجهات بعض الباحثين
18	الجدول 1.3: إطار عمل VRIO
23	الجدول 1.4: مقارنة بين المقاربات: هيكل الصناعة، القائمة على الموارد، القدرات الديناميكية، والعلاقات
55	الجدول 1.5: أبعاد القيمة المدركة في السياحة، الضيافة والفندقة
68	الجدول 2.1: نموذج لمستويات التسويق بالعلاقات الالكتروني
72	الجدول 2.2: المقاربات للاحتفاظ بالزبون على المدى الطويل.....
79	الجدول 2.3: مقارنة بين التسويق بالعلاقات وإدارة المعرفة
83	الجدول 2.4: أبعاد التسويق بالعلاقات حسب توجهات بعض الباحثين
84	الجدول 2.5: بعض تعريف الثقة من المنظور التسويقي.....
97	الجدول 2.6: احتمالات سلوك الزبون واستجابات المؤسسة في حالات فشل/عدم فشل الخدمة.....
101	الجدول 2.7: أبعاد عملية الاسترداد حسب بعض الباحثين
107	الجدول 2.8: مصادر المعلومات عبر الإنترنت خلال عملية تخطيط السفر
117	الجدول 2.9: مخرجات التسويق بالعلاقات حسب بعض الباحثين
119	الجدول 2.10: العوامل المؤثرة على العلاقة بين الرضا والولاء
122	الجدول 2.11: الآثار الاقتصادية المحتملة لولاء الزبائن
122	الجدول 2.12: مقارنة بين الكلمة المنطوقة والكلمة المنطوقة الالكترونية.....
141	الجدول 3.1: تصنيف منصات تقديم الآراء (REVIEW PLATFORMS) حسب المحتوى والنشاط.....
143	الجدول 3.2: استراتيجيات الرد على الآراء
150	الجدول 3.3: خصائص موقع الفندق التي يختار السائحون على أساسها الفندق
167	الجدول 3.4: الجوانب الأكثر شيوعا في الفشل في الخدمة الفندقية
186	الجدول 4.1: تفاصيل حول المراجع المستخدمة في إعداد الدراسة
188	الجدول 4.2: هيكل الاستبيان
190	الجدول 4.3: مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي
191	الجدول 4.4: قياس أبعاد متغير التسويق بالعلاقات
192	الجدول 4.5: قياس أبعاد متغير الميزة التنافسية
193	الجدول 4.6: عدد الليالي في المؤسسات الفندقية

197	الجدول 4 .7: تفاصيل جمع عينة الدراسة
199	الجدول 4 .8: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة
199	الجدول 4 .9: اختبار معامل التضخم والتباين
206	الجدول 4 .10: خصائص الفنادق المستجوبة في المقابلة الأولية
206	الجدول 4 .11: خصائص المستجوبين في المقابلة الأولية
209	الجدول 4 .12: التصنيف بالنجوم للمؤسسات الفندقية لعينة الدراسة
210	الجدول 4 .13: القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسات الفندقية لعينة الدراسة
210	الجدول 4 .14: ميدان نشاط المؤسسات الفندقية لعينة الدراسة
211	الجدول 4 .15: نوع المؤسسات الفندقية لعينة الدراسة
212	الجدول 4 .16: أقدمية تعامل المستجوبين مع المؤسسة الفندقية
212	الجدول 4 .17: تكرار تعامل المستجوبين مع المؤسسة الفندقية
213	الجدول 4 .18: مدة الزيارة أو تعامل المستجوبين مع المؤسسة الفندقية
214	الجدول 4 .19: سبب تعامل المستجوبين مع المؤسسة الفندقية
214	الجدول 4 .20: الخدمات المستخدمة من طرف المستجوبين
215	الجدول 4 .21: الطريقة التي تعرّف بها المستجوبون على المؤسسة الفندقية
216	الجدول 4 .22: تكرار المعيار الذي اختار على أساسه المستجوبون المؤسسة الفندقية عند أول تعامل
217	الجدول 4 .23: الجوانب التي تحفز المستجوبين على تكرار التعامل مع مؤسستهم الفندقية
218	الجدول 4 .24: ترتيب معايير تكرار تعامل المستجوبين مع مؤسستهم الفندقية
220	الجدول 4 .25: الإضافة أو الإضافات الأخرى التي قدمتها المؤسسات الفندقية لزيائنها المستجوبين
221	الجدول 4 .26: إعادة النظر في اختيار المستجوبين لمؤسستهم الفندقية عند كل تعامل
222	الجدول 4 .27: جدول متقاطع يوضح نسبة إعادة نظر المبحوثين حول تغيير فندقهم ومدة تعاملهم معه حسب تصنيف الفندق
225	الجدول 4 .28: أسباب أخرى لعدم إعادة نظر المستجوبين في تغيير فندقهم
227	الجدول 4 .29: أسباب أخرى لإعادة نظر المستجوبين في تغيير فندقهم
228	الجدول 4 .30: تواصل المؤسسات الفندقية بزيائنها بعد المغادرة أو انتهاء التعامل
228	الجدول 4 .31: أداة تواصل المؤسسات الفندقية مع زيائنها الدائمين
229	الجدول 4 .32: عضوية المستجوبين في نادي تابع للمؤسسة الفندقية
229	الجدول 4 .33: امتلاك المستجوبين لبطاقة ولاء
229	الجدول 4 .34: جدول متقاطع يوضح توزيع الزبائن المنتمين لبرامج الولاء حسب تصنيف الفندق
230	الجدول 4 .35: جنس المستجوبين

230	الجدول 4. 36: الفئة العمرية للمستجوبين
231	الجدول 4. 37: المستوى التعليمي للمستجوبين
231	الجدول 4. 38: مهنة المستجوبين
232	الجدول 4. 39: دخل المستجوبين
232	الجدول 4. 40: جنسية المستجوبين
234	الجدول 4. 41: تقييم المستجوبين حول جودة الخدمة بالمؤسسات الفندقية التي يتعاملون معها
235	الجدول 4. 42: نتائج تقييم المستجوبين لجودة الخدمة وفقا لأبعادها
236	الجدول 4. 43: تقييم المستجوبين حول تقوية العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الفندقية التي يتعاملون معها
237	الجدول 4. 44: نتائج تقييم المستجوبين لتقوية العلاقة مع الزبون وفقا لأبعاده
238	الجدول 4. 45: تقييم المستجوبين حول إدارة الشكاوى بالمؤسسات الفندقية التي يتعاملون معها
239	الجدول 4. 46: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التسويق بالعلاقات وفقا لعينة الدراسة
241	الجدول 4. 47: تقييم المستجوبين حول التمييز بالمؤسسات الفندقية التي يتعاملون معها
242	الجدول 4. 48: نتائج تقييم المستجوبين للتمييز وفقا لأبعاده
243	الجدول 4. 49: الجوانب المتميزة في المؤسسات الفندقية التي يتعامل معها المستجوبون
244	الجدول 4. 50: تقييم المستجوبين حول القيمة المدركة بالمؤسسات الفندقية التي يتعاملون معها
245	الجدول 4. 51: نتائج تقييم المستجوبين للقيمة المدركة وفقا لأبعادها
246	الجدول 4. 52: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية وفقا لعينة الدراسة
246	الجدول 4. 53: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغيرات الدراسة وفقا لعينة الدراسة
247	الجدول 4. 54: معامل الارتباط سبيرمان بين متغيرات الدراسة
251	الجدول 4. 55: نتائج النموذج القياسي: الصدق التقاربي - <i>CONVERGENT VALIDITY</i>
253	الجدول 4. 56: نتائج النموذج القياسي: معيار التشبعات المتقاطعة
255	الجدول 4. 57: نتائج النموذج القياسي: معيار <i>FORNELL-LARCKER</i>
255	الجدول 4. 58: نتائج النموذج القياسي: معيار <i>HTMT</i>
257	الجدول 4. 59: معامل التحديد R^2 في نموذج الدراسة
258	الجدول 4. 60: حجم التأثير F^2 في نموذج الدراسة
258	الجدول 4. 61: حجم التأثير Q^2 (<i>STONE-GEISSER</i>) في نموذج الدراسة
259	الجدول 4. 62: معنوية معاملات مسار نموذج الدراسة
270	الجدول 4. 63: ترتيب أبعاد النموذج حسب الأهمية

فهرس الأشكال

الن	الشكل 1: النموذج النظري للدراسة.....
13	الشكل 1.1: تحليل هيكل الصناعة - نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر -
26	الشكل 1.2: موقع الخدمة الفندقية ضمن النشاط السياحي
31	الشكل 1.3: مثال حول مخطط الاستقبال الفندقي.....
33	الشكل 1.4: دورة الضيف
35	الشكل 1.5: أهم الفاعلين في البيئة الجزئية للمؤسسة الفندقية
38	الشكل 1.6: القوى الأساسية في البيئة الكلية للمؤسسة
40	الشكل 1.7: سلسلة القيمة في نشاط الخدمة السياحية
45	الشكل 1.8: خطوات معاملة نموذجية في منصات الحجز
64	الشكل 2.1: التحول نحو التسويق بالعلاقات
66	الشكل 2.2: العلاقة الثنائية
66	الشكل 2.3: سلسلة العلاقات
66	الشكل 2.4: شبكة العلاقات
77	الشكل 2.5: مستويات إدارة العلاقة مع الزبون
86	الشكل 2.6: نموذج الثقة-الالتزام للتسويق بالعلاقات.....
112	الشكل 2.7: تصنيفات الولاء حسب البعدين الذهني والسلوكي
124	الشكل 2.8: النتائج المترتبة عن تحسين الجودة
130	الشكل 3.1: قيمة العلاقات في بيئة المؤسسة
133	الشكل 3.2: تطور مصادر الميزة التنافسية المختلفة حسب قوة العلاقة مع الزبون.....
156	الشكل 3.3: العلاقة بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية
173	الشكل 3.4: نموذج السلوك ما بعد الشكوى
179	الشكل 4.1: مراحل تطوير منهجية البحث
183	الشكل 4.2: الخيارات المنهجية.....
187	الشكل 4.3: توزيع المراجع المستخدمة وفقا لسنة الإصدار
198	الشكل 4.4: منحى لتطور استقبال الردود طوال فترة النشر الالكتروني للاستبيان
202	الشكل 4.5: مراحل تقييم نتائج طريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM
216	الشكل 4.6: المعيار الذي اختار على أساسه المستجوبون المؤسسة الفندقية عند أول تعامل.....
219	الشكل 4.7: الإضافة أو الإضافات" الأخرى التي قدمتها المؤسسات الفندقية لزيائنها المستجوبين

223.....	الشكل 4 .8: أسباب عدم إعادة نظر المستجوبين في اختيارهم لفندقهم الحالي
225.....	الشكل 4 .9: أسباب إعادة نظر المستجوبين في اختيارهم لفندقهم الحالي
233.....	الشكل 4 .10: تحليل توفيقى متعدد بين مهن المبحوثين، دخولهم وتصنيف مؤسساتهم الفندقية
248.....	الشكل 4 .11: تحليل توفيقى متعدد بين أبعاد متغيرات الدراسة، تصنيف المؤسسات الفندقية، مدة تعامل المبحوثين معها، وإعادة نظرهم فيها عند كل تعامل
256.....	الشكل 4 .12: نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج القياسي
261.....	الشكل 4 .13: نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج البنائى

فهرس الملاحق

الملحق رقم (1): استمارة البحث
الملحق رقم (2): قائمة المؤسسات الفندقية الواردة في الدراسة
الملحق رقم (3): التحليل العاملي التوفيقي المتعدد بين الأفراد المبحوثين، أبعاد متغيرات الدراسة، تصنيف المؤسسات الفندقية، مدة تعامل المبحوثين معها، وإعادة نظرهم فيها عند كل تعامل.
الملحق رقم (4): الجداول المتقاطعة
الملحق رقم (5): قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة

مقدمة

مقدمة

تعتبر صناعة السياحة من بين أهم الصناعات المساهمة في تنمية اقتصاد الدول في القطاع الخدمي، وتعدُّ هياكل الاستقبال بين أبرز الأنشطة الداعمة لأي نشاط سياحي، فهي تلعب دوراً محورياً في جذب الزبائن واستقطابهم وتحفيز الطلب وبالتالي زيادة مداخيل هذه الصناعة. وتأتي المؤسسات الفندقية كأكثر وسائل الإقامة السياحية المستخدمة من قبل الزبائن نظراً للتطور الذي عرفته منذ ظهورها والذي لا يزال مستمراً بفعل تنافسية هذا القطاع، وعليه يعد من الضروري البحث في محركات نجاح قطاع الفنادق وفي كيفية تطويره باعتباره أحد أهم القطاعات في مجال السياحة ذات الآثار الاقتصادية والاجتماعية الإيجابية، والذي يستدعي دراسة عوامل تحقيق التميز المستمر لدى مؤسسات الضيافة والفندقة، خصوصاً مع تزايد المنافسة في هذا المجال على الصعيدين العالمي والوطني.

وقد جعلت تنافسية قطاع الفنادق المؤسسات الفندقية تدرك أن ربحيتها تتحدد من قدرتها على خلق القيمة لزيائنها وليس فقط على ما لديها من عروض لتقدمها، وأن مصلحتها تتحقق من خلال الاستثمار الجيد في العلاقات مع الأطراف المتفاعلة معها ومعرفة الأسواق وتحليل حاجات الزبائن، ففي هذا القطاع يعتبر هؤلاء المحور الرئيسي للأعمال، وهو ما يدعمه المفهوم الحديث للتسويق الذي جعل من الزبون محور العملية التسويقية ونقطة البداية والنهاية لنشاط المؤسسة بشكل عام والمؤسسة الفندقية بشكل خاص نظراً لاعتمادها الكبير على التفاعلات والتواصل بين أطراف العلاقة، وعليه فنجاحها مرتبط بشكل وثيق بإمكانها من توظيف مواردها وقدراتها في التركيز على حاجات زبائنها وعلى الاستجابة لها عبر الاهتمام بشكل أكبر بتطوير علاقات مريحة معهم، وعليه فالتوجه التسويقي الذي يمكنها من ذلك ينطوي بشكل حتمي على التوجه القائم على العلاقات وتنميتها من خلال التعاون والتشارك والتركيز على القيمة الحقيقية المقدمة لجميع أطراف العلاقة التي تكون أساساً لتدعيم تنافسية المؤسسات الفندقية وربحياتها.

وكون الجزائر تسعى لتمييز وجهتها السياحية في إطار إستراتيجيتها المسطرة لتنمية هذا القطاع، فهي تسعى بدورها لاستغلال مواردها وكفاءاتها بهدف تحسين عناصر الجذب كهيكل الاستقبال، وتكوين مواردها البشرية المتخصصة في قطاع الضيافة والفندقة حتى تتمكن من تطوير مؤسسات ضيافة وفندقة تنافسية ذات توجه علائقي تسعى إلى جذب والاحتفاظ بعلاقات ذات جودة وطويلة المدى مع زبائنها وشركائها.

أولاً: مشكلة الدراسة

أمام التنافسية التي تسود صناعة الفنادق بشكل عام، والصعوبة التي يواجهها مسيرو المؤسسات الفندقية في مواجهة التحديات المرتبطة بها خصوصاً تلك المتعلقة بإقامة والحفاظ على علاقة إيجابية مع الزبائن، قد يعتبر اعتماد توجه التسويق بالعلاقات من قبل المؤسسات الفندقية أحد المداخل التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

وبناء على ما سبق يمكننا طرح إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين؟

ويندرج تحت هذه الإشكالية مجموعة الأسئلة التالية:

1. ما أثر جودة الخدمة في تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين؟
2. ما أثر جودة الخدمة في القيمة المدركة للمؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين؟
3. ما أثر تقوية العلاقة مع الزبون في تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين؟
4. ما أثر تقوية العلاقة مع الزبون في القيمة المدركة للمؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين؟
5. ما أثر إدارة الشكاوى في تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين؟
6. ما أثر إدارة الشكاوى في القيمة المدركة للمؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

بناء على الأسئلة السابقة، تم إدراج الفرضيات التالية:

يؤثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين.

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. تؤثر جودة الخدمة في تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين؛
2. تؤثر جودة الخدمة في القيمة المدركة للمؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين؛

3. تؤثر تقوية العلاقة مع الزبون في تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين؛

4. تؤثر تقوية العلاقة مع الزبون في القيمة المدركة للمؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين؛

5. تؤثر إدارة الشكاوى في تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين؛

6. تؤثر إدارة الشكاوى في القيمة المدركة للمؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين.

ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى توضيح العلاقة ما بين مفهوم التسويق بالعلاقات بأبعاده وأثره في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية، وحتى يتم تحقيق هذا الهدف الرئيسي ينبغي معالجته من خلال ما يلي:

- التعرف على قدرة المؤسسات الفندقية في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تطبيقها لمفهوم التسويق بالعلاقات عبر البحث في مدى تطبيق هذا المفهوم للمؤسسات محل الدراسة وذلك من وجهة نظر زبائنها الدائمين؛

- إبراز أبعاد التسويق بالعلاقات الأكثر أهمية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الفندقية؛

- تحديد أثر جودة الخدمة في تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة عن منافسيها وفي تقديم القيمة المدركة لزبائنها؛

- تحديد أثر كل من الثقة والالتزام والاتصال في تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة عن منافسيها وفي تقديم القيمة المدركة لزبائنها؛

- تحديد أثر إدارة الشكاوى في تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة عن منافسيها وفي تقديم القيمة المدركة لزبائنها؛

رابعا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية هذه الدراسة في:

- إبراز أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية من خلال مجموع أبعاده على مستوى المؤسسات الفندقية، وإظهار أن أحد منطلقات التميز تنطوي على تبني التسويق بالعلاقات، والذي لا يسمح فقط بتمييز المؤسسة الفندقية عن منافسيها وإنما يعظم القيمة المدركة التي يحصل عليها الزبائن؛

- لفت انتباه مسيري المؤسسات الفندقية حول أهمية الانفتاح على المفاهيم التسويقية الحديثة، وتجاوز النظرة التقليدية المحصورة في أن الحلّ هو تقديم خدمات ذات جودة فقط دون مراعاة الجوانب الأخرى كبناء الثقة والالتزام وتفعيل الاتصال بالإضافة إلى تبني التسويق الداخلي ونظام إدارة شكاوى فعال، كل ما سبق يمكنها من تعزيز علاقاتها مع زبائننا بالتوازي مع تمييزها عن منافسيها؛

- قد تفيد هذه الدراسة الفاعلين في قطاع الفنادق بتبني نتائجها واقتراحاتها من خلال إدراج التسويق بالعلاقات كإحدى الممارسات التي تمكنهم من تحقيق الميزة التنافسية، كما قد تساهم في لفت انتباه مؤسسات التكوين في الفنادق إلى ضرورة إدراج هذه المفاهيم لتكوين دفعات من المهنيين ذوي التوجه العلائقي؛

- أما على المستوى الكلي، فكون الجزائر تسعى لتمييز وجهتها السياحية والتي بدورها تعتمد على تحسين عناصر الجذب التي نجد من بينها هياكل الاستقبال، فإنها تحتاج إلى مؤسسات ضيافة وفندقة تنافسية ذات توجه علائقي تسعى إلى تطوير علاقات طويلة المدى مع زبائننا.

خامسا: مبررات اختيار الموضوع

تم اختيار الموضوع بناء على عدة اعتبارات منها:

- الرغبة في البحث والاستطلاع في هذا الموضوع لاعتقادنا أن المساهمة الحقيقية للتسويق بالعلاقات تبرز على المستوى الكلي، فالمعلوم أن الزبون هو جوهر هذا الأسلوب التسويقي، وأن المؤسسات الفندقية تسعى لبناء علاقات طويلة المدى معه من خلال مجموعة من الأساليب والإجراءات، وهذا ما يزيد من حدة المنافسة بينها وبين المؤسسات المنافسة سعياً لاستقطاب والحفاظ على الزبائن المرحبين، مما يرقى بخدماتها إلى مستويات عالمية تمكنها من التنافس على المستوى الدولي والتحسين من جاذبية الوجهة السياحية ككل؛

- معرفة مدى اهتمام المؤسسات الفندقية بمفهوم التسويق بالعلاقات ومدى تطبيقه؛

- الرغبة في معرفة أيّ من أبعاد التسويق بالعلاقات أكثر أهمية وتأثيراً في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية؛

- كلا مفهومي التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية هما مفهومان متعددا الأبعاد ولم يجدا لدى الباحثين اتفاقاً حول ما يشكل هذين التصورين، وعليه سعت الباحثة إلى البحث فيهما في ظل الأخذ بعين الاعتبار خصوصية صناعة الضيافة والفندقة؛

- تبعا للنقطة السابقة، وبحكم أن تخصص الباحثة في التسويق السياحي فقد رغبت في استكشاف ودراسة كل من التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية في إطار صناعة الفندقية.

سادسا: حدود الدراسة

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

1. الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على دراسة التسويق بالعلاقات بالاعتماد على ثلاثة أبعاد والتي تمثلت في جودة الخدمة التي تم قياسها باستخدام مقياس *SERVQUAL*، وتقوية العلاقة مع الزبون الذي تم قياسه عبر الثقة والالتزام والاتصال، وإدارة الشكاوى باستخدام مقياس *RECOVSAT*. أما الميزة التنافسية فقد تم قياسها وفق بعدين متكاملين هما التمييز والقيمة المدركة؛

2. الحدود المكانية: تمثل مجتمع الدراسة في المؤسسات الفندقية الناشطة في الجزائر وقد استهدفت الباحثة بشكل أساسي المؤسسات الفندقية المصنفة، كما أجرت مقابلات أولية خلال الطبعة العشرين للصالون الدولي للسياحة بقصر الثقافة "مفدي زكرياء" بالجزائر العاصمة؛

3. الحدود البشرية: أما عينة الدراسة فقد تمثلت في الزبائن الدائمين لدى هذه المؤسسات الفندقية، وتم الاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات، ونظرا لصعوبة الوصول إلى هؤلاء الزبائن الدائمين فقد اعتمدت الباحثة على أسلوب المعاينة غير العشوائية عبر العينة الميسرة خصوصا وأن الاستبيان تم نشره إلكترونيا بسبب تعذر توزيعه مباشرة على مستوى المؤسسات الفندقية وذلك لتعليق نشاطاتها التي تصادفت مع جائحة وباء كوفيد-19، وعليه فقد كان حجم العينة النهائي 173 زبونا دائما.

كما تم إجراء مقابلات أولية نصف مهيكلة من أجل أخذ نظرة حول آراء إداريي ومسيري بعض المؤسسات الفندقية بخصوص متغيري الدراسة وللمساعدة في صياغة الاستبيان؛

4. الحدود الزمنية: تعتبر هذه الدراسة دراسة مقطعية حيث تمت دراسة العينة لمرة واحدة فقط وبالتالي لا تأخذ النتائج التغيرات التي تحدث بعد هذه المدة، واقتصرت مدة توزيع الاستبيان الإلكتروني على فترة محدودة من الزمن حيث انحصرت بين 20 مارس و 5 ماي 2020، وقد كان من الممكن الوصول إلى عينة أكبر لو تلقت الباحثة التجاوب والدعم من قبل المؤسسات الفندقية التي تم الاتصال بها لنشر الاستبيان. كما أجريت المقابلات الأولية بين 24 و 26 نوفمبر 2019.

سابعا: منهج الدراسة

تتموقع هذه الدراسة ضمن الفلسفة الوضعية، لأنها تسعى للبحث في العلاقة بين متغيرين قابلين للقياس وللتنبؤ انطلاقا من مجموعة من النظريات المستمدة من الميزة التنافسية والتسويق بالعلاقات، والتي على أساسها تم طرح مجموعة من الفرضيات القابلة للاختبار بهدف قياس أثر التسويق بالعلاقات في الميزة التنافسية، كما تم تحليل البيانات التي تم تجميعها باستخدام أساليب إحصائية محددة تسهل تكرار الدراسة مرة أخرى. ولدراسة موضوع البحث تم الاعتماد على الطريقة الاستنتاجية وبالتحديد المقاربة الافتراضية الاستنتاجية (*Hypothetico-deductive*)، وتستند هذه المقاربة على مجموعة من الخطوات التي تبدأ بتحديد المشكلة والتي تمحورت في الدراسة الحالية حول البحث في الأثر الذي ينجم عن تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية من خلال التسويق بالعلاقات، تليها صياغة الفرضيات الفرعية المتعلقة بجميع أبعاد هذا الأخير، ثم تم تحديد أداة جمع البيانات والتي تمثلت في الاستبيان، واستخدام مجموعة من الأساليب

الإحصائية للتمكن من قياس هذا الأثر، وأخيرا تفسير النتائج المتوصل إليها بناء على البيانات التي تم جمعها، وبالرغم من استخدام المقابلة إلا أن الباحثة لا تصنف هذه الدراسة ضمن المنهج المختلط الذي يجمع بين الخيارين المنهجين الكمي والنوعي وذلك لأن المقابلة التي تم إجراؤها كانت أولية ولم تساهم بصفة مباشرة في تفسير فرضيات الدراسة وإنما كانت أداة مساعدة في تصميم الاستبيان، وعليه فقد استند الخيار المنهجي لهذه الدراسة على المنهج الكمي واعتمد إستراتيجية المسح من خلال أداة الاستبيان. أما عن الأفق الزمني للدراسة فتعتبر دراسة مقطعية لأنها تمت في وقت محدد من الزمن ومرة واحدة.

ثامنا: الدراسات السابقة

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

1. الدراسات التي تناولت التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية معا: نعرض فيما يلي الدراسات

السابقة التي تناولت التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية بشكل مباشر:

- دراسة (فيصل، 2018)، بعنوان: "دور التسويق بالعلاقات في تطوير الميزة التنافسية: دراسة حالة فندق صبري بعنابة"، هدف هذا المقال إلى تحديد دور التسويق بالعلاقات في تطوير الميزة التنافسية بالمؤسسة مع دراسة حالة فندق صبري بولاية عنابة، وقد اشتملت عينة الدراسة على 106 عاملا بالفندق المذكور باستخدام أداة الاستبيان. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وتأثير بين أبعاد المتغير المستقل التسويق بالعلاقات ممثلا بأبعاده (الجودة، التحسين المستمر للجودة، إدارة شكاوى الزبائن، تقوية العلاقة مع الزبون، التسويق الداخلي) والميزة التنافسية التي لم تحدد أبعادها في الدراسة؛

- دراسة (بعيطيش، 2016) تحت عنوان: "أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية"، هدفت هذه الأطروحة إلى تحديد أبعاد التسويق بالعلاقات المؤثرة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات العاملة في قطاع الصناعات الكهرومنزلية، من خلال التركيز على مفهوم التسويق بالعلاقات وكيفية بناء العلاقة مع الزبائن والاحتفاظ بهم وفهم توقعاتهم وبناء شراكة معهم وفق منظور الجودة الشاملة، وكذلك معرفة متطلبات نجاح فكرة التسويق بالعلاقات بأبعاده الأساسية، والتي تمثل المحصلة الرئيسية في بناء جودة العلاقة مع الزبون وتحقيق ميزة تنافسية معه. وقد تم استخدام أداة الاستبيان، حيث اشتملت عينة الدراسة على 253 تاجر تجزئة في قطاع الصناعة الكهرومنزلية بمدن المسيلة، سطيف وبرج بوعرييج. وأثبتت الدراسة أن التسويق بالعلاقات بأبعاده (القيمة -الثقة -الاتصال - الالتزام - الرضا - الولاء) له تأثير قوي في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة والمتمثلة في تخفيض التكلفة وجودة الخدمة والاستجابة للزبائن، حيث جاء بعدا الولاء والقيمة في المراتب الأولى من ناحية قوة التأثير في الميزة التنافسية وكانت ميزة جودة الخدمة أهم ميزة اكتسبتها المؤسسات مقارنة بميزة تخفيض التكلفة والاستجابة للزبائن.

- دراسة: (بن جروة, 2014) تحت عنوان: "أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالجنوب الشرقي - منطقة ورقلة-"، هدفت الأطروحة إلى الكشف عن أثر استخدام تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية وبالضبط في تحقيق واكتساب المؤسسات الاقتصادية لميزة تنافسية، وتمت الدراسة على مستوى المؤسسات الواقعة بالجنوب الشرقي الجزائري وبالضبط في منطقة ورقلة، وقد تألف مجتمع الدراسة من موظفي بعض المؤسسات الجزائرية وزبائنهم حيث اشتملت عينة الموظفين على 100 موظف، أم الزبائن فقد بلغت عينتهم 250 زبونا، وذلك باستخدام الاستمارة وأسلوب المعاينة غير العشوائية. وقد توصل الباحث إلى أن استخدام كل من عناصر وأبعاد تسويق العلاقات مع الزبون يساهم في تحقيق المنافسة واكتساب ميزة تنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة. حيث وجد الباحث أن من بين أهم عناصر تسويق العلاقات المساعدة على تحقيق ميزة تنافسية لدى المؤسسات الاقتصادية كل من التعاطف، الثقة والاتصال كما وجد أن أهم الأبعاد المساعدة على تحقيق التنافسية هي التسويق الداخلي والتحسين المستمر للجودة.

- دراسة (قلش, 2013) بعنوان: "أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية"، هدفت هذه الأطروحة إلى معرفة مدى أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية وهل يعتبر خيار مناسب للمؤسسات التي تتبناه. وتم إجراء الدراسة على مستوى 43 مؤسسة اقتصادية عربية متواجدة بكل من الجزائر، مصر، الأردن، السعودية، المغرب، تونس، سوريا، الكويت، الإمارات واليمن، وتنشط في قطاعات مختلفة (استهلاكية، صناعية، مصرفية، تأمينات، اتصالات). وكانت أهم نتائج هذه الدراسة أن جودة العلاقة تلعب دورا كبيرا في تحقيق مصالح المؤسسة والزبائن على حد سواء ويظهر ذلك من خلال مساهمتها في رفع متوسط حجم تعامل الزبون الواحد مع المؤسسة وتخفيض تكلفة خدمة الزبون، و الرفع من درجة ولاء عملائها، كما تؤثر ايجابيات جودة العلاقة في زيادة تخصص وتميز المؤسسة في خدمة الزبائن، وقدرتها على تحقيق توقعاتهم و رغباتهم، إضافة على قدرتها على الوفاء بوعودها والتزاماتها، وزيادة سرعة الاستجابة لرغباتهم، وتقادي مخاطر وأعباء البحث وبناء علاقات جديدة في كل مرة، ما يؤدي إلى زيادة في حجم المزايا والمنافع المكتسبة من طرف الزبون. وركزت هذه الدراسة على اعتبار التسويق بالعلاقات يعمل على تنمية جودة العلاقة التي يمكن أن تشكل ميزة تنافسية للمؤسسة، من خلال تحديد ثلاثة متغيرات للدراسة وهي: التسويق بالعلاقات ببعديه الداخلي والخارجي؛ جودة العلاقة وتشير إلى قوة الروابط والثقة والقدرة على الاحتفاظ بالزبائن وطبيعة قوة دوافع الأطراف نحو بناء العلاقة؛ والميزة التنافسية وهي المتغير التابع والذي يمكن أن يتأثر بالتسويق بالعلاقات من خلال تحسين جودة العلاقة.

- دراسة (معراج, 2011): بعنوان: " التسويق بالعلاقات وأثره في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية - دراسة تحليلية في شركة افري للمشروبات الغازية"، حيث هدف هذا المقال إلى اختبار علاقة التسويق بالعلاقات وأثره في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية، وأجريت الدراسة على مستوى مؤسسة افري للمشروبات الغازية بولاية بجاية باستخدام أداة الاستبيان الذي تم توزيعه على 61 موظفا. وتوصلت الدراسة

إلى وجود علاقة تأثير معنوية كبيرة بين التسويق بالعلاقات بأبعاده (الاحتفاظ بالزبون، الاتصال بالزبون، جودة أداء العاملين والثقة بالزبون)، والميزة التنافسية التي تمت دراستها من خلال إستراتيجية القيادة بالتكلفة، التمييز والتركيز، كما توصلت إلى أن جودة أداء العاملين هي أكثر الأبعاد تأثيراً في استراتيجيات الميزة التنافسية.

تناولت الدراسات التي تم عرضها أعلاه العلاقة بين مفهومي التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية بشكل مباشر، وقد تمركزت هذه الدراسات في العشر سنوات الأخيرة وتم تطبيقها في كل من القطاعات الصناعية والقطاعات الخدمية كالفندقة، الاتصالات والتأمينات إلا أن معظمها تم إجراؤه في القطاع الصناعي. وقد كان الاستبيان أداة جمع البيانات الرئيسية المستخدمة في جميع هذه الدراسات، وتمثلت عينة الدراسة في موظفي المؤسسات المبحوثة ماعدا في دراسة (بن جروة، 2014) التي جمعت بين وجهة نظر الموظفين والزبائن. أما عن النطاق الجغرافي الذي أجريت فيه الدراسات فقد كان في مدن محددة داخل الجزائر باستثناء دراسة (قلش، 2013) التي تم تطبيقها على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية العربية. ولم تجد الباحثة دراسات عربية تناولت العلاقة بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية ما عد بعض الدراسات التي تطرقت إلى الربط بين أقرب مفهومين لهما وهما إدارة العلاقة مع الزبون والأداء على غرار دراسة (البدري، 2014) و (الدلمي & الكعبي، 2016) اللتان طبقتا على مستوى المصارف بالعراق.

وتعتبر دراسة (فيصل، 2018) أقرب دراسة إلى دراستنا الحالية، لأنها بحثت في العلاقة بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية وأجريت في مجال الفندقة، إلا أنها تختلف عنها كونها أجريت على عينة من الموظفين بينما دراستنا الحالية أجريت على الزبائن الدائمين، كما أنها طبقت على مؤسسة فندقية واحدة وهي فندق صبري بعنابة، بينما الدراسة الحالية تم تطبيقها على زبائن دائمين من مختلف المؤسسات الفندقية المتواجدة بالجزائر. من جهة أخرى، فيما يتعلق بالتسويق بالعلاقات فقد تخلت الدراسة الحالية في نموذجها عن بعدي التسويق الداخلي والتحسين المستمر للجودة لأنهما مفهومان لا يمكن للزبائن تقييمهما. أما عن متغير الميزة التنافسية، فلا يسعنا إجراء المقارنة لعدم إدراج الباحث الأبعاد التي استخدمها لقياسها. بالنسبة للأسلوب الإحصائي المستخدم اتجهت الدراسة الحالية نحو استخدام التحليل باستخدام المعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية بينما دراسة (فيصل، 2018) قد استخدمت الارتباط والانحدار البسيط.

إن الدراسات السابقة الأجنبية التي تمكنت الباحثة من الاطلاع عليها والتي تناولت التسويق بالعلاقات في مجال السياحة والضيافة لم تتطرق إلى الربط بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية بصفة مباشرة إلا أن بعضها بحث في علاقة التسويق بالعلاقات بالأداء الذي اعتبره العديد من الباحثين كنتيجة لتحقيق الميزة التنافسية، ومن أهم هذه الدراسات دراسة (Sin et al., 2006)، حيث يعتبر هذا المقال أحد الدراسات المرجعية التي حددت أبعاد توجه التسويق بالعلاقات في مجال الفندقة وأثرها على أداء الفنادق، وتمثلت هذه الأبعاد في كل من الثقة، الروابط، الاتصال، القيمة المشتركة، التعاطف والتبادلية. وقد هدفت الدراسة أولاً إلى التحقق من المقياس الذي اقترحه (Sin et al., 2005) والذي تم تطبيقه على مجموعة من المؤسسات

الصناعية والخدمية بالصين، وفحص إذا ما كان هذا المقياس صالحاً للتطبيق في مجال الفنادق. حيث قام الباحثون بتجميع بيانات الدراسة واستخدام أداة الاستبيان من 63 فندقاً في هونغ كونغ، وأشارت النتائج إلى أن توجه التسويق بالعلاقات كان مرتبطاً بشكل إيجابي وملحوظ بالأداء التسويقي والأداء المالي للفندق.

أما الدراسات السابقة الأجنبية التي سنعرضها فيما يلي فقد تناولت بعضاً من أبعاد متغيري دراستنا الحالية بشكل منفصل:

2. الدراسات التي تناولت أبعاد متغيرات الدراسة بشكل منفصل:

- دراسات حول جودة الخدمة، القيمة المدركة والتميز: فيما يلي مجموعة من الدراسات التي بحثت في جودة الخدمة ومتغيرات أخرى مثل القيمة المدركة، التميز والأداء وذلك في قطاع الفنادق بشكل أساسي:

- كان الغرض من مقال (S. H. Park et al., 2019) والذي أتى بعنوان: *"Perceived quality and value in resort hotel customers: examining the length of stay as a moderator"* تطوير نموذج سلوكي متكامل وديناميكي لسلوك السياح في المنتجعات السياحية واختباره تجريبياً، حيث تمحور التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة حول ما إذا كانت فنادق المنتجعات بتايوان تقدم جودة خدمة مناسبة تتناسب مع احتياجات ورغبات زبائنها، والتي إذا كان الأمر كذلك، فيجب أن تؤثر على إدراكهم للقيمة. وعليه تم إجراء الدراسة على أكبر منتجع في شرق تايوان Promised Land Resort & Lagoon بناء على مشاركة 221 سائحا، وقد تضمن التقييم ثلاثة مراحل من مشاركة هؤلاء في المنتجع: ما قبل الزيارة (التحفيز)، في الموقع (جودة الخدمة)، وبعد الزيارة (القيمة). وقد توصلت الدراسة إلى أن التحفيز وجودة الخدمة المدركة تؤثر بشكل إيجابي على إدراك زبائن المنتجع للقيمة.

- أما (Milfelner & Pisnik Korda, 2011) اللذان قاما في مقال بعنوان: *"Hotel image and guests satisfaction as a source of sustainable competitive advantage"* بالبحث في العلاقات بين بعض الموارد غير الملموسة كصورة الفندق، الجودة المدركة، القيمة المدركة ورضا ضيف الفندق والتي أجمع الباحثون في التسويق والإدارة على أنها يمكن أن تلعب دوراً حاسماً في خلق ميزة تنافسية مستدامة. وتم تطوير واختبار نموذج بنائي لرضا الضيف على عينة من 1020 سائح في سلوفينيا. وتوصلت النتائج إلى أن التأثير المباشر للجودة المدركة على رضا الضيوف ضعيف جداً. ومع ذلك، أثرت الجودة المدركة وكذلك صورة الفندق على رضا النزلاء بشكل غير مباشر من خلال القيمة المدركة. وأشارت النتائج إلى أهمية القيمة المدركة كمتغير وسيط في نماذج إدراك الخدمة مما يعني أن ممارسي التسويق والمديرين في صناعة الفنادق يجب أن يركزوا جهودهم بشكل أساسي على القيمة المدركة لعروضهم لأنها أثبتت أنها أحد أهم المفاهيم التي لها تأثير على الميزة التنافسية للفندق وبالتالي أدائه المستدام.

- وهدفت دراسة (Hu et al., 2009) بعنوان: *"Relationships and impacts of service quality, perceived value, customer satisfaction, and image: an empirical study"*

لاستكشاف العلاقة بين جودة الخدمة، القيمة المدركة، رضا الزبون والصورة، حيث أجريت الدراسة على مجموعة فنادق مختارة (فاخرة واقتصادية) متواجدة بجزر الموريس على 1500 زبون يرتاد هذه الفنادق. وقد ساهمت الدراسة في وضع نموذج مفاهيمي يأخذ في الاعتبار جودة الخدمة والقيمة المدركة على أنها أسبقيات لرضا الزبائن، وصورة المؤسسة، والنوايا السلوكية اتجاهها. وأكدت النتائج المتوصل إليها أن جودة الخدمة العالية تؤدي إلى قيمة متفوقة ورضا الزبائن وتصورات إيجابية لصورة المؤسسة. كما وجدت الدراسة أن القيمة المدركة للزبائن تؤثر أيضاً على رضاهم وعلى صورة الفندق، وأن لديهم على الأرجح تفضيلاً لها ويقومون بالتوصية بها للآخرين. كما أكد الباحثون أن القدرة التنافسية العالية ترتبط بمستويات أعلى من الجودة، وقيمة مدركة أكبر ورضا الزبائن وبناء صورة ناجحة وتحسين الاحتفاظ بالزبائن.

اشتركت الدراسات الثلاثة السابقة في تناولها للعلاقة بين جودة الخدمة والقيمة المدركة ضمن مجموعة من العلاقات الأخرى في نماذجها، وتم تطبيقها على أنواع متعددة من مؤسسات الضيافة كالمنتجعات، الفنادق الفاخرة والاقتصادية كما أجريت في مناطق مختلفة من العالم: كسولوفينيا، تايوان، جزر الموريس وتوصلت إلى أن جودة الخدمة تؤثر بشكل إيجابي على القيمة المدركة للسياح والزبائن، وعليه فقد تم اختبار إذا ما كانت هذه النتائج تتوافق مع الدراسة الحالية المطبقة في الجزائر، باعتبار جودة الخدمة كبعد للتسويق بالعلاقات والقيمة المدركة كبعد للميزة التنافسية.

- دراسات حول الثقة، الالتزام، التمييز والأداء: فيما يلي الدراسات التي توصلت إليها الباحثة حول بعد تقوية العلاقة مع الزبون وعلاقتها بالميزة التنافسية التي تمت دراستها من خلال التمييز والأداء وذلك في قطاع الفنادق:

- أما دراسة (Chenet et al., 2010) بعنوان: *"Service quality, trust, commitment and service differentiation in business relationships"* فقد أكدت أنه على الرغم من أن جودة الخدمة والثقة والالتزام يتم الاستشهاد بها كثيراً باعتبارها عوامل حاسمة لتحقيق مخرجات مهمة للمؤسسات، إلا أن دور تمييز الخدمة في هذا الإطار غير معروف إلى حد كبير رغم أن التمييز مرتبط بالقيمة المدركة للزبون والميزة التنافسية. وبالتالي كان الغرض من هذه الدراسة فحص دور تمييز الخدمة في العلاقات بين الأعمال. وقد تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من 302 من زبائن الأعمال بمؤسسة خدمات مالية أوروبية باستخدام الاستبيان. وأشارت النتائج إلى أن جودة الخدمة كان لها تأثير على الثقة والتمييز ومخرجات العلاقة، كما توصلت إلى أن الثقة تدفع لتمييز الخدمة، وأن التمييز بدوره يؤدي إلى الالتزام الذي كان له تأثير على كل من الرضا والكلمة المنطوقة. وتهتم دراستنا الحالية بتأكيد نتائج هذه الدراسة في مجال الفنادق بخصوص العلاقة بين جودة الخدمة والتمييز والثقة والتمييز ومع الزبائن الأفراد بدلا من زبائن الأعمال.

- وأشار (Y. kurn Park & An, 2004) في مقاله بعنوان: *"Hotel Room Reservation Employees Relationship with Customers and Customer Trust, Commitment and Hotel Performance"* أن تبني التسويق بالعلاقات وتطويره كإستراتيجية تسويقية يعتبر أمراً حاسماً في

قطاع الخدمات، وأن قطاع الفنادق، شركات الطيران ووكلاء السفر يجب وبشدة أن يتبع النهج الموجه نحو العلاقات. وقد حاول الباحثون في دراستهم العثور على تأثير التوجه بالعلاقة عند حجز الغرف على ثقة الزبائن والتزامهم وعلى الأداء. وقد تم تطبيق الدراسة على 281 زبوناً لدى ثمانية فنادق متواجدة بمدينتي *Busan* و *Kyongnam* بكوريا الجنوبية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أنه كان للتوجه بالعلاقة بين موظف حجز غرف الفنادق تأثير مباشر على ثقة الزبائن والتزامهم، وأن موظف حجز غرفة الفندق أثر على ثقة الزبون والتزامه بصفة مباشرة عندما يعبر الزبون عن انزعاجه. كما أنه كان لثقة الزبائن تأثير مباشر على الأداء عندما يقدم الموظفون الخدمة العادلة والصريحة للزبائن، ويحافظون على وعودهم. كما أنه كان للتزام الزبون تأثير مباشر على الأداء لأن الزبون يقوم بدفع السعر الزائد مقارنة بالفنادق الأخرى. وتفتح لنا هذه الدراسة المجال لاختبار العلاقة بين الثقة والتزام من جهة والميزة التنافسية من جهة أخرى باعتماد بعدي التمييز والقيمة المدركة بدلاً من الأداء.

- دراسات حول استرداد الخدمة والقيمة المدركة: لم تتناول الدراسات السابقة التي تمكنت الباحثة من الاطلاع عليها العلاقة المباشرة بين إدارة الشكاوى والميزة التنافسية، سواء في مجال الفنادق أو المجالات الخدمية الأخرى، وبالمثل بالنسبة لاسترداد الخدمة والفشل في الخدمة. وعليه سيتم فيما يلي عرض بعض الدراسات السابقة التي تناولت استرداد الخدمة والقيمة المدركة ومتغيرات أخرى تؤثر بشكل غير مباشر على تحقيق الميزة التنافسية وذلك على مستوى المؤسسات السياحية والفندقية:

• رأى (*Daskin & Kasim, 2016*) في مقالهما بعنوان: "*Exploring the impact of service recovery on customer affection, perceived value, and sabotaging behaviour: Does gender make a difference?*" من الاستجابات السلوكية والموقفية الإيجابية أو السلبية لتطوير استراتيجيات استرداد ناجحة. وهدفت دراسة هذين الباحثين إلى معرفة تأثير استرداد الخدمة على عاطفة الزبائن والقيمة المدركة وسلوك التخريب في سياق صناعة الخدمات الفندقية في *Penang* بماليزيا. ففي حالة الفنادق، غالباً ما يواجه الموظفون مجموعة متنوعة من الأحداث غير المتوقعة في أي وقت، بما في ذلك الضيوف غير الراضين والطلبات الخاصة أو غير النمطية. وقد تم جمع بيانات الدراسة باستخدام استبانة من عينة من نزلاء الفنادق الدوليين. حيث تم الحصول على ما مجموعه 248 استبانة. وكشفت نتائج تحليل المسار أن استرداد الخدمة له تأثير كبير على عاطفة الزبائن، فجهود الاسترداد لفشل الخدمة من المرجح أن تضع عاطفة العملاء تحت الاختبار، أي أن كيفية معالجة استرداد الخدمة (الإجراء- العدالة الإجرائية) وما يتم تقديمه (المخرجات الملموسة وغير الملموسة لعملية استرداد الخدمة) تؤثر على عاطفة الزبون. كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن استرداد الخدمة المناسب يمكن أن يعزز القيمة المدركة للزبون فور حدوث فشل في الخدمة.

• أما مقال (*Kuo et al., 2013*) بعنوان: "*How Service Quality Affects Customer Loyalty in the Travel Agency: The Effects of Customer Satisfaction, Service*"

"Recovery, and Perceived Value" فقد سعى إلى تطوير نموذج مفاهيمي لتأثيرات جودة الخدمة على ولاء الزبائن الذي يعكس الدور الوسيط لرضا الزبائن والدور المعدل لاسترداد الخدمة والقيمة المدركة. وتم تطبيق هذا النموذج على صناعة السفر. حيث تم توزيع استبيانات على عينة من زبائن الوكالات السياحية بتايوان، وتمثلت العينة النهائية في 200 زبون. وأكدت نتائج الدراسة أن رضا الزبائن يتأثر بشكل إيجابي بجودة الخدمة، ويتأثر ولاء الزبائن بشكل إيجابي برضا العملاء. علاوة على ذلك، يتأثر ولاء الزبائن بشكل غير مباشر بجودة الخدمة من خلال المتغير الوسيط رضا الزبائن. كما وجد الباحثون أن العلاقة بين جودة الخدمة ورضا الزبائن تكون أقوى لدى الزبائن الذين لديهم خبرة إيجابية في استرداد الخدمة؛ كما أن العلاقة بين رضا الزبائن وولاءهم أقوى لدى الزبائن الذين يدركون قيمة الخدمة العالية. إن هذه النتائج تظهر للمديرين أن أهمية تلبية طلبات الزبائن هو مفتاح التنافس في صناعة السفر. ولأن منتجات السفر متشابهة إلى حد كبير وسهلة التقليد، لذا فإن جودة الخدمة هي الطريقة الوحيدة للحفاظ على ميزة تنافسية. وتشمل توقعات العملاء الإدارة عالية الكفاءة للجولة السياحية وتوفير معلومات وفيرة حول مناطق السفر، حتى يتمكنوا من الاستكشاف بمفردهم وكذلك مع المجموعة. وأنه من المرجح أن يحفز الموظفون الذين يمكنهم الاستماع بصبر إلى طلبات الزبائن وتقديم معلومات ونصائح عالية الجودة تقيّمات إيجابية من طرف الزبائن، وزيادة نوايا تكرار الزيارة. لذلك يحتاج المتعاملون إلى أن يدركوا أن الزبائن يُقدّرون الخبرة والمعلومات المقدمة لهم من قبل مقدم الخدمة، وأن القيمة المدركة جزء مهم من اعتبارات الولاء.

• نظرًا لأن فشل الخدمة وفشل استرداد الخدمة هما السببان الرئيسيان لسلوك التحول من العلامة التجارية، يمكن للجهود الفعالة لاسترداد الخدمة أن تعيد ولاء الزبائن للمؤسسة، وفي هذا السياق هدفت دراسة *(Chang & Hsiao, 2008)* بعنوان: *"Examining the casual relationship among service recovery , perceived justice , perceived risk , and customer value in the hotel industry"* لتوضيح العلاقات السببية بين استرداد الخدمة والعدالة المدركة والخطر المدرك وقيمة الزبون. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحثان بتوزيع استبيان على 20 فندقًا متواجداً في مدينة *Taipei* بتايوان. واشتملت العينة النهائية على 424 زبوناً لدى هذه الفنادق. وكانت النتائج كما يلي: تتأثر العدالة المدركة بشكل إيجابي باسترداد الخدمة، في حين يتأثر الخطر المدرك سلباً بالعدالة المدركة، وبشكل مباشر وسلبى باسترداد الخدمة؛ كما يتأثر بشكل غير مباشر باسترداد الخدمة من خلال العدالة المدركة. أخيراً ، تتأثر قيمة الزبون بالخطر المدرك. ومع ذلك، لا ترتبط قيمة الزبون مباشرة بالعدالة المدركة؛ كما وجد الباحثان أن قيمة الزبون تتأثر بشكل غير مباشر بالعدالة المدركة من خلال الخطر المدرك. لذلك، فإن مسار هذه العلاقة السببية هو "استرداد الخدمة، العدالة المدركة، الخطر المدرك ثم قيمة الزبون". واقترح الباحثان على المؤسسة الخدمية طرقاً مميزة لاسترداد الخدمة لتعظيم فرص الاسترداد وتلبية احتياجات الزبائن. على سبيل المثال، يجب على الفنادق في تايوان تبني إجراءات فعالة لاسترداد الخدمة ليس فقط لتحسين الصورة العامة للفنادق ونوعيتها، ولكن أيضاً لزيادة أرباحها وأدائها المالي بشكل غير مباشر. لأن بعض حالات فشل الخدمة أمر لا مفر منه،

ولكن من خلال كل بعد من أبعاد استرداد الخدمة، يمكن للزبائن تحقيق العدالة التوزيعية والإجرائية والتفاعلية والحد من الخطر المدرك من أجل تعزيز قيمة الزبائن.

الدراسات الثلاثة السابقة تناولت علاقة استرداد الخدمة بالقيمة المدركة وستقوم الدراسة الحالية للتطرق إلى إدارة الشكاوى والقيمة المدركة من جهة، كما ستطرح فرضية وجود علاقة تأثير لإدارة الشكاوى على تمييز المؤسسة الفندقية.

3. موقع البحث من الدراسات السابقة: إن الإطلاع على الدراسات السابقة التي تناولت موضوع

التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية بين لنا أن دراستنا تختلف عن تلك الدراسات في النقاط التالية:

- نموذج الدراسة الذي لم يسبق وعلى حد علم الباحثة أن تمت دراسته عبر أبعاد متغيري الدراسة مجتمعة بهذا الشكل، ونقصد بذلك جودة الخدمة وتقوية العلاقة مع الزبون وإدارة الشكاوى كأبعاد للمتغير المستقل التسويق بالعلاقات، مع استبعاد التسويق الداخلي الذي بالرغم من أهميته إلا أن الباحثة لم تجد الخلفية النظرية التي درست هذا المفهوم من وجهة نظر الزبون لكي تتمكن من إدراجه ضمن النموذج، واكتفت بتحليل العلاقة النظرية بين التسويق بالعلاقات والتسويق الداخلي. أما فيما يتعلق بالميزة التنافسية فقد اعتمدت الباحثة على التوليفة التي جمعت بعد التمييز والقيمة المدركة التي اعتبرها الباحثون كركائز الميزة التنافسية؛

- عينة الدراسة التي اعتمدت بصفة حصريّة على الزبائن الدائمين للمؤسسات الفندقية، وذلك لأن هذه الممارسات تستدعي أن يكون الزبون قد تعامل بصفة متكررة مع مؤسسته حتى تظهر بوادر ممارسات التسويق بالعلاقات معه، كما أن هنالك بعض الأبعاد المحورية في مفهوم التسويق بالعلاقات التي لا يمكن رصدها إلا عند الزبائن الدائمين على غرار الالتزام؛

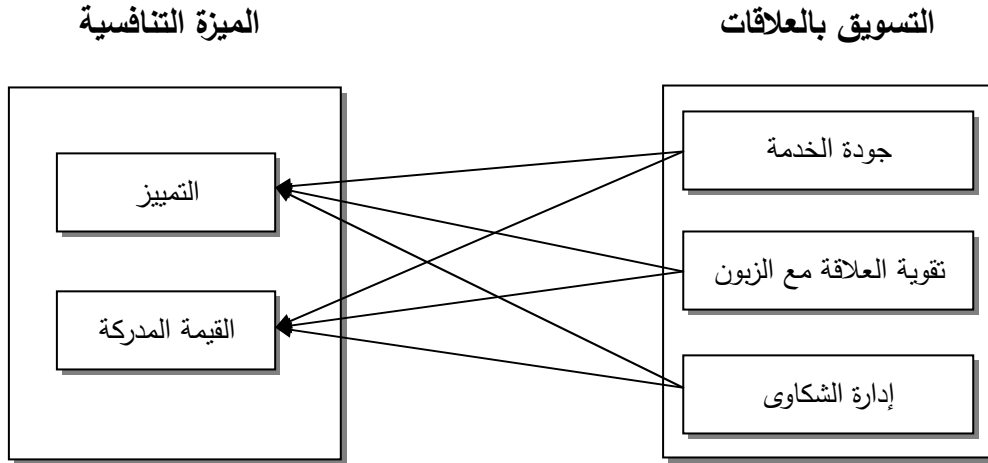
- استخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى *PLS-SEM* والتي بالرغم من استخدامها في بعض الدراسات السابقة الأجنبية المذكورة سالفا إلا أنه وعلى حد علم الباحثة لم يتم استخدام هذه الطريقة من قبل في دراسة أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الفندقية؛

تاسعا: نموذج ومتغيرات الدراسة

فيما يلي سنعرض نموذج الدراسة الذي تم اقتراحه بالاعتماد على مجموعة الدراسات السابقة التي تم التفصيل فيها فيما سبق، ونعرّف بمتغيرات الدراسة وفرضياتها.

يوضح الشكل التالي النموذج النظري المقترح للدراسة:

الشكل 1: النموذج النظري للدراسة



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وتحتوي الدراسة على متغيرين هما التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية، حيث:

1. التسويق بالعلاقات: يمثل المتغير المستقل للدراسة وهو نشاط تسويقي تسعى من خلاله المؤسسة لبناء علاقات مع زبائنها من خلال جذبهم ومحاولة الاحتفاظ بهم على المدى الطويل عبر تقديم الجودة في خدماتها، وتقوية علاقاتها مع زبائنها وإدارتها الفعالة لشكاويهم. حيث تتمثل أبعاده المتنبئة في هذه الدراسة في:

- جودة الخدمة: توافق ما يتم تقديمه من خدمات من قبل المؤسسة الفندقية مع ما يتم توقعه من قبل الزبون؛
- تقوية العلاقة مع الزبون: الممارسات التي تنجح في إرساء الثقة بين الزبون والمؤسسة بالإضافة إلى الالتزام الدائم للمؤسسة والاتصال الفعال؛
- إدارة الشكاوى: قدرة المؤسسة على إدارة المواقف السلبية عبر مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف لاسترداد الزبون غير الراضي.

2. الميزة التنافسية: تمثل المتغير التابع في نموذج الدراسة وهي ذلك الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع ذات قيمة فائقة لزبائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها.

- التمييز: اعتماد المؤسسة الفندقية على مواردها الداخلية لتطبيق استراتيجيات تخلق خدمات أو منتجات محددة جيدا يفضلها الزبائن عن تلك التي يقدمها المنافسون؛
- القيمة المدركة: ضمان أن الخدمة أو المنتج ليست مصممة فقط لتكون مختلفة عن المنافسين، ولكن لكي يتم إدراك هذا الاختلاف من قبل الزبائن.

عاشرا: هيكل الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة المطروحة تم تقسيمها إلى أربعة فصول تسبقها مقدمة وتليها خاتمة، وقد أتى التقسيم وفق المنطق التالي:

بداية قامت الباحثة بتخصيص الفصل الأول للمشكلة أو الظاهرة المراد دراستها وهي المتغير التابع أي الميزة التنافسية مع إدراجها ضمن سياق الفندقية، حيث قامت الباحثة بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كان أولها مدخلا لتوضيح مفهوم الميزة التنافسية، مقارباتها ومصادرها، والاستراتيجيات التنافسية العامة؛ أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه للميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية من خلال عرض بعض مفاهيم حول المؤسسات الفندقية وتصنيفاتها، الخدمة الفندقية وتخطيطها. أخيرا، وبغرض التركيز الميزة التنافسية في مجال الفندقية تم تخصيص المبحث الثالث لهذا الغرض من خلال توضيح بيئة المؤسسة في صناعة الفندقية والتسعير الذي يعتبر أحد المداخل التي يمكن أن تحقق بها المؤسسات الفندقية ميزة تنافسية، وأخيرا تم البحث في أبعاد الميزة التنافسية ضمن صناعة الفندقية.

أما الفصل الثاني فقد تم تخصيصه للمتغير المستقل التسويق بالعلاقات الذي تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، بداية بعرض مفهوم التسويق بالعلاقات، ثم أبعاده الأكثر تكرارا حسب الأدبيات والباحثين، أما المبحث الثالث فقد تم كذلك إسقاطه على المؤسسات الفندقية، حيث تم تناول شروط وتحديات تطبيق التسويق بالعلاقات في المؤسسات الفندقية، وفي الأخير مخرجات تبنيه في المؤسسات الفندقية، وقد عمدت الباحثة لإدراج الميزة التنافسية كآخر هذه المخرجات والتي قامت بتناولها بشكل مفصل في الفصل الثالث.

خصص الفصل الثالث لدراسة العلاقة النظرية بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية دائما ضمن قطاع الفندقية، حيث تم تقسيمه إلى مبحثين تطرق الأول إلى الميزة التنافسية القائمة على العلاقات بإسقاط بعض المفاهيم النظرية للميزة التنافسية على التسويق بالعلاقات مثل الاستراتيجيات التنافسية ومقاربات الميزة التنافسية. أما المبحث الثاني فقد تم تقسيمه بعدد أبعاد التسويق بالعلاقات وربطها نظريا مع بعدي الميزة التنافسية أي التمييز والقيمة المدركة

أخيرا تناولت الباحثة في الفصل الرابع الدراسة التطبيقية التي قسمتها إلى أربعة مباحث كان أولها منهجية الدراسة المستخدمة عبر توضيح التوقع الاستمولوجي للدراسة وتصميمها والاعتبارات الأخلاقية التي توّطرها، أما المبحث الثاني فقد تم تخصيصه لتحليل للجانب الوصفي لعينة الدراسة من خلال عرض نتائج المقابلة الأولية مع إداريي بعض المؤسسات الفندقية، ثم التحليل الوصفي لخصائص عينة الاستبيان واتجاهات المبحوثين حول متغيرات الدراسة. وتم تخصيص المبحث الثالث لاختبار فرضيات الدراسة عبر تقييم النموذج القياسي والبنائي، وأخيرا تم تفسير مختلف جوانب نتائج الدراسة في المبحث الرابع.

حادي عشر: صعوبات البحث

اقتصرت أهم الصعوبات التي واجهتها الباحثة على الجانب التطبيقي حيث تمحورت بشكل أساسي في النقاط التالية:

- عدم تمكن الباحثة من التنقل وتوزيع الاستبيان على مستوى المؤسسات الفندقية بسبب تزامن انطلاق إجراء الدراسة التطبيقية مع ظهور جائحة كوفيد-19 والتي حدّت من تنقل الأفراد وعلّقت أنشطة المؤسسات الفندقية؛
- وتبعاً لما سبق لم تتمكن الباحثة من إجراء مقابلات معمقة مع المسيرين بالتزامن مع توزيع الاستبيان على مستوى المؤسسات الفندقية وفقاً لما كان مخططاً له مما حدّ من إمكانية تفسير النتائج بوجهة نظر أكثر شمولاً؛
- بعد اللجوء إلى البديل الإلكتروني لتوزيع الاستبيان، لم تتمكن الباحثة من الحصول على تعاون المؤسسات الفندقية لتوزيعه إلكترونياً على زبائنها الدائمين أو نشره على صفحاتها في مواقع التواصل الاجتماعي؛
- عدم توفر إحصائيات حديثة حول عدد المؤسسات الفندقية بالجزائر وتصنيفاتها وعدم التمكن من تحديد حجم مجتمع الدراسة وعليه فقد كان من غير الممكن في ظل هذه المعطيات وما تم ذكره سابقاً استخدام طريقة المعاينة العشوائية للتمكن من تعميم نتائج الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية

تمهيد

يتفق الباحثون في مجال الإستراتيجية والتسويق على أن التحدي الحقيقي الذي تواجهه المؤسسات للبقاء هو كيفية تحقيق الميزة التنافسيّة وكيفية المحافظة عليها، حيث يستدعي الأمر تسخير جميع مواردها، كفاءاتها وقدراتها للوصول إلى تلك الميزة التنافسيّة الفريدة التي تضمن لها موقعا تنافسيا متفوقا ومستداما.

وتعتبر صناعة السياحة والفندقة من بين المجالات الخدمية الأكثر تشبعا بالمنافسة، وهذا ما ألزم مؤسسات الضيافة والفندقة على البحث في سبل جديدة لتحقيق الميزة التنافسيّة، فانطلاقا من إدراكها أن ضمان بقائها في السوق مرتبط بالجهد، الأولوية والأهمية التي تمنحها لفهم احتياجات وتوقعات زبائنها وضرورة تلبيتها بشكل منفرد، تسعى هذه الأخيرة بصفة مستمرة إلى إيجاد مجموعات وتوليفات من السمات الفندقية الفريدة التي تمكنها من تقديم منتجات وخدمات مميزة وذات قيمة لزيائنها.

انطلاقا مما سبق، تم تخصيص هذا الفصل للتعرق في الميزة التنافسيّة في مجال صناعة الضيافة والفندقة من خلال المباحث التالية:

- ⊙ المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسيّة؛
- ⊙ المبحث الثاني: مفاهيم حول المؤسسات الفندقية؛
- ⊙ المبحث الثالث: الميزة التنافسيّة في المؤسسات الفندقية.

المبحث الأول: مدخل للميزة التنافسية

أصبحت بيئة الأعمال شديدة التنافسية والاضطراب ومتغيرة باستمرار، حيث انتقلت ظروف السوق من البساطة إلى التعقّد ومن الاستقرار إلى الديناميكية، وفي ظلّ هذه المعطيات وجدت المؤسسات نفسها أمام حتمية تحديد وتبني استراتيجيات تنافسية من أجل البقاء في السوق وإنشاء والمحافظة على ميزة تنافسية مستدامة، وعليه سنتناول في هذا المبحث الميزة التنافسية من الجوانب التالية:

- المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية؛
- المطلب الثاني: نظريات ومصادر الميزة التنافسية؛
- المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية العامة.

المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

يمكن فهم الميزة التنافسية من خلال البحث في الأدبيات المختلفة التي حاولت أن تعرّف هذا المفهوم وتزيل الغموض السائد حوله، وسنوضّح في هذا المطلب أهميته بالنسبة للمؤسسة وركائزه الأساسية، وفي الأخير سنعرض أهمّ الأبعاد التي وردت في الدراسات السابقة حول مفهوم الميزة التنافسية.

أولاً: تعريف الميزة التنافسية

على الرغم من أن الأدبيات في مجال الإدارة الإستراتيجية قد حدّدت على نطاق واسع مصادر أو محدّدات الميزة التنافسية إلا أنها لم تقدم أي تعريف واضح للميزة التنافسية، ففي مراجعتها الأخيرة للأدبيات المتعلقة باستخدام مصطلح الميزة التنافسية، وجد *Sigalas* و *Pekka Economou* (2013) أن هنالك معانٍ متعددة للميزة التنافسية ولا يوجد اتفاق على تعريف واحد واضح ومفهوم، ويرى الباحثان أنه بغضّ النظر عن بعض التعاريف في الأدبيات التي تحدد الميزة التنافسية بطريقة غامضة إلى حد ما، يمكن تصنيف جميع العبارات الأخرى التي تحدد ضمناً الميزة التنافسية إلى تيارين رئيسيين: يحدد الأول الميزة التنافسية من حيث الأداء بينما يحدد الثاني الميزة التنافسية من حيث مصادرها أو محدّداتها (*Sigalas et al., 2013, pp. 320–321*)، وهذا ما سنوضحه من خلال تحليل الجدول (1.1).

الجدول 1.1: أهم المساهمات حول تعريف الميزة التنافسية في أدبيات الإدارة الإستراتيجية

الباحث (السنة)	التعريف / البيان	تصنيف الميزة
Ansoff (1965)	الميزة التنافسية هي " الخصائص المعزولة للفرص الفريدة في المجال المحدد بواسطة نطاق السوق-المنتج واتجاه النمو. فهي تسعى إلى تحديد خصائص معينة لأسواق المنتجات التي ستعطي المؤسسة مكانة تنافسية قوية".	من حيث مصادرها أو محدداتها
Porter (1985)	"هناك نوعان أساسيان من المزايا التنافسية: قيادة التكلفة والتميز".	من حيث مصادرها أو محدداتها
Porter (1985)	"تتمو الميزة التنافسية أساسا من القيمة التي تستطيع المؤسسة خلقها لمشتريها".	من حيث الأداء
Thomas (1986)	"المؤسسات ذات الربحية النسبية العالية والمستمرة يقال أنها تمتلك ميزة تنافسية".	من حيث الأداء
Schoemaker (1990)	يتم تحديد الميزة التنافسية على أنها "إنشاء عوائد أعلى من المتوسط بشكل منظم".	من حيث الأداء
Ghemawat (1991)	تتميز الميزة التنافسية بأنها "مدى تجاوز فجوة المنافع والتكاليف لمنتجات المؤسسة لفجوات المنافع والتكاليف لمنتجات المنافسين".	من حيث الأداء
Winter (1995)	"تعرف عادة بأنها أداء مالي فائق. يمكن استحضار فكرة الأداء المالي المتفوق من خلال مجموعة من العبارات مثل عوائد فوق المتوسط، الربح المرتفع، وخلق القيمة، وبعض المرادفات المشابهة لكسب المال".	من حيث الأداء
Grant (1998)	"تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية على منافسيها عندما تحصل باستمرار على معدل ربح عال".	من حيث الأداء
Besanko et al. (2000)	تُعرّف الميزة التنافسية بأنها "ميزة في الأرباح الاقتصادية مقارنةً بالمنافس العادي في الصناعة".	من حيث الأداء
Powell (2002)	"من الواضح أن المزايا التنافسية (المواقع والتقنيات وخصائص المنتج، وما إلى ذلك) ليست مثل الأداء المتفوق (حصّة السوق، الربح، سعر السهم ، وغيرها)".	من حيث مصادرها أو محدداتها
Wiggins & Ruefli (2002)	الميزة التنافسية هي "القدرة (أو مجموعة القدرات) أو المورد (أو مجموعة الموارد) التي تمنح المؤسسة ميزة على منافسيها والتي تؤدي مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة إلى أداء نسبي أعلى".	من حيث مصادرها أو محدداتها
Foss & Knudsen (2003)	الميزة التنافسية هي "الفروق الإيجابية التامة في الأرباح بالزيادة عن تكاليف الفرصة البديلة التي يتم الحفاظ عليها في حالة التوازن، حيث قد تكون هذه الفروق بين الصناعة وكذلك داخل الصناعة"	من حيث الأداء
Grahovac & Miller (2009)	تُعرّف الميزة التنافسية بأنها "الفرق بين طلب سوق المنتجات والتكلفة الحدية"	من حيث الأداء

المصدر: (Sigalas & Pekka Economou, 2013, p. 64) بتصرف.

حيث يتضح لنا أن مفهوم الميزة التنافسية له تاريخ في أدبيات الإستراتيجية، وقد كان (Ansoff, 1965) أول من حاول تعريف الميزة التنافسية على أنها الخصائص المعزولة أو الخصائص المعينة لأسواق

المنتجات الفردية التي تمنح المؤسسة مكانة تنافسية قوية، وتأثراً بتعريف *Ansoff* الذي يركز على مصادر الميزة التنافسية كان هنالك الكثير من التركيز في أبحاث الإدارة الإستراتيجية التي تلت ذلك على تحديد هذه المصادر، وقد يكون هذا هو السبب الأساسي وراء التطابق بين مصادر الميزة التنافسية ومفهوم الميزة التنافسية نفسها في جزء كبير من الأدبيات التي أنتت لاحقاً.

مع ذلك، فإن الحدث المحوري الذي كرس مفهوم الميزة التنافسية في مجال الإدارة الإستراتيجية كان كتاب *Porter (1985)* حول الميزة التنافسية، حيث يرى *(Porter, 1985)* أن الميزة التنافسية هي "عبارة عن قدرة المؤسسة على تقديم منتج أو خدمة ذات تكلفة أقل أو منتج متميز مقارنة بالمنافسين مع قدرة هذه المؤسسة على الاستمرار في الحفاظ على هذه الميزة" *(Porter, 1985, p. 3)*. وبذلك يحدد أن هناك نوعين أساسيين فقط من المزايا التنافسية التي قد تمتلكها المؤسسة وهي قيادة التكلفة والتميز، ويمكن ترجمة مصطلح "الأنواع الأساسية" على أنه معادل لمصطلح "مصادر" الميزة التنافسية، بينما لا يقدم *Porter* أي تعريف صريح للميزة التنافسية، إلا أنه يذكر أنها تتبع من قدرة المؤسسة على إنشاء قيمة فائقة لمشتريها تتجاوز تكلفة المؤسسة في إنشائها، ويذهب خطوة أخرى إلى الأمام بالتأكيد على أن القيمة المتوقعة تتبع من تقديم أسعار أقل من المنافسين للحصول على مزايا مكافئة أو تقديم مزايا فريدة تعوض عن السعر المرتفع. هذا ما يشير إلى أن *Porter* يحدد الميزة التنافسية من حيث القيمة ولاسيما الفوائد بعد خصم السعر المدفوع والتي يمكن اعتبارها وتصورها على أنها مكافئة لأداء المؤسسة، ونظراً لأن العديد من الباحثين قد تأثروا بشدة بوجهة نظر بورتر فيما يتعلق بالميزة التنافسية، فقد يكون هذا هو السبب الحقيقي وراء مطابقة جزء رئيسي آخر من الأدبيات التي تلت ذلك بين مفهوم الميزة التنافسية والأداء *(Sigalas & Pekka Economou, 2013, p. 65)*.

على سبيل المثال، تؤكد الكثير من الأدبيات أن المؤسسات التي تتمتع بربحية عالية مقارنة بمنافسيها تمتلك ميزة تنافسية *(Thomas, 1986; Grant, 1998; Besanko et al., 2000)*، وبالمثل، يعرف بعض الباحثين الميزة التنافسية على أنها خلق منظم لعوائد أعلى من المتوسط أو عوائد مالية فائقة لفترة طويلة من الزمن *(Schoemaker, 1990 ; Ghemawat and Rivkin, 1999)*، ويصف باحثون آخرون الميزة التنافسية على أنها المدى الذي تتجاوز فيه فجوة المنافع والتكاليف لمنتج المؤسسة الفجوات في المنافع والتكاليف لمنتجات المنافس *(Gamawat, 1991)*. أخيراً، يحدد تيار آخر من الباحثين الميزة التنافسية على أنها شرط "مجرد تفوق المؤسسة" على منافسيها في نفس الصناعة *(Besanko et al., 1996; Oster, 1999)*.

وأكد العديد من الباحثين القول التقليدي الراسخ بأن الميزة التنافسية تُعرف ببساطة على أنها أداء أو أداء متفوق بشكل عام *(Winter, 1995 ; Foss & Knudsen, 2003)*، ويمكن ذكر فكرة الأداء المتفوق من خلال مجموعة من العبارات مثل "العوائد فوق العادية، الربح المرتفع، وخلق القيمة، وما إلى ذلك"، ومرادفات أخرى لكسب المال *(Winter, 1995)*. على الرغم من أن *(Knudsen & Foss, 2000)*

يعترفان بالمطابقة المفاهيمية غير الصحيحة للميزة التنافسية مع الأداء، إلا أنهما يعرّفان الميزة التنافسية على أنها الفروق الإيجابية في الأرباح بالزيادة عن تكاليف الفرصة البديلة التي يتم الحفاظ عليها في حالة التوازن، ومع ذلك، يمكن فهم " الفروق الإيجابية في الأرباح بالزيادة عن تكاليف الفرصة البديلة" على أنها تعبير آخر عن الأداء وفقا لـ (Winter, 1995).

من مراجعة الأدبيات المذكورة أعلاه، نلاحظ أن معظم الباحثين يحددون الميزة التنافسية من حيث الأداء في حين أن مجموعة أقل من الأدبيات تحدد الميزة التنافسية من حيث مصادرها أو عوامل تحديدها، ومن الواضح أن معظم التعاريف والبيانات المتعلقة بالميزة التنافسية من قبل باحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية تتطابق بشكل مفاهيمي مع الميزة التنافسية من حيث أسبابها، أي مصادرها (على سبيل المثال، خصائص معينة لأسواق المنتجات الفردية، قيادة التكلفة، التمييز، المواقع، التقنيات، ميزات المنتج، مجموعة من الموارد والقدرات) أو من حيث نتائجها، أي الأداء (مثل الربحية النسبية العالية، العوائد الأعلى من المتوسط، فجوة التكلفة والمنافع، الأداء المالي المتفوق، الأرباح الاقتصادية، الفروق الإيجابية في الأرباح بالزيادة عن تكاليف الفرصة البديلة، التباين بين الطلب في سوق المنتجات والتكلفة الحدية).

ويتفق (Day & Wensley, 1988) مع طرح Sigalas و Pekka Economou بأنه لا يوجد اتفاق مشترك حول معنى الميزة التنافسية في الممارسة أو في أدبيات إستراتيجية التسويق، كما أنهما أشارا أن التعريف الذي اقترحه (Barney, 1991) قد يعتبر الأقرب إلى التعريف الرسمي للميزة التنافسية (Shetty, 2010, p. 24)، حيث يرى (Barney, 1991) أنه "يمكن تحقيق الميزة التنافسية إذا طبقت المؤسسة إستراتيجية لخلق قيمة اقتصادية لا يتم تنفيذها في نفس الوقت من قبل أي منافسين حاليين أو محتملين ولا تتمكن المؤسسات الأخرى من تكرار فوائد هذه الإستراتيجية" (Nixon et al., 2011, p. 154)، والقيمة الاقتصادية التي تُنشئها مؤسسة ما أثناء تقديم منتج أو خدمة هي الفرق بين الفوائد المدركة التي يحصل عليها مشترو المنتج أو الخدمة والتكلفة الاقتصادية للمؤسسة (J. B. Barney & Clark, 2007, p. 25)، ويأتي هذا التعريف ضمن المقاربة القائمة على الموارد التي سنتطرق إليها في المطالب القادمة.

في نفس السياق، يرى Sigalas و Pekka Economou (2013) أن تعريف Barney للميزة التنافسية يمكن أن يكون التعريف الذي لا يحتوي على أية أحكام بشأن القيمة الخاصة أو أداء المؤسسة، إلا أنهما أوردا تعريفا مختلفا عن المذكور سابقا، حيث ينص التعريف أن "المؤسسات تحصل على مزايا تنافسية مستدامة من خلال تنفيذ استراتيجيات تستغل قدراتها الداخلية من خلال الاستجابة للفرص البيئية، مع تحييد التهديدات الخارجية وتجنب نقاط الضعف الداخلية" (J. Barney, 1991, p. 99).

بالرغم من صعوبة حصر مفهوم الميزة التنافسية في تعريف واحد يشمل مختلف وجهات النظر التي سبق عرضها إلا أنه يمكن اقتراح التعريف الموالي: " تُعبر الميزة التنافسية عن وضعية متفوقة تكتسبها المؤسسة في السوق نتيجة تقديمها لقيمة تُميّزها عن منافسيها ويدركها زبائننا".

ثانياً: أهمية الميزة التنافسية

يمكن تحديد أهمية الميزة التنافسية من خلال ما يلي (قلش، 2013، ص.ص. 27-28):

1. **اكتساب ولاء الزبون:** يؤدي التفوق والتميز في خدمة الزبائن مقارنة بالمؤسسات الأخرى إلى تحسين صورتها في نظرهم ويزيد من ثقتهم بها والتزامهم نحوها وبالتالي من ولائهم لها؛
2. **تسهيل تلبية حاجات الزبون:** حيث تركز المؤسسة نفسها لخدمة زبائنها من جوانب محددة والتي تتمكن من التفوق والتميز في أدائها مع مرور الوقت مما يزيد من خبرتها ودرابقتها بحاجياتهم ويُمنّي لديها القدرة على الإبداع والابتكار في هذه المجالات؛
3. **رفع قدرات المؤسسة في متابعة ومسايرة التطور والتغير في حاجات ورغبات الزبائن:** بل وزيادة قدرتها ومهارتها في تطوير وقيادة ذلك التغير والتطور عن طريق البحث في الحاجات والرغبات الكامنة التي لم يتعرف عليها الزبائن بأنفسهم بعد؛
4. **تعزيز وتدعيم علاقة المؤسسة بزبائنها:** فتخصص المؤسسة وتفوقها في أحد جوانب وطرق المنافسة يجعلها أكثر خبرة وقدرة على التعامل مع زبائنها، وخاصة إذا كانت هذه الميزة مبنية على التعامل مع زبائن محددین فذلك يزيد ويدعم علاقتها معهم ويجعلها أكثر في موضع الخبير عند خدمتهم؛
5. **رفع القدرات التنافسية:** إن تركيز نشاط المؤسسة على المجالات التي تتميز فيها بقدرات عالية على منافستها يؤدي إلى تحسين أدائها ورفع كفاءتها وفعاليتها في استخدام الموارد، وهذا بدوره يؤدي إلى الاقتصاد في استخدام الموارد وتعظيم الاستفادة منها؛
6. **زيادة ربحية المؤسسة ورفع فعاليتها في تحقيق أهدافها:** حيث تؤدي الميزة التنافسية بالاعتماد على الموارد إلى تحقيق قيمة مضافة أي تحقيق أرباح تفوق تكلفة الموارد المستخدمة؛
7. **الحفاظ على الحصة السوقية والمساعدة على مواجهة التهديدات في ظل التغيرات البيئية:** حيث أن امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية يكسبها ولاء الزبون الذي يتعلّق بها ودائماً ما سيرى أنها الوحيدة القادرة على تقديم قيمة مضافة له، وأنها قادرة على تلبية رغباته وحاجياته بكفاءة وفعالية؛
8. **تخفيف حدة الصراع بين المؤسسات:** فالميزة التنافسية تجعل المؤسسات تتجه نحو امتلاك قدرات ومهارات متميزة وفريدة في أحد جوانب خدمة الزبائن أو بناء علاقات قوية معهم، وهذا الاتجاه كثيراً ما ساهم في انتشار وزيادة أشكال التعاون بين المؤسسات في شكل تحالفات إستراتيجية، مناوالات صناعية، مقاولات من الباطن وغيرها، مؤدياً بذلك إلى تحول في شكل المنافسة من صراعات عدائية إلى تعاونات وتكتلات؛
9. **المساهمة في ترشيد استخدام الموارد والإمكانيات:** حيث تتطلب الميزة التنافسية من المؤسسات تخصيص مواردها في الجوانب التي تتميز فيها بقدرات عالية، وهذا ما يجعلها أكثر رشادة في استخدام تلك الموارد بحيث يمكن تحقيق أكبر عوائد انطلاقاً من استخدام أدنى مستوى منها.

ثالثاً: ركائز الميزة التنافسية

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

1. القيمة المدركة لدى الزبون: يرى (Gilbert & Strebel, 1988) أن القيمة المدركة المرتفعة تعتبر أحد أهم مكونات الميزة التنافسية في المؤسسة (Tesone, 2008, p. 295)، حيث يمكن للمؤسسات استغلال إمكاناتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون للمنتجات والخدمات التي تقدمها له مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وتتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من منافسيها، وعلى الرغم مما أشارت إليه الدراسات من أن السعر يلعب الدور الأكبر في تحديد مفهوم القيمة لدى الزبون إلا أن الأمر أعقد من مجرد مقارنة مستوى جودة المنتج بالنسبة لسعره، حيث يتضمن مفهوم القيمة أبعاداً أخرى سيتم التفصيل فيها لاحقاً (مطاب، 2017، ص.ص. 99-100)، ولا بد على المؤسسة من إيجاد التوليفات الملائمة لمواردها وإمكاناتها المختلفة والتي من شأنها أن تجذب الزبون وتجعله مدركاً للقيمة المضافة التي تقدمها، كما وأنه في غالب الأحيان، لا يتوقف الأمر على امتلاك عامل أو أكثر من تلك العوامل لإثارة شعور الزبون وجذبه وتحسين العلاقة معه، لذا ظهر ما يعرف بإدارة العلاقة مع الزبائن والتسويق بالعلاقات والتي تستند على زيادة ولاء الزبائن والتميز في جعل الزبائن محور العملية التسويقية (موساوي، 2019، ص 14).

بالرجوع إلى تعريف الميزة التنافسية، نجد أنها القيمة التي تقدمها المؤسسة والتي تحفز زبائنها على شراء منتجاتها أو خدماتها بدلاً من تلك التي يقدمها منافسوها، والتي تشكل عوائق أمام التقليد من قبل المنافسين المباشرين الفعليين أو المحتملين (Christensen, 2010, pp. 21-22)، ومن هذا التعريف يمكن أن نستخرج مجموعة من الانعكاسات الهامة:

- أن الميزة التنافسية مقياس خارجي *External measure*: لأنها تركز اهتماماً كبيراً على كيفية نظر الزبائن أو المستخدمين النهائيين إلى منتجات أو خدمات المؤسسة، فهي ليست إدراكاً للموظفين على الرغم من أن الموظفين هم المشاركون المباشرون في مناقشة إستراتيجية العمل، ولن تكون هذه المناقشة بناءً إلا بالدرجة التي يعرفها الموظفون وتمثل وجهات نظر الزبائن بدقة. بالمثل، فإن المعلومات حول المنافسين تأتي أيضاً من خارج المؤسسة كما هو الحال مع معلومات الزبائن، وعليه فإنه يلزم على موظفي المؤسسة جمع المعلومات من الخارج، ولكن مع التعقيد الإضافي المتمثل في أن الوظائف التنظيمية المختلفة (التسويق والتصنيع والبحث والتطوير وما إلى ذلك) تجمع أنواعاً مختلفة من معلومات المنافسين، ما يجعل نشر هذه المعلومات ودمجها بشكل فعال أمراً أكثر حسماً؛

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

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

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

2. التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وتوجد عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والإمكانات التنظيمية، فبالنسبة للموارد المالية يمكن للمؤسسة أن تحقق التميز عن طريق حصولها على تمويل احتياجات بشروط خاصة تتيح لها إنتاج منتجات وخدمات بسعر أقل من المنافسين، أما فيما يتعلق بالموارد المادية والتي تتضمن المعدات والتكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المؤسسة في الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، أما المصدر الثالث المتمثل في الموارد البشرية من خلال امتلاك المؤسسة لمهارات وقدرات بشرية، وأخيرا الإمكانات التنظيمية والتي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين من أجل مقابلة احتياجات الزبائن، وتختلف الإمكانات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها في إعطاء قيمة للمنتجات أو خدمات المؤسسة حيث من الصعب إن لم يكن من النادر على الآخرين تقليدها (مطابس، 2017، ص.ص. 99-100).

رابعا: أبعاد الميزة التنافسية

وردت العديد من الدراسات التي حاولت تحديد أبعاد الميزة التنافسية، وتبعاً لما تم تناوله عند تعريف هذا المفهوم والذي بيّن لنا الغموض السائد بين مختلف الباحثين في تحديد تعريف له، فقد برز نفس الأمر في محاولاتهم لتحديد أبعادها، وذلك وفقاً لتوجهاتهم والنظريات والمقاربات التي اعتمدوا عليها في تفسير مصادر الميزة التنافسية، وعليه نجد طرعا متعددا في تسمية هذه الأبعاد، فمنهم من أسماها قدرات (*competences*)، أو مُركّبات (*constructs*)، أو أبعاد (*dimensions*)، أو عناصر (*elements*). وسنقوم بعرض أهمها في الجدول الموالي فيما يلي:

الجدول 1. 2: أبعاد الميزة التنافسية حسب توجهات بعض الباحثين

الميدان	الأبعاد	التسمية	الباحث، السنة
المؤسسات المصنعة	الجودة، التكلفة، التسليم، المرونة.	القدرات التنافسية	(Tracey et al., 1999)
المؤسسات المصنعة	التكلفة، الجودة، اعتمادية التسليم، ابتكار المنتج، الوقت في السوق.	مركبات الميزة التنافسية	(S. Li et al., 2006)
كل الميادين	الكفاءة، الجودة، الاستجابة، الابتكار	عناصر الميزة التنافسية	(Hill et al., 2014)
المؤسسات المصنعة	جودة المنتج، القيادة بالتكلفة، اعتمادية التسليم، مرونة العمليات، خدمة الزبون	أبعاد الميزة التنافسية	(Feng et al., 2010)
السياحة والضيافة	التميز من خلال: الموقع، الخصائص المادية، الموظفين، الخدمة، الصورة.	أبعاد التمييز	(Kotler et al., 2017)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع السابقة.

من الجدول (2.1) يتضح أن أبعاد الميزة التنافسية اختلفت وفق الباحثين، وفترة ومجال تطبيق الدراسة، حيث نلاحظ أن المؤسسات المصنعة تركز في بناء ميزتها التنافسية على جودة المنتجات، وتخفيض التكلفة من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم، إلى جانب التزامها بأوقات التسليم، وإلى الابتكار المستمر. لاحقا تمت إضافة خدمة الزبون كبعد آخر لتحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات المصنعة استجابة للتطور الذي حصل في مجال التسويق عموما والتسويق الخدمي خصوصا، والذي ألزم المؤسسات المصنعة بالاهتمام بالخدمات المرافقة لمنتجاتها، ويختلف الأمر بالنسبة للمؤسسات الخدمية وفقا لطبيعة الخدمة وخصوصيتها، وقد أوردنا في الجدول السابق ما رآه *Kotler* وزملاؤه أنه أفضل الأبعاد التي تمكن المؤسسات النشطة في ميدان السياحة، الضيافة والفندقة من تحقيق ميزة تنافسية وهي تلك التي تمكنها من تمييز عروضها عن عروض منافسيها وفقا لتوليفة من العناصر المتمثلة في موقعها، سماتها المادية، موظفيها، خدماتها وصورتها. وقد خصصنا لهذه الأبعاد مطلبا كاملا في آخر هذا الفصل بحكم أننا بصدد تطبيق دراستنا على مستوى المؤسسات الفندقية. أما بقية أبعاد الميزة التنافسية الواردة في الجدول السابق سنفصل فيها كما يلي:

1. الجودة: تؤثر الجودة العالية على الميزة التنافسية من جانبين، الأول، أن توفير منتجات وخدمات عالية الجودة يزيد من القيمة (المنفعة) التي توفرها هذه المنتجات أو الخدمات للزبائن، مما يمنح المؤسسة خيار تطبيق أسعار أعلى لما تقدمه، والجانب الثاني هو أن زيادة الكفاءة وخفض التكاليف الودوية المرتبطة بالمنتجات والخدمات ذات الاعتمادية والجودة العالية تؤثر على الميزة التنافسية، فعندما تكون المنتجات والخدمات معتمدة، يُضَيِّع الموظف وقتا أقل في صنع منتجات معيبة، أو تقديم خدمات دون المستوى المطلوب، ويقضي وقتا أقل في إصلاح الأخطاء، مما يعني زيادة من إنتاجية الموظف وخفض تكاليف الوحدة. بالتالي، فإن جودة المنتج أو الخدمة العالية لا تمكن المؤسسة فقط من تمييز منتجاتها عن منتجات

المنافسين، ولكن إذا كان المنتج أو الخدمة ذو اعتمادية مرتفعة، فإن ذلك يقلل من التكاليف (Hill et al., 2014, pp. 95-96)؛

2. التكلفة: يقصد بها قدرة المؤسسة على تقديم أسعار تنافسية في السوق من خلال عرض أسعار منخفضة أو أقل من المنافسين وذلك بفضل تحكمها في تكاليف إنتاجها، ولكي تتمكن المؤسسة من القيادة بالتكلفة ينبغي أن تركز على تحسين الإنتاجية والكفاءة وأن تطبق الرقابة على التكاليف وتقلل من إهدار الموارد حتى تتمكن مع الوقت من التحكم في التكلفة وتحقيق الوفورات بفعل اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة والتعلم والتكامل العمودي (بعيطيش، 2016، ص 149)؛

3. التسليم: ترى العديد من الدراسات أن المنافسة القائمة على الوقت تعتبر كأولوية تنافسية هامة، وأن الوقت يعتبر كمصدر مهم للميزة التنافسية، وتعني اعتمادية التسليم أن المؤسسة قادرة على توفير نوع وحجم المنتج المطلوب من قبل الزبون في الوقت المحدد، وينطوي على ذلك تقديم نوع المنتجات المطلوبة، تقديم طلب الزبائن في الوقت المحدد، وتقديم عملية توصيل أو تسليم يمكن الاعتماد عليها. أما الوقت في السوق فهو قدرة المؤسسة على تقديم منتجات جديدة بشكل أسرع من المنافسين الرئيسيين، ويعني ذلك أن تكون المؤسسة هي الأولى في السوق في تقديم منتجات جديدة وأن الوقت في السوق للمؤسسة أقل من متوسط الصناعة وأنها قادرة على تطوير المنتجات بسرعة (S. Li وآخ., 2006، ص 120)؛

4. المرونة: تم تعريف المرونة على أنها نية المؤسسة وقدراتها على إنشاء خيارات حقيقية خاصة بالمؤسسة من أجل تكوين وإعادة تكوين مقترحات ذات قيمة متفوقة بشكل يلاحظه الزبائن (Agha et al., 2011, p. 195)، حيث تظهر مرونة المؤسسة في مجالين هما: قدرة المؤسسة على مسايرة التطورات الحاصلة في مجال التكنولوجيا وتصميم المنتجات والخدمات وفق تفضيلات الزبائن، باعتبار أن توجهات هؤلاء تميل غالبا نحو الرغبة الدائمة في التغيير، وبالتالي فإن المنتج أو الخدمة لا تبقى على حالها لفترة زمنية طويلة نسبيا؛ وثانيا قدرة المؤسسة على الاستجابة للتغير في حجم الإنتاج بالزيادة أو النقصان وبحسب مستويات الطلب وبالتالي يجب أن يكون لدى المؤسسة الاستعداد الكافي والقدرة على العمل في بيئة غير مستقرة (وراد & العيداني، 2019، ص 248)؛

5. الابتكار: أدت زيادة المنافسة إلى زيادة اهتمام المؤسسات بالابتكار والتركيز عليه إلى درجة اعتباره الحد الأدنى في الأسبقيات التنافسية إلى جانب التكلفة والجودة، وأصبحت القدرة على الابتكار مصدرا متجددا للميزة التنافسية (بن صالح، 2010، ص 294). فابتكار منتجات وخدمات جديدة يعتبر من المصادر الحيوية للميزة التنافسية للمؤسسة، ولزيادة حصتها في السوق، والعائد على الاستثمار (ROI)، ونجاحها بشكل عام (Yasri وآخ., 2019، ص 245)؛

6. الاستجابة: تعكس الاستجابة قدرة المؤسسة على تأدية مهامها بشكل أفضل من منافسيها، من خلال تحديد احتياجات الزبائن والعمل على تلبيتها مما يزيد من اهتمام هؤلاء بمنتجاتها وخدماتها، كما تعني الاستجابة القدرة على القيام بتحسينات أو ابتكارات غير موجودة في السوق الحالية مع تخفيض وقت

الاستجابة لاحتياجات الزبائن قدر المستطاع، مما يمنحها ميزة وتوقفاً على منافسيها (النعيمي، 2018، ص 62). كما يعتبر التصميم المتميز والخدمة المتفوقة وخدمات ما بعد البيع مصادر أخرى للاستجابة المتميزة للزبائن، حيث تسمح للمؤسسة بالتميز عن منافسيها الأقل استجابة، وفي المقابل، يُمكن هذا التميز من بناء الولاء للعلامة التجارية وتطبيق سعر إضافي للمنتجات والخدمات (Hill et al., 2014, p. 97)؛

7. الكفاءة: تم تعريف مفهوم الكفاءة (*competence*) أول مرة من قبل McClelland سنة 1973، الذي اعتبر أن الكفاءة هي المعرفة، المهارات، القدرة، الشخصية أو الدافع المرتبطة مباشرة بالعمل أو أداء العمل أو غيرها من المخرجات المهمة في الحياة، ويمثل هذا التعريف بداية البحث والتطبيق في الكفاءة، وفي الوقت الحالي، يتفق معظم الباحثين والمؤسسات مع التعريف الذي اقترحه (Spencer, 1993) وهو الخصائص الفردية، المحتملة والعميقة المستخدمة للتمييز بين الموظفين المتميزين والموظفين العاديين مثل الدافع، والإدراك الذاتي، الموقف، القيمة، والمعرفة والمهارة (L. Li et al., 2009, p. 277).

ولا ينبغي وصف أي مهارة أو سمة معرفية بأنها "كفاءة" إذا لم تُقدّم المؤسسة بشكل مباشر أو غير مباشر إلى ميزة تنافسية مستمرة من خلال إرضاء حاجة الزبون أفضل من المنافسين، أو بتكلفة أقل من المنافسين، أو عن طريق توليد مزيج ذو فائدة من كليهما، وهذه النتيجة المبنية على المنافسة هي فقط التي تثبت أن الكفاءة "مميزة" (Bogner et al., 1999, p. 281).

المطلب الثاني: مقاربات ومصادر الميزة التنافسية

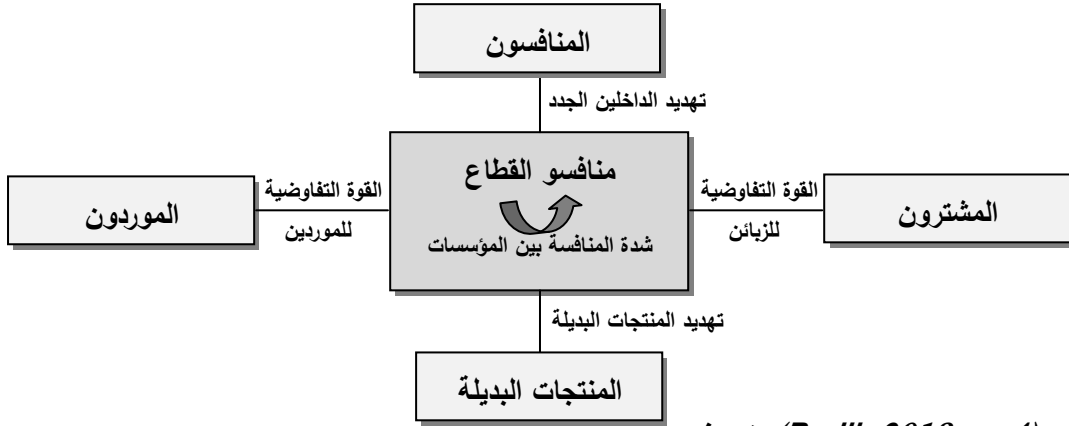
لطالما كان هناك نقاش حول إستراتيجية المؤسسة من خلال الجدال القائم بين الرؤية الكلاسيكية المرتكزة على الأنشطة والتي نادى بها Porter، وتلك المبنية على الموارد والكفاءات والتي ظهرت كنتيجة لتكامل مقاربتين: المقاربة المبنية على الموارد (*Ressource Based View - RBV*) والمقاربة المبنية على الكفاءات (*Competence Based View - CBV*) والتي اعتبر أنصارها أنها أفضل وسيلة لوضع استراتيجيات ناجحة ومرحة يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها للنجاح في الصناعة (حميش & حم عيد، 2017، ص 76). إن الوصول لتحقيق ميزة تنافسية هو في حقيقة الأمر معرفة المصدر الحقيقي لهذه الميزة، وفي هذا المطلب سنتطرق بالتفصيل للمقاربات السالفة الذكر من أجل فهم واستخراج مصادر الميزة التنافسية التي يمكن للمؤسسة تحقيقها عبرها.

أولاً: مقارنة هيكل الصناعة

ينبثق نموذج هيكل الصناعة من نظرية التنظيم الصناعي (*Industrial Organization*) التي اعتبرت أن البيئة الخارجية هي المحدد الأولي لنجاح استراتيجيات المؤسسة التي تختارها، واعتبرت مقارنة هيكل الصناعة أن أساس صياغة الإستراتيجية التنافسية يتمثل في ربط المؤسسة ببيئتها بشكل عام، وبالصناعة أو الصناعات التي تتنافس فيها بشكل خاص (عابد، 2017، ص.ص. 24، 26).

1. مقارنة القوى الخمسة لبورتر: يتكون القطاع من مجموعة من المؤسسات التي يكون بعضها أكثر ربحية من البعض الآخر وسبب ذلك هو في ديناميات الهيكل التنافسي في هذا القطاع أو الصناعة، ولتقييم طبيعة المنافسة في صناعة ما، اقترح Porter نموذج القوى الخمس (*The five Forces Model*) (الشكل 1.1) والذي يمكن عبره تحديد جاذبية وربحية الصناعة على المدى الطويل (Uçmak & Arslan, 2012, p. 1038). حيث وفقاً لهذا النموذج، يجب أن يكون الهدف من إستراتيجية المؤسسة هو إدارة هذه القوى التنافسية بطريقة تحسّن من موقع المؤسسة (Asad, 2012, p. 3).

الشكل 1.1: تحليل هيكل الصناعة - نموذج قوى التنافس الخمس لبورتر -



المصدر: (Bruil, 2018, p. 4) بتصرف

- شدة المنافسة بين المؤسسات: تلعب شدة المنافسة بين الناشطين في القطاع أو ما يسميها Porter بكثافة المنافسة، دوراً فعالاً في بقائها وتعتبر بمثابة محور القوى التي تؤثر على درجة جاذبية الصناعة، كما تأخذ أشكالاً من المناورات للحيازة على موقع متميز في السوق، بالاعتماد على خطط مبنية على المنافسة من خلال الأسعار، الإشهار، إطلاق منتج جديد، تحسين الخدمات، كما أن كثافة المنافسة داخل قطاع معين تحكمها جملة من العوامل الهيكلية منها درجة نمو الصناعة، نسبة التكاليف الثابتة إلى القيمة المضافة، درجة تمركز المنافسين، ومدى إمكانية تمييز المنتج، ويرجع ذلك إلى أن هناك عدد من المنافسين الذين يشعرون بأنهم مدفوعون إلى تحسين موقعهم أين يرون إمكانية لذلك.

وتتجم شدة المنافسة من عدة عوامل (عبدوي, 2016, ص.ص. 101-102):

- عدد المنافسين في القطاع وتساويهم تقريبا في الحجم والقوة؛
- ارتفاع حواجز الخروج من الصناعة، مثل استخدام أصول متخصصة جدا أو الولاء الزائد من المؤسسة لصناعة معينة مما يدفعها للتنافس بشدة؛
- عدم إمكانية زيادة الطاقة الإنتاجية إلا بكميات كبيرة في كل مرة يراد فيها ذلك؛
- ارتفاع التكاليف الثابتة مما يغري المنتجين بتخفيض الأسعار؛
- منافسون مختلفون في التصور ومختلفون في استراتيجياتهم وفكرتهم عن المنافسة؛
- بطء نمو قطاع النشاط ما يدعو المنتجين ذوي التوجه التوسعي للصراع على الحصة السوقية.

- **تهديدات الداخلين الجدد:** لا بد على المؤسسة أن تضع في الحسبان المنافسين الذين قد يدخلون السوق وتسعى لمنعهم من الدخول عن طريق وضع حواجز يصعب اجتيازها، والتي عرفت على أنها جل العوامل المفروضة من قبل مجموع المؤسسات النشطة في ذلك القطاع، ومن بين هذه الحواجز: اعتماد اقتصاديات الحجم، بالتالي تكبد المؤسسات الراغبة في الدخول مصاريف كبيرة؛ تمييز المنتج إما عن طريق علامته التجارية، أو عن طريق جودته العالية والذي يتم بفضل موارد وكفاءات من الصعب الحصول عليها؛ الخبرة والتعلم لهما دور بارز يلعبانه في إعاقة المؤسسات الجديدة من الدخول في المنافسة؛ تكاليف التغيير، فعند الانتقال من قطاع لآخر تنتج بعض الأنشطة المستحدثة أو ستختفي أخرى، وهذا ما سينجر عنه تكاليف إضافية من شأنها إقبال كاهل المؤسسة؛ صعوبة الوصول إلى قنوات التوزيع هو عائق أيضا للدخول في أي قطاع نشاط جديد؛ صعوبة الحصول على تكنولوجيات جديدة تمكنها من الدخول في القطاع؛ سياسة الدولة غير المحفزة من دعم وتشريعات (موساوي، 2019، ص 29)؛

- **تهديد المنتجات البديلة:** تدخل المؤسسات في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، حيث تقلص هذه الأخيرة من المردودية المحتملة للقطاع، ويمكن التعرف على المنتجات البديلة، من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية وظيفة نفس منتج القطاع، والمنتجات التي يجب أن تكون محل مراقبة، هي تلك التي يتجه تطورها نحو تحسين العلاقة جودة-سعر مقارنة بمنتج القطاع، أو تلك المنتجات التي تُصنع من قبل قطاعات حيث الربحية مرتفعة (حميش & حم عيد، 2017، ص 81)؛

- **القوة التفاوضية للموردين:** الموردون هم المؤسسات التي توفر المواد والمنتجات الأخرى في الصناعة. ويمكن أن يكون لتكلفة العناصر المشتراة من الموردين (مثل المواد الخام والمكونات) تأثير كبير على ربحية المؤسسة. فإذا كان الموردون يملكون قدرة عالية على المساومة على المؤسسة، فمن الناحية النظرية تعتبر الصناعة أقل جاذبية حيث ستكون قوة المساومة للموردين عالية (هناك عدد كبير من المشتريين وعدد قليل من الموردين المهيمنين)، بالإضافة إلى تهديد الموردين بالاندماج إلى الأمام في الصناعة (مثل المؤسسات المصنعة والتي تملك علامات تجارية وتهدد بإقامة منافذ البيع بالتجزئة الخاصة بها) (Uçmak & Arslan, 2012, p. 1038). كما تزداد القوة التفاوضية للموردين عند عدم وجود مواد خام بديلة منافسة وعدم جاذبية الصناعة وبالتالي عدم دخول موردين جدد، بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف التحول إلى مصادر بديلة (عزوز، 2019، ص 139)؛

- **القوة التفاوضية للزبائن:** بالمثل، يمكن للزبائن فرض أسعار منخفضة، وطلب جودة أعلى أو خدمة أكثر، واللعب على منافسين ضد بعضهم البعض - كل ذلك على حساب أرباح الصناعة-. حيث يكون الزبائن في حالة قوة عندما يتمركزون أو يشترون بكميات كبيرة؛ وعندما تكون المنتجات منمطة أو غير متميزة حيث دائما ما يكون المشترون متأكدين من العثور على موردين آخرين؛ أيضا عندما تشكل المنتجات مكونًا من مكونات الإنتاج وتمثل جزءًا كبيرًا من تكلفتها، عندها من المحتمل أن يتسوق المشترون بالسعر الأكثر ملاءمة ويشترون بشكل انتقائي، وعندما يكون المنتج الذي تبيعه الصناعة المعنية جزءًا صغيرًا من

تكاليف المشتريين، يكونون عادة أقل حساسية للسعر. كما يشكل المشترون تهديداً حقيقياً يتمثل في الاندماج الخلفي لصنع منتج الصناعة (Asch & Bowman, 1989, p. 138).

لا يكفي فقط تحليل هيكل الصناعة وإنما ينبغي على المؤسسة فحص الأنشطة الاقتصادية داخلياً، وتفاعل تلك الأنشطة لتحقيق القيمة وتطوير ميزة تنافسية من خلال ما يسمى بتحليل سلسلة القيمة.

2. سلسلة القيمة: تدعم مقاربة Porter تطور المؤسسة وتميزها بمحيطها الخارجي، حيث اعتبرت الأصول المادية مسؤولة عن خلق الميزة وتطويرها، وأن مصادر الميزة التنافسية هي مصادر إنشاء القيمة من طرف المؤسسة ممثلة في الأنشطة المختلفة لها، سواء كانت أنشطة رئيسية أو داعمة (قطاف & شنافي, 2015, ص 36)، وتُعرّف سلسلة القيمة (Value Chain) أنها مجموعة من الأنشطة التي يتم تنفيذها لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم ودعم المنتجات لخلق قيمة للزبائن، وتكون هذه الأنشطة متميزة مادياً وتقنياً (Koc, 2017, p. 6). ويمكن استعمال تحليل سلسلة القيمة لصياغة الإستراتيجيات التنافسية (أي القيادة بالتكلفة، التميز، التركيز)، لفهم مصادر الميزة التنافسية، لفهم سلوك التكاليف، ولتحديد أو تطوير الروابط والعلاقات بين الأنشطة المنشئة للقيمة، وتكون المؤسسة في حالة ربح إذا ما تحصلت على قيمة أعلى من تكاليف صنع وتسويق منتجاتها (عابد, 2017, ص 14). تتكون سلسلة القيمة للمؤسسات من تسع فئات عامة من الأنشطة المرتبطة ببعضها البعض، وقد حددها (Porter, 1985) كما يلي:

- **الأنشطة الرئيسية Primary activities:** تعرف الأنشطة الرئيسية على أنها عمليات متعلقة بالمنتجات والسوق وهي ضرورية لتوفير المنتج للأسواق (Sivula & Kantola, 2014, p. 2)، وتتضمن (عزوز, 2019, ص 143):

- الإمدادات الداخلية *Inbound logistics*: وتعرف بالأنشطة اللوجستية المتعلقة بنقل واستلام وتخزين وتحريك ومناولة المواد والمدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي؛
- العمليات (الإنتاج) *Operations*: وهي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (منتجات أو خدمات)؛
- الإمدادات الخارجية *Outbound logistics*: وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدول الطلبات وبالوقت المحدد؛
- التسويق والمبيعات *Marketing and sales*: وهي الأنشطة المرتبطة بالعملية التسويقية من تسعير وترويج وبيع وغيرها؛
- الخدمة *Service*: وترتبط بكل الأنشطة التي تحافظ على قيمة المنتج من خدمات ما بعد البيع، إصلاح، صيانة توفير قطع الغيار وتبديلها وغيرها.

- **الأنشطة الداعمة Support Activities**: هي مختلف الأنشطة الإدارية التي من شأنها أن تكون الموجه والمرشد والداعم للأنشطة الرئيسية، وذلك بأن تضمن لها الإمداد بما تحتاجه الأنشطة التالية (موساوي، 2019، ص 35):

- البنية التحتية للمؤسسة *Firm infrastructure*: تعتبر الوعاء الذي بفضلها تستوعب جل الأنشطة، وغالبا ما تتكون من الإدارة العامة، التمويل، المحاسبة، التخطيط ومصحة الشؤون القانونية وغيرها؛
- إدارة الموارد البشرية *Human resources management*: تشتمل هذه الوظيفة مختلف الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية في المؤسسة، كعملية استقطاب، توظيف، تدريب أو تكوين المورد البشري، دون إغفال كل من أنظمة الأجور والمكافآت، وغيرها؛
- التطوير التكنولوجي *Technology development*: ويرتبط بدرجة استفادة المؤسسة من التكنولوجيا، ومدى استغلالها إياها في عملية تصميم المنتج، وفي تسييرها لمختلف أنشطتها؛
- التمويين *Procurement*: ترتبط هذه الوظيفة بإمداد المؤسسة بكافة ما هي بحاجة إليه من مواد أولية، آلات، وعتاد وغيرها؛

إن الميزة التنافسية تتبع من العديد من الأنشطة المنفصلة التي تؤديها المؤسسة في تصميم وإنتاج وتسويق وتقديم ودعم منتجاتها وخدماتها، حيث يمكن لكل من هذه الأنشطة المساهمة في موقع التكلفة النسبية للمؤسسة وإنشاء أساس للتمييز، وتقوم سلسلة القيمة بتصنيف المؤسسة إلى أنشطتها المهمة من الناحية الإستراتيجية من أجل فهم سلوك التكاليف ومصادر التميز الحالية والمحتملة، وبذلك نكتسب المؤسسة ميزة تنافسية من خلال أداء هذه الأنشطة ذات الأهمية الإستراتيجية بسعر أقل أو أفضل من منافسيها (Hollensen, 2015, p. 228).

وسلسلة القيمة ليست مجموعة من الأنشطة المستقلة عن بعضها البعض، بل عبارة عن نظام من الأنشطة المترابطة، حيث لا تتواجد الروابط بين الأنشطة فقط بداخل سلسلة القيمة للمؤسسة، بل تكون أيضا موجودة بين سلاسل القيمة المختلفة للمؤسسة، الموردين، الموزعين. وقد سمى (Porter, 1985) هذه الروابط بالروابط العمودية (*vertical linkage*)، فأنشطة الموردين والموزعين تؤثر على تكلفة وأداء أنشطة المؤسسة والعكس صحيح (عابد، 2017، ص 16).

ثانيا: المقارنة القائمة على الموارد

إن ما أتى به Porter من نماذج لتحليل تنافسية المؤسسة ومصادر الميزة التنافسية كان تحليلا منطقيًا في ظل السياق الاقتصادي الذي كانت تنشط فيه المؤسسات، والذي امتاز بالاستقرارية النسبية، إلا أن التحولات التي طرأت على البيئة التنافسية من شدة وعدم استقرار دفعت بالمفكرين في الإدارة الإستراتيجية إلى البحث عن سبل أخرى لخلق القيمة، مما أدى إلى زيادة أهمية الموارد وأنتج ودعم فكرة الموارد والكفاءات. كما لوحظ أن نجاح العديد من المؤسسات كان سببه المؤسسة نفسها قبل البيئة التي تنشط فيها، أي أن الأمر

يتعلق بقدرة المؤسسة على استغلال وتفعيل مواردها وبناء كفاءاتها المحورية (ع. ا. علي & حميش، 2015، ص.ص. 428-429).

إن المقاربة القائمة على الموارد (*Resource based View*) تقوم على بنيتين مركزيتين هما الموارد (*resources*) والقدرات (*capabilities*) (Alnawas & Hemsley-Brown, 2019, p. 4)، وتُميّز الأبحاث النظرية بشكل واضح بين موارد وقدرات المؤسسة، فالموارد هي تلك الأصول التي ترتبط بشكل شبه دائم بالمؤسسة (مثل العلامات التجارية والسمعة وبراءات الاختراع)، أما القدرات التي على النقيض من الكفاءات المحورية الأكثر توجهاً نحو التكنولوجيا، فهي ترتبط بمفهوم أوسع حيث تشتمل على إجراءات تنظيمية معقدة اجتماعياً تمكن المؤسسة من استخدام مواردها والجمع بينها لخلق منتجات وخدمات ذات قيمة (Grunert & Hildebrandt, 2004, p. 459)، فهي حزمة معقدة من المهارات المهنية والمعرفة المتراكمة التي تُمارس من خلال الإجراءات التنظيمية وتمكن المؤسسات من تنسيق الأنشطة، وقد خلص بعض الباحثين إلى أن بقاء المؤسسة ونموها يعتمدان إلى حد كبير على كيفية إنشاء موارد جديدة، وتطوير الموارد الحالية، وحماية كفاءاتها المحورية (Yang, 2008, pp. 1270, 1271).

فالكفاءة المحورية (*core competence*) هي مجموعة المعارف التي تُميّز المؤسسة وتمنحها ميزة تنافسية أمام الآخرين (Agha et al., 2011, p. 195)، فهي تلك الكفاءات التي تمنح للمؤسسات ميزة فائقة، حيث اعتبر Hamel و Prahalad (1990، 1994) أنه حتى يمكن اعتبار كفاءة أنها "محورية"، يجب أن تتوفر على ثلاثة معايير (Agha et al., 2011, p. 194):

1. قيمة الزبون: يجب أن تقدم الكفاءة الجوهرية مساهمة كبيرة في القيمة المدركة للزبون؛
2. التميز عن المنافسين: لا يمكن تسمية أي كفاءة في صناعة ما بأنها جوهرية ما لم يكن مستوى كفاءة المؤسسة أعلى من جميع منافسيها ويجب أن يكون من الصعب تقليده؛
3. القابلية للتوسعة: ينبغي أن تكون الكفاءة قابلة للتطبيق على ميادين المنتجات الجديدة.

ويعتبر عمل (Wernerfelt, 1984) على نطاق واسع أول مساهمة رئيسية في المقاربة القائمة على الموارد، لكن ساعد باحثون آخرون أيضاً في تحويل هذه المقاربة إلى نظرية كاملة قائمة على الموارد، حيث ساعدت جهود Lippman و Rumelt (1982) و Barney (1986) على تطوير هذه النظرية، وفي هذا السياق، يشير Barney (1991) في كتاباته إلى أن Porter (1980، 1985) قضى الكثير من الوقت في تحديد الظروف البيئية التي تدعم أداء المؤسسة ولكن لم يركز كثيراً في البحث على موارد المؤسسة المميزة التي تؤثر على الوضع التنافسي، ووفقاً لـ (Peteraf & Barney, 2003) "تحقق المؤسسة ميزة تنافسية عندما تكون قادرة على توليد قيمة اقتصادية أكثر من المنافس في سوق منتجاتها"؛ وتحقق ميزة تنافسية مستدامة "عندما تخلق قيمة اقتصادية أكبر من المؤسسات العاملة في صناعتها وعندما تكون المؤسسات الأخرى غير قادرة على تقليد فوائد هذه الإستراتيجية" (Kozlenkova et al., 2013, p. 6).

ويعتمد المنطق القائم على الموارد على افتراضين أساسيين حول الموارد القائمة على المؤسسة لشرح كيفية توليد ميزة تنافسية مستدامة ولماذا تتفوق بعض المؤسسات باستمرار على مؤسسات الأخرى (Kozlenkova et al., 2013, p. 6):

1. تمتلك المؤسسات حزماً مختلفة من الموارد حتى ولو كانت تعمل في نفس الصناعة، وافترض عدم تجانس الموارد يتضمن أن بعض المؤسسات أكثر مهارة في إنجاز أنشطة معينة لأنها تمتلك موارد فريدة، فعلى سبيل المثال، قد تتمتع المؤسسة بميزة كونها الأولى التي تحصل على المعلومات أو الفرص أو تتمتع بسمعة أو شهرة فانفتين (O'Shannassy, 2008, p. 172)؛

2. قد تستمر هذه الاختلافات في الموارد، بسبب صعوبة تداول الموارد عبر المؤسسات (افتراض عدم حركة الموارد)، والذي يسمح كذلك بالاستمرار في الاستفادة من الموارد غير المتجانسة مع مرور الوقت. ومع ذلك، ليست كل الموارد لديها القدرة على خلق واستدامة المزايا التنافسية، حيث يرى (J. B. Barney & Clark, 2007, p. 52) أنه بقدر ما هو مهم فهم وشرح وجود مزايا تنافسية بين المؤسسات، فإن استدامة هذه المزايا مهمة أيضاً. حيث أن بعض المزايا التنافسية عابرة، والبعض الآخر يمكن أن تكون طويلة الأمد، ومن أجل الحصول على مورد لديه هذه القدرة المحتملة، يجب أن تتوفر فيه أربعة سمات نوردتها في الجدول التالي:

الجدول 1. 3: إطار عمل VRIO

الأداء Performance	الآثار التنافسية Competitive implications	مدعوم من المنظم؟ Supported by the organization?	من الصعب تقليده؟ Difficult to imitate?	نادر؟ Rare?	ذو قيمة؟ Valuable?
أقل من المتوسط	عدم وجود ميزة تنافسية	لا	---	---	لا
متوسط	تكافؤ تنافسي	↕	---	لا	نعم
أكثر من المتوسط	ميزة تنافسية مؤقتة	↕	لا	نعم	نعم
أكثر من المتوسط	ميزة تنافسية مستدامة	نعم	نعم	نعم	نعم

المصدر: (J. B. Barney & Clark, 2007, p. 70)

حيث يُعبّر إطار (Value, Rarity, Imitability, Organization) VRIO عن المعلمات الرئيسية الأربعة للتحليل القائم على الموارد كسلسلة من الأسئلة حول الأنشطة التجارية للمؤسسة، حيث (J. B. Barney & Clark, 2007, p. 70):

1. مسألة القيمة **Value**: هل موارد المؤسسة وقدراتها تمكّنها من الاستجابة للتهديدات أو الفرص البيئية؟

2. مسألة الندرة **Rarity**: هل هنالك مورد يسيطر عليه حالياً عدد قليل من المؤسسات المتنافسة؟

3. مسألة التقليد *Imitability*: هل المؤسسات التي ليس لديها مورد تواجه عائقاً في التكلفة قصد الحصول على المورد أو تطويره؟

4. مسألة التنظيم *Organization*: هل يتم تنظيم السياسات والإجراءات الأخرى للمؤسسة لدعم استغلال مواردها القيمة والنادرة والمكلفة للتقليد؟

وستجد المؤسسة نفسها أمام الأربعة حالات التالية حسب الجدول السابق (*J. B. Barney & Clark, 2007, pp. 70–72*):

1. إذا كان المورد أو القدرة التي تسيطر عليها المؤسسة ليس ذات قيمة، فلن يمكن ذلك المورد المؤسسة من اختيار أو تنفيذ استراتيجيات تستغل بها الفرص البيئية أو توقف بها التهديدات، وسيؤدي التنظيم لاستغلال هذا المورد إلى زيادة تكاليف المؤسسة أو تقليل إيراداتها. هذه الأنواع من الموارد هي نقاط الضعف، حيث سيتعين على المؤسسات إما إصلاح نقاط الضعف هذه أو تجنب استخدامها عند اختيار وتنفيذ الاستراتيجيات، فإذا استغلت المؤسسات هذه الأنواع من الموارد أو القدرات فيمكنها أن تتوقع أن تضع نفسها في وضع عدم امتلاك ميزة تنافسية مقارنة بالمؤسسات التي لا تمتلك هذه الموارد غير القيمة أو لا تستخدمها في تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات؛

2. إذا كان المورد أو القدرة ذو قيمة ولكن ليس نادراً، فإن استغلال هذا المورد في تصميم وتنفيذ الاستراتيجيات سيؤدي إلى تكافؤ تنافسي. إن استغلال هذه الموارد القيمة ولكن غير النادرة لن يخلق عموماً مزايا تنافسية للمؤسسة، ولكن الفشل في استغلالها يمكن أن يضع المؤسسة في وضع غير تنافسي، ويمكن اعتبار الموارد القيمة ولكن غير النادرة كنقاط قوة تنظيمية؛

3. إذا كان المورد أو القدرة ذو قيمة ونادر ولكن غير مكلف للتقليد، فإن استغلال هذا المورد سيولد ميزة تنافسية مؤقتة للمؤسسة. إن المؤسسة التي تستغل هذا النوع من الموارد تكتسب، ميزة الواصل الأول (*first-mover*)، لأنها أول مؤسسة كانت قادرة على استغلال مورد معين، غير أنه بمجرد ملاحظة المؤسسة المنافسة لهذه الميزة التنافسية، ستكون قادرة على اكتساب أو تطوير الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الاستراتيجية من خلال التقليد المباشر أو الاستبدال دون أية تكلفة مقارنة بالمؤسسة الأولى، ومع مرور الوقت، ستنم منافسة أي ميزة تنافسية يحصل عليها الواصل الأول، حيث تقلد المؤسسات الأخرى الموارد اللازمة للتنافس، ومع ذلك، بين الوقت الذي تكتسب فيه المؤسسة ميزة تنافسية من خلال استغلال مورد أو قدرة قيمة ونادرة ولكن قابلة للتقليد والوقت الذي يتم التنافس عليه كميزة تنافسية من خلال التقليد، يمكن للمؤسسة التي تصل إليه أولاً أن تكسب أداءاً اقتصادياً فوق المعدل المتوسط، وبالتالي، يمكن اعتبار هذا النوع من الموارد أو القدرات بمثابة قوة تنظيمية وكفاءة مميزة؛

4. إذا كان المورد أو القدرة ذات قيمة ونادرة ومكلفة للتقليد، فإن استغلال هذا المورد سيولد ميزة تنافسية مستدامة. في هذه الحالة، تواجه المؤسسات المتنافسة عجزاً كبيراً من حيث التكلفة في التقليد المباشر

لموارد وقدرات المؤسسة الناجحة، كما أنها تجد أنه من الصعب تقليد بدائل لهذه الموارد، وقد يعكس هذا التاريخ الفريد للمؤسسة الناجحة، والغموض السببي للموارد التي يمكن تقليدها، أو الطبيعة المعقدة اجتماعيًا لهذه الموارد والقدرات. حيث يرى (King, 2007) أن المؤسسات تحافظ على ميزة تنافسية عندما تتمتع كفاءاتها بغموض سببي قوي يجعل المنافسين أقل قدرة على تحديد أو فهم هذه الكفاءات جيدًا بما يكفي لتقليدها (Mooney, 2007, p. 112).

وعلى الرغم من أن المقاربة القائمة على الموارد قد حسنت بشكل كبير كيفية فهم أصول نجاح المؤسسة، إلا أن التركيز أحادي الجانب على التأثيرات الخاصة بالمؤسسات يبدو أنه يمثل مشكلة بقدر الاكتفاء فقط بالنظر إلى القوى الهيكلية والموقفية، حيث من جهة لا يمكن توضيح ما الذي يجعل توليفة محددة من الموارد والقدرات ذات قيمة، ولا يمكن الإجابة عن هذا السؤال إلا بدمج مقاربة السوق-المنتج. من جهة أخرى أظهرت الدراسات التجريبية أن تأثيرات الصناعة لها تأثير مهم للغاية على ربحية المؤسسة والتي تتجاوز غالبًا تأثير التأثيرات المؤسسية، وبالتالي، هنالك إجماع واسع بين الأبحاث الإستراتيجية وعلى الرغم من وجهات نظرهم المتضادة أن النظرية القائمة على الصناعة والقائمة على الموارد هي مقاربات متكاملة (Grunert & Hildebrandt, 2004, pp. 459-460).

في وقت لاحق، وانطلاقًا من المقاربة القائمة على الموارد، ظهرت تلك القائمة على المعرفة (*Knowledge-based view*)، حيث تعتبر المعرفة الأصل الأساسي أو الاستراتيجي للمؤسسات، التي يتم تعريفها على أنها السياق الاجتماعي الذي سيتم فيه تطوير المعرفة واستدامتها، وبالتالي حمايتها، ويرى (Vargo & Lusch, 2007, p. 6) أن المعرفة هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية، وقد كانت هناك مساهمات عديدة في ولادة وتطور المقاربة القائمة على المعرفة مثل مساهمات (Winter, Nelson 1982) و (Penrose 1959)، وهكذا تصبح عملية توليد المعرفة عنصرًا أساسيًا للتحليل لفهم تطوير استراتيجيات تطور المؤسسة وتحولها؛ وتعتبر هذه المقاربة المؤسسات ككيانات تقوم بتوليد ودمج وتوزيع المعرفة، وأن القدرة على خلق القيمة لا تعتمد على الموارد المادية أو المالية بقدر ما تعتمد على مجموعة من الموارد غير الملموسة القائمة على المعرفة، علاوة على ذلك، فإن المؤسسات التي تمتلك مخزونًا من المعرفة التنظيمية المرتبطة بخلق القيمة والتي يمكن وصفها بأنها غير شائعة أو فريدة من نوعها، لديها فرصة جيدة لتوليد عوائد عالية والحفاظ عليها (Vivas López, 2005, p. 663).

ثالثًا: مقارنة القدرات الديناميكية

انبثقت مقارنة القدرات الديناميكية (*Dynamic capabilities*) من نظرية الموارد والقدرات، حيث تتبع القدرات من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات وتمثل قدرة المؤسسة المستمرة على تعديل أو إنشاء الترتيبات التنظيمية من أجل الحصول على الميزة التنافسية، وترتبط القدرات بنشر موارد المؤسسة، فهي استجابة تنظيمية مقصودة ومتعمدة لإدارة البيئة التنافسية المتغيرة (Grigoriou et al., 2016, p. 816). من منظور تسويقي، تعكس القدرات الديناميكية رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، إدراك المديرين

المشاركين في إنشاء واستخدام ودمج المعرفة بالسوق، تسويق الموارد من أجل موازنة وخلق التغيير السوقي والتكنولوجي.

وتتمثل إحدى الأفكار الأساسية لمقاربة القدرات الديناميكية في أن المؤسسات لا تتنافس فقط من خلال قدرتها على استغلال الموارد والقدرات الحالية، ولكن أيضاً من خلال قدرتها على تجديدها وتطويرها (Nieves et al., 2016, p. 2)، حيث عرّف (Schweizer et al., 2015, p. 674) القدرات الديناميكية على أنها قدرة المؤسسة على إجراء تغيير استراتيجي (*strategic change*)، وتتكون من ثلاثة مركبات رئيسية هي (Pattanasing et al., 2019, pp. 379–381):

1. الإستشعار *Sensing*: هي القدرة على إدراك التحول القائم على الفرص الذي يمكن أن يؤدي إلى الفهم والتعلم ويؤدي أيضاً إلى الاستجابة لفرصة ملحوظة، فاستشعار الفرصة هو القدرة على التنبؤ بالمستقبل، وتشمل الوعي والفهم لتحول البيئة والفرص والعقبات أو التهديدات التي قد تؤثر على المؤسسة، ويمكن الكشف عن الأنشطة التي تخلق تعرفاً تنظيمياً في عمليات مختلفة، على سبيل المثال البحث عن معرفة جديدة أو تعلمها، أو متابعة التكنولوجيا الجديدة أو تطوير طريقة جديدة لحل المشكلات التكنولوجية أو تحويل تفضيلات الزبائن؛

2. التعلم *Learning*: هو القدرة على الحصول على المعرفة الموجودة واستيعابها وتكييفها وتطبيقها على المعرفة الجديدة، مما يعني أن المعرفة المحددة الجديدة المكتسبة مشتقة من اختيار المعرفة التي تتماشى مع فرصة التحويل، كاختيار مهارة لتعلم التوافق مع تغييرات الزبائن أو اختيار تقنية تتوافق مع التغييرات المستقبلية، كما يساعد التعلم على أداء العمل بشكل أكثر كفاءة وفعالية نتيجة لمحاولة التفكير في كل من الفشل والنجاح، وتشمل المكونات الرئيسية للتعلم عن الزبائن والتعلم عن المنافسين؛

3. التحويل/ إعادة التركيب *Transforming/ Reconfiguring*: هي القدرة على تعديل الموارد أو تقليلها أو زيادتها لتتماشى مع التحول، كما أنها مرتبطة بالقدرة على تطوير وإنشاء القدرات التنظيمية وإدارة التهديدات وإعادة تكوين الموارد، وهي القدرة على تعديل التنسيق والتفاصيل التنظيمية لتكون متسقة مع القرارات وإنشاء قدرات جديدة داخل المؤسسة إلى جانب تحويل الموارد والقدرات الموجودة، على سبيل المثال، تحويل الأنماط أو الأشكال أو الميزات الأصلية داخل المؤسسة، والتي قد تحدث عن طريق الانتقال أو الجمع، كما أنها القدرة على الجمع بين القدرات التنظيمية الجديدة والقدرات الحالية، وهذا التداخل يرتبط مع القدرات المبتكرة والتي تتعلق بالقدرة التنظيمية على ابتكار منتجات جديدة أو نظام مفيد للمؤسسة.

رابعاً: المقاربة القائمة على العلاقات

تم طرح المقاربة القائمة على العلاقات (*Relational view*) أول مرة من قبل (Dyer & Singh, 1998)، كما ذكرنا أننا انقسم الباحثون في مجال الإستراتيجية وبالخصوص الباحثون في مصادر الميزة التنافسية إلى رؤيتين بارزتين فيما يتعلق بمصادر العوائد فوق العادية: تشير وجهة نظر هيكل الصناعة إلى

أن العوائد هي في الأساس دالة لانتماء المؤسسة في صناعة ذات خصائص هيكلية مواتية (على سبيل المثال، قوة المساومة النسبية، حواجز الدخول)، وبالتالي، ركز الباحثون على الصناعة كوحدة تحليل، أما الرؤية الثانية القائمة على موارد المؤسسة والتي ترى أن الفرق في أداء المؤسسة يعود إلى عدم تجانس المؤسسة بدلا من هيكل الصناعة، فالمؤسسات القادرة على تجميع الموارد والقدرات النادرة والقيمة والتي يصعب تقليدها ستحقق ميزة تنافسية على المؤسسات، وبالتالي، فإن النظرية القائمة على الموارد ترى المؤسسة كوحدة للتحليل.

حسب (Dyer & Singh, 1998, pp. 660, 661, 662) أنه على الرغم من أن هذين المنظورين قد ساهما إلى حد كبير في فهم كيفية تحقيق المؤسسات لعوائد أعلى من المعتاد، إلا أنهما يتجاهلان الحقيقة المهمة المتمثلة في أن ضعف/ميزة مؤسسة منفردة غالبا ما يرتبط بضعف/مزايا شبكة العلاقات التي تنتمي إليها تلك المؤسسة، وأن الموارد الإستراتيجية قد تمتد إلى ما وراء حدود المؤسسة. وبذلك ركز الباحثان في طرحهما على فحص كيفية كسب الإيجارات العلائقية (*relational rents*) والحفاظ عليها من خلال تقديم نظرة علائقية للميزة التنافسية والتي تركز على إجراءات وعمليات ثنائية/شبكة كوحدة مهمة للتحليل لفهم الميزة التنافسية. والإيجار العلائقي هو ربح غير عادي (*supernormal*) يتم إنشاؤه بشكل مشترك في علاقة تبادلية لا يمكن أن تولدها مؤسسة بمفردها ولا يمكن إنشاؤها إلا من خلال المساهمات الفردية المميزة لشركاء التحالف المحددين. ويكون ذلك ممكنا عندما يقوم شركاء التحالف بدمج، تبادل، أو الاستثمار في الأصول والمعرفة والموارد/القدرات الفريدة، و/أو استخدام آليات حوكمة فعالة تخفض تكاليف المعاملات أو تسمح بتحقيق الإيجارات من خلال الجمع المنسق بين الأصول أو المعرفة أو القدرات. وأن ذلك ممكن من خلال التحالفات الإستراتيجية (*strategic alliances*)، المشاريع المشتركة (*joint ventures*)، والعلاقات القائمة على الثقة (*Trust-based relationships*).

ويرى (Dyer & Singh, 1998, pp. 673–674) أنه يتم الحفاظ على الإيجارات العلائقية التي يولدها شركاء التحالف لأن المؤسسات المنافسة:

1. لا تتمكن من التأكد مما يولد العوائد بسبب الغموض السببي؛
2. يمكن أن تعرف ما يولد العوائد ولكن لا يمكنها تكرار الموارد بسرعة بسبب عدم تمتعها باقتصاديات الوقت، ولا يمكنها تقليد الممارسات أو الاستثمارات بسبب الترابط بين مخزون الأصول (عدم القيام بالاستثمارات السابقة التي تجعل الاستثمارات اللاحقة مجدية اقتصاديًا) ولأن التكاليف المرتبطة بإجراء الاستثمارات السابقة باهظة؛
3. لا يمكنها العثور على شريك لديه الموارد الإستراتيجية التكميلية المطلوبة أو القدرة العلائقية؛
4. لا يمكنها الوصول إلى قدرات الشريك المحتمل لأنها غير قابلة للتجزئة، وربما تكون قد تضافرت مع مؤسسة أخرى؛

5. لا يمكنها تكرار بيئة مؤسسية مميزة ومعقدة اجتماعياً التي لها قواعد رسمية (الضوابط القانونية) أو قواعد غير رسمية (الضوابط الاجتماعية) التي تتحكم في الانتهازية / تشجع السلوك التعاوني.

في الأخير نعرض من خلال الجدول التالي ملخصاً للمقاربات الأربعة التي تم التطرق إليها من جانب وحدة التحليل، مصدر الميزة التنافسية وأهم الباحثين المساهمين في تطوير ونشر هذه المقاربات.

الجدول 1. 4: مقارنة بين المقاربات: هيكل الصناعة، القائمة على الموارد، القدرات الديناميكية، والعلاقات

المقاربة	وحدة التحليل	مصدر الميزة التنافسية	أهم المساهمين
هيكل الصناعة	الصناعة	هيكل الصناعة يحدد ويحد من الخيارات الإستراتيجية ومن أية ميزة تنافسية متاحة (القوة التفاوضية النسبية).	<i>Porter (1980, 2008), Shapiro (1989), Utterback & Suárez (1993)</i>
الموارد	المؤسسة	يكن في "المنبع" ويستند إلى الموارد الخاصة بالمؤسسة والتي يصعب تقليدها. (مادية، بشرية، تكنولوجية، مالية، غير ملموسة).	<i>Barney (1991), Rumelt (1984), Wernerfelt (1984), Helfat & Peteraf (2003)</i>
القدرات الديناميكية	المؤسسة	يعتمد على قدرات المؤسسة على التكيف والدمج وتكوين المهارات والموارد والكفاءات الوظيفية في بيئة ديناميكية.	<i>Quinn (1985), Teece et al. (1997), Hobday (1998), Roberts (1998), Powell (1998), Eisenhardt and Martin (2000), Teece (2007)</i>
العلاقات	زُوج أو شبكة من العلاقات	لا يمكن اكتسابه إلا من خلال المساهمات الفردية المميزة للتحالفات بين مؤسسات معينة ولبينة الخدمة.	<i>Dyer and Singh (1998), Lorenzoni & Lipparini (1999), Chesbrough (2003), Lavie (2006)</i>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Dyer & Singh, 1998, p. 674), (Eloranta & Turunen,)

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

المطلب الثالث: الاستراتيجيات التنافسية العامة

لا يمكن بناء ميزة تنافسية دون إستراتيجية تنافسية لأنها هي الطريقة التي من خلالها تواجه المؤسسة بيئتها التنافسية ولذلك ينبغي أن تتخذ الخيار المرتبط بأداء أنشطة مختلفة عن ما يقوم به المنافس أو نوع الميزة التي ترغب في تحقيقها، وبالتالي جوهر ولب الميزة التنافسية يتجسد في الإستراتيجية التنافسية والتي هي أيضاً تنتج من التوفيق بين الموارد والكفاءات المتميزة وفي نفس الوقت لا بد من مراعاة سبل الاحتفاظ بالميزة التنافسية أطول فترة ممكنة ليتم ضمان بقاء المؤسسة في السوق (قرش & عشي, 2008, ص 60). في هذا السياق اقترح Porter في كتابه المعنون "الميزة التنافسية" (*Competitive advantage*) سنة 1985، ثلاثة استراتيجيات تنافسية عامة (*Generic competitive strategies*) تُمكن المؤسسة من الدفاع عن حصتها السوقية والتغلب على منافسيها في الصناعة. وتتمثل هذه الاستراتيجيات الثلاثة في:

أولاً: إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

تعتبر إستراتيجية السيطرة بالتكاليف (*cost leadership strategy*) مدخلا تنافسيا قويا في الأسواق التي يتميز زبائنها بحساسيتهم للأسعار، ويقال عن مؤسّسة أنها تطبق هذه الإستراتيجية عندما تعرض منتجات أو خدمات بنفس جودة منافسيها وبأسعار أقل، حيث تقوم المؤسّسة بتخفيض تكاليفها إلى الحد الأدنى وتحافظ على مستوى مقبول من الجودة مقارنة بمنافسيها (حميش & حم عيد، 2017، ص 83).

ولتكتسب المؤسّسة هذه الميزة ستلجأ بالضرورة إلى مراقبة عوامل التطور المتعلقة بالتكاليف، والتحكم بها بشكل جيد ومتميز مقارنة بكيفية تحكم منافسيها بتكاليف مماثلة لها، ومن بين أهم ما يستوجب الرقابة عليه: مراقبة حجم الإنتاج والاستفادة من اقتصاديات الحجم، مراقبة المستوى المعرفي للموارد البشرية للمؤسّسة، حيث ينبغي على الإدارة أن تتعدى في تفكيرها التكاليف المتعلقة باليد العاملة إلى التفكير بكيفية تحسين مستواهم، مراقبة الروابط والعلاقات التي تؤثر على وظائفها المنتجة للقيمة وتمكنها من تخفيض تكاليفها في نفس الوقت كحسن اختيار المواد الأولية وعقد اتفاقيات مع الموردين حول تخفيض الأسعار مقابل اقتسام ما يتم تحصيله من أرباح محققة عن طريق الروابط الناشئة بينهم، كما ينبغي على المؤسّسة مراقبة القطاع عبر القيام بجملة من الدراسات حول المنافسين من مواطن قوة ونقاط ضعف، وإمكانياتهم والتكنولوجيا الجديدة التي توصلوا لها وغيرها، ويجب على المؤسّسة أيضا أن تراقب إجراءات العمل عبر إلغاء أو تعديل الإجراءات التي كانت تكلف المؤسّسة أعباءً إضافية (موساوي، 2019، ص 19).

ثانياً: إستراتيجية التمييز

تبنى إستراتيجية التمييز (*differentiation strategy*) على فكرة تميّز منتجات وخدمات المؤسّسة عن تلك المعروضة في السوق، ويتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم، خصوصا أولئك الذين يهتمون بالتمييز والجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر، أي يكونون غير حساسين للسعر، وحتى يكون هنالك تميّز يجب أن يكون المنتج أو الخدمة المميّزة غير قابلة للتقليد من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليد، كما يجب أن يكون الزبون مُقدراً لهذا التميز وعلى استعداد أن يدفع ثمنه بالإضافة إلى وضوح التميّز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج أو الخدمة المميّزة (مزوغ، 2013، ص 49).

إن المؤسّسة ذات التوجه التسويقي الحقيقي هي تلك التي تكون قادرة على تكييف منتجاتها حسب الاحتياجات المحددة لكل زبون على حدة، ويتطلب ذلك شخصنة مناسبة وتمييزا تكتيكيا لمنتجاتها أو خدماتها على أساس فهم واضح لقطاعات السوق (K. K. F. Wong & Chi-yung, 2001, p. 18)، فغالبا ما يشككي مسوقو الخدمات من صعوبة التمييز بين خدماتهم وتلك التي يقدمها المنافسون، وعندما ينظر الزبائن إلى خدمات مختلف المؤسسات على أنها متشابهة، فإنهم يهتمون بالسعر الأقل أكثر من اهتمامهم بمن يقدم الخدمة، والحل للمنافسة السعرية هو تطوير عرض مميز بدلاً من بدء حرب أسعار، فالمنافسة عن طريق خفض الأسعار تؤدي إلى خفض النفقات لتعويض هذا التخفيض في الأسعار، فعلى سبيل المثال: تخفيضات

نفقات الموظفين تؤدي إلى انخفاض مستويات الخدمة، تخفيضات في الصيانة تؤدي إلى إهتراء التجهيزات. وعليه يمكن أن يشمل عرض المؤسسة ميزات مبتكرة تميز عرض المؤسسة عن منافسيها، وبالتالي، فإن مؤسسة الخدمات التي تقوم بالابتكار بانتظام تكتسب عادة سلسلة من المزايا المؤقتة وسمعة مبتكرة قد تساعدها في الحفاظ على الزبائن الذين يرغبون في الذهاب مع الأفضل، ويمكن لمؤسسات الخدمات أن تتميز في تقديم خدماتها بثلاث طرق: من خلال الأفراد، أو البيئة المادية، أو العمليات، حيث يمكن للمؤسسة أن تميز نفسها من خلال امتلاك أفراد ذوي اتصال مع الزبائن أكثر كفاءة واعتمادية من المنافسين، أو يمكن أن تطور بيئة مادية متفوقة، كما يمكن أن تصمم عملية تسليم خدمة متفوقة. أخيراً، يمكن لمؤسسات الخدمات أيضاً تمييز صورتها من خلال الرموز والعلامات التجارية (Kotler et al., 2017, p. 62).

في نفس السياق، يرى (Miller, 1989) أن هنالك نوعين على الأقل من التمييز، ولكل منهما متطلبات هيكلية وبيئية مختلفة، حيث نميز بين (Asch & Bowman, 1989, p. 358):

1. التمييز الابتكاري *Innovative differentiation*: أين تتميز المؤسسات عن طريق طرح منتجات جديدة وتقنيات جديدة عبر التركيز القوي على البحث والتطوير والريادة، وتحقيق القيادة أمام منافسيها في مجال الابتكار ويمكنها فرض أسعار مرتفعة إلى حد ما.

2. التمييز التسويقي *Marketing differentiation*: على النقيض من ذلك، فإن أشكال التمييز التسويقي تختلف تماماً عن سابقتها، حيث تسعى المؤسسات إلى تقديم تعبئة جذابة، وخدمة متميزة، ومواقع مناسبة، وموثوقية جيدة للمنتجات والخدمات، ونقطة قوة هذه المؤسسات تكمن في مسوقها حيث تنفق مبالغ كبيرة على الإعلان، قوى البيع، الترويج والتوزيع، ونادراً ما تكون الأولى من حيث طرح منتجات جديدة.

ثالثاً: إستراتيجية التركيز

تم استخدام التركيز (*focus strategy*) من قبل (Porter, 1980) لتعيين إستراتيجية متخصصة (*niche strategy*) تركز انتباه المؤسسة على نوع معين من الزبائن أو المنتجات أو المواقع الجغرافية. حيث تستخدم المؤسسة إما التمييز أو إستراتيجية قيادة التكلفة (أو مزيجاً من الاثنين) ضمن جزء متخصص من الصناعة، وفي جميع الحالات، يكون التركيز مكملاً، لكنه لا يحل محل التمييز وقيادة التكلفة (Miller, 1986, p. 289)، وتتمثل أهم مزايا تطبيق هذه الإستراتيجية في توفير المهارات والمؤهلات المتميزة والقادرة على حماية المؤسسة من المزاومة بين المنافسين الذين يتمتعون بمركز قوي في القطاع السوقي، كما تمنح هذه الإستراتيجية القوة للمؤسسة أمام الزبون بسبب عدم استطاعته الحصول على نفس المنتجات أو الخدمات من مؤسسات أخرى، وهذا ما يمكنها من فرض الأسعار، من جهة أخرى ستتمكن المؤسسة من بناء قاعدة زبائن أوفياء تحميها من تحولهم في حال وجود تهديدات للمنتجات البديلة (عزوز, 2019, ص 151).

المبحث الثاني: مفاهيم حول المؤسسات الفندقية

قبل أن نتطرق إلى الميزة التنافسية في مجال صناعة الضيافة والفندقة، ارتأينا أولاً أن نقدّم بعض المفاهيم حول المؤسسات الفندقية وخصائصها، حيث يتناول هذا المبحث الإطار النظري للمؤسسات الفندقية، أين سيتم التطرق أولاً إلى مفهوم المؤسسات الفندقية من تعاريف وتصنيفات، ثم إلى مفهوم الخدمة الفندقية وخصائصها، وأخيراً سيتم تناول جانب تخطيط الخدمة الفندقية من حيث أهمية مخطط الاستقبال، اللقاء الخدمي ودورة الضيف، وعليه تم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

- المطالب الأول: مفهوم المؤسسات الفندقية وتصنيفاتها؛
- المطالب الثاني: مفهوم الخدمة الفندقية؛
- المطالب الثالث: تخطيط الخدمة الفندقية؛

ربما تكون صناعة الفنادق واحدة من أقدم الصناعات التجارية في العالم، حيث تعود النزل الأولى إلى القرن السادس قبل الميلاد والتي برزت من الرغبة في الترحال والسفر، هذه الرغبة تبلورت مع اختراع "العجلة" آنذاك، ومع قيام الثورة الصناعية واختراع السكك الحديدية والقطارات البخارية مما نجم عنه تزايد في هاته الرغبة في السفر والتجوال أكثر فأكثر وأفسحت المجال لإيجاد أفكار جديدة في تطوير هذه الأعمال الفندقية بعد ما كانت عبارة عن ملكية يديرها الزوج وزوجته بها قاعة كبيرة تُفرش من قبل المسافرين للنوم على الأرض (Kainthola, 2009, pp. 109–110).

تندرج الخدمة الفندقية ضمن النشاطات الداعمة للأنشطة السياحية التي يقوم بها السائح، ونوضح ذلك في الشكل (2.1):

الشكل 1. 2: موقع الخدمة الفندقية ضمن النشاط السياحي



المصدر: (Botti et al., 2008, p. 50) بتصرف

حيث تمثل الأنشطة القاعدية للنشاط السياحي عناصر الجذب التي يقصد من أجلها السائح وجهة معينة، سواء كان ذلك من أجل الموارد الطبيعية والمناظر التي يتمتع بها المقصد السياحي أو من أجل تراثه أو عاداته وتاريخه وقيمه المتميزة، بينما تتمثل الأنشطة الداعمة للنشاط السياحي في نشاطين هما هياكل التنقل التي تتولاها شركات النقل السياحي العامة والخاصة، ووسائل النقل العامة والشركات السياحية ومكاتب

تأجير السيارات، أما النشاط الداعم الثاني فيتمثل في هياكل الاستقبال، حيث تقدم خدمات الإقامة من قبل جميع وسائل الإقامة السياحية المعروفة مثل الفنادق والموتيلات والقرى السياحية والشقق المفروشة وبيوت الشباب والمخيمات (كافي & كافي، 2017، ص 57).

ويتمحور اهتمامنا في هذا المطلب وفي المطالب القادمة بالأنشطة الداعمة المرتبطة بالنشاط السياحي في هياكل الاستقبال وبالتحديد بالمؤسسات الفندقية.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات الفندقية وتصنيفاتها أولاً: تعريف المؤسسات الفندقية

يُعرّف الفندق أنه: "بناية أو مؤسسة تقدم فيها خدمة الإطعام والمشروبات والإقامة وخدمات أخرى لعامة الناس لقاء أجر معين" (قادري & الغاني، 2016، ص 56).

كما يعرف أنه: "مؤسسة إدارية ذات سمات اقتصادية واجتماعية تقدم خدمات الإيواء والمأكولات والمشروبات والترفيه في إطار القوانين المحلية والدولية وذلك لقاء أجر محدد لنزول معين داخل بناء مصمم لهذا الغرض" (بوديسة، 2015، ص 157).

وقد تم تعريف المؤسسة الفندقية من قبل المشرع الجزائري وفقا للمرسوم التنفيذي 2000-46 المؤرخ في 20 ذي القعدة 1420 الموافق لأول مارس 2000 في المادة 2 كما يلي: "يقصد بمؤسسات الفندقية كل مؤسسة تمارس نشاطا فندقيا، وبعد نشاطا فندقيا كل استعمال بمقابل للهياكل الأساسية الموجهة أساسا للإيواء وتقديم الخدمات المرتبطة به، وتتكون هذه الهياكل الأساسية من مؤسسات إيواء ويستأجرها زبائن يقيمون بها من أسبوع واحد إلى شهر دون أن يتخذوها سكنا لهم" (مرسوم تنفيذي يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها، 2000).

ثانياً: تصنيفات المؤسسات الفندقية

تعتبر صناعة الضيافة أحد الأعمدة التي يقوم عليها أي نشاط سياحي، وعليه بالنظر للتطور التاريخي الذي مرت به المؤسسات الفندقية وبالوصول إلى التقسيمات الحديثة التي تخضع لها يتبين لنا مدى تنوع وتعدد هذه الهياكل التي تخدم قطاعات سوقية مختلفة حسب مجموعة من المعايير والتي نختصر تصنيفها في النقاط التالية (قادري & الغاني، 2016، ص 57):

1. تصنيف الفنادق من حيث المواقع وتشمل فنادق المدن والسواحل والمطارات والموتيلات؛
2. تصنيف الفنادق من حيث النجوم ويشمل من نجمة واحدة إلى سبعة نجوم؛
3. تصنيف الفنادق من حيث الخدمات وتشمل الفنادق التجارية وبيوت الشباب والفنادق المتحركة والعلاجية والرياضية؛
4. تصنيف الفنادق حسب مدة الإقامة ويشمل فنادق دائمة وفنادق مؤقتة؛
5. تصنيف الفنادق من حيث أسعارها وتشمل الغالية، المتوسطة والرخيصة.

6. تصنيف الفنادق من حيث الملكية وتشمل الفنادق الخاصة، فنادق السلسلة، فنادق القطاع المختلط والفنادق الحكومية (بن داود, 2019, ص 72).

أما تصنيف المؤسسات الفندقية في الجزائر فقد تم تحديده في المرسوم التنفيذي 2000-130 المؤرخ في 8 ربيع الأول عام 1421 الموافق لـ 11 يونيو سنة 2000 والذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات الفندقية حسب الرتب كما يلي (مرسوم تنفيذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات الفندقية إلى رتب وشروط ذلك, 2000):

1. الفنادق: من فنادق دون رتبة إلى فنادق خمس نجوم؛
2. قرى العطل: من نجمة إلى ثلاث نجوم؛
3. الإقامة السياحية: من نجمة إلى ثلاث نجوم؛
4. المخيمات: من نجمة إلى ثلاث نجوم؛
5. نزل الطرق (الموتيلات) أو المحطات: نجمة واحدة إلى نجمتين؛
6. النزل الريفية: نجمة واحدة إلى نجمتين؛
7. الشاليهات: نجمة واحدة إلى نجمتين؛
8. النزل العائلية: دون رتبة؛
9. المنازل السياحية المفروشة: دون رتبة؛
10. محطات الاستراحة: دون رتبة.

المطلب الثاني: مفهوم الخدمة الفندقية

سنتعرف من خلال هذا المطلب على الخدمة الفندقية من خلال تناول مفهومها وخصائصها.

أولاً: تعريف الخدمة الفندقية

تعددت التعاريف التي تناولت الخدمة الفندقية حسب وجهات نظر الباحثين، وفيما يلي نستعرض مجموعة من هاته التعاريف:

يعرف *Kotler* الخدمة الفندقية أنها: "أي فعل أو إنجاز مقدم من الفندق إلى الزبون ويكون بالأساس غير ملموس ولا ينتج عنه تملك أي شيء ما، وإنتاجه قد يكون أو قد لا يكون متصلاً بشيء مادي" (أري & دلمان, 2017, ص 17).

وتُعرف على أنها: "مجموعة من الأعمال التي تؤمن للضيوف الراحة والتسهيلات عند شراء واستهلاك الخدمات والمنتجات الفندقية خلال إقامتهم في الفندق" (مطر, 2014, ص 39).

كما تُعرف أنها: "مزيج من العناصر المادية مثل الطعام والشراب والعناصر غير المادية، مثل الجو العام للفندق، الراحة والمتعة والأمان" (قادري & الغاني, 2016, ص 50).

ثانياً: خصائص الخدمة الفندقية

يمكن تلخيص مواصفات الخدمة الفندقية في الخصائص التالية:

1. **اللاملموسية:** تعد الخدمة الفندقية غير مادية أي لا يمكن لمسها أو الكشف عنها لا يمكن رؤيتها، أو الإحساس بها أي تكون عملية تسويقها وإقناع الضيوف بها ليست سهلة إذ تحتاج إلى قدرات ومهارات خاصة لإقناع الضيف بمزاياها الضمنية وخصائصها المعنوية المرتبطة بوجودان وإحساس الضيف وفي الوقت نفسه بمدى توافرها مع تكوينه النفسي (بوديسة، 2015، ص 155)؛
 2. **التلازمية:** إن ما يميز الخدمة هو وجود مقدم الخدمة والمستفيد منها في آن واحد عند عملية إنتاج وتقديم الخدمة، وتواجد الاثنان يؤثر بشكل مباشر على جود الخدمة، فتفاعل مقدم الخدمة والضيف في الفندق يؤثر بشكل مباشر على جودة الخدمة وعلى مستوى رضا الضيف (طوال & طوير، 2018، ص 264)؛
 3. **سرعة التلاشي والقابلية للتلف:** قد يخسر الفندق الكثير يومياً عند عدم ورود النزلاء إلى غرف أعدت لهم، فلا يستطيع تخزين غرفة الفندق غير المستخدمة واستخدامها في ليلة لاحقة، وهو ما يجعل الخدمة الفندقية قصيرة العمر (قادري & الغاني، 2016، ص 51)؛
 4. **عدم التجانس:** حيث تختلف في النمطية والجودة مع مرور الوقت بسبب أن من يقوم بأدائها وتسليمها هم أفراد، وعليه يختلف الحصول عليها من وقت إلى آخر وفقاً لاختلاف مقدم الخدمة ولحالته وما قد يكون عليه من تعب وإرهاق (مطر، 2014، ص.ص. 40-41).
- بالإضافة إلى الخدمات السابقة تتميز الخدمة الفندقية بموسمية نشاطها واعتمادها بشكل كبير على العنصر البشري، بالإضافة إلى تركيز الاستثمار على الأصول الثابتة المتمثلة في الإنشاءات والتجهيزات والتي قد تصل إلى نسبة 90% من رأس المال (كوشي، 2017، ص.ص. 8-9).

المطلب الثالث: تخطيط الخدمة الفندقية

يرتبط تقديم الخدمة الفندقية بمجموعة من المفاهيم الضرورية لضمان اتساق الخدمة المقدمة للزبون وتجربته المعاشة، وعليه تقوم إدارة المؤسسة الفندقية بالتخطيط المسبق للقاء الخدمي من خلال ضبط مخطط الخدمة والمعرفة الجيدة لدورة الزبون وما يقع من مهام على عاتق كل قسم. وسنفضل في ما يلي في كل من مخطط الخدمة في مجال الفندقية، اللقاء الخدمي ودورة الضيف.

أولاً: مخطط الاستقبال في الخدمة الفندقية

يُعرف مخطط الخدمة (*service blueprint*) على أنه: "صورة أو خريطة تصور نظام الخدمة بدقة حتى يتمكن مختلف الأفراد المشاركين في تقديمها من فهمه والتعامل معه بموضوعية بغض النظر عن أدوارهم أو وجهة نظرهم الفردية" (Y. S. Kim et al., 2017, pp. 2-3).

ومخطط الخدمة هو منهج إداري يستخدم لتوضيح وتطبيق الجوانب العملية لتصميم عملية الخدمة وتحليلها وتحسينها، فهو مجموعة من العمليات المكونة من نقاط اتصال مع الزبون، والأدلة المادية والخدمات ذات الصلة المقدمة له، ويتم إبراز الخدمات بشكل تحليلي على أنها إجراءات اتصال المكتب الأمامي (مرئية) ، وإجراءات اتصال المكتب الخلفي (غير مرئية). بالإضافة إلى عمليات الدعم المهمة في دعم العرض الموجه نحو الزبون (Vassiliadis & Fotiadis, 2017, p. 200). ويقوم مخطط الخدمة بفحص تفاعلات الزبائن مع المؤسسة الخدمية بما في ذلك التفاعل مع الأفراد أو التكنولوجيا (مثل مواقع الانترنت) فهو يعتبر طريقة مهيكلتة تساعد المؤسسة في إدارة التجربة المعاشة لدى الزبون وتحقيق أهدافه وأهداف المؤسسة الخدمية (Kazemzadeh et al., 2015a, p. 309).

يقدم مخطط الخدمة العديد من المزايا أبرزها (Xu & Flanagan, 2014, p. 2075):

1. أنه أكثر دقة من التعاريف اللفظية؛
2. يمكن أن يساعد في استباق المشكلات وتحديد نقاط الفشل المحتملة في عملية تقديم الخدمة؛
3. يوفر نظرة شاملة ومفصلة بحيث يمكن للموظفين والوحدات الداخلية ربط ما يقومون به بنظام الخدمة المتكامل بالكامل؛
4. يساعد في تعزيز توجه الزبائن بين الموظفين وكذلك توضيح الواجهات عبر مختلف خطوط الأقسام.

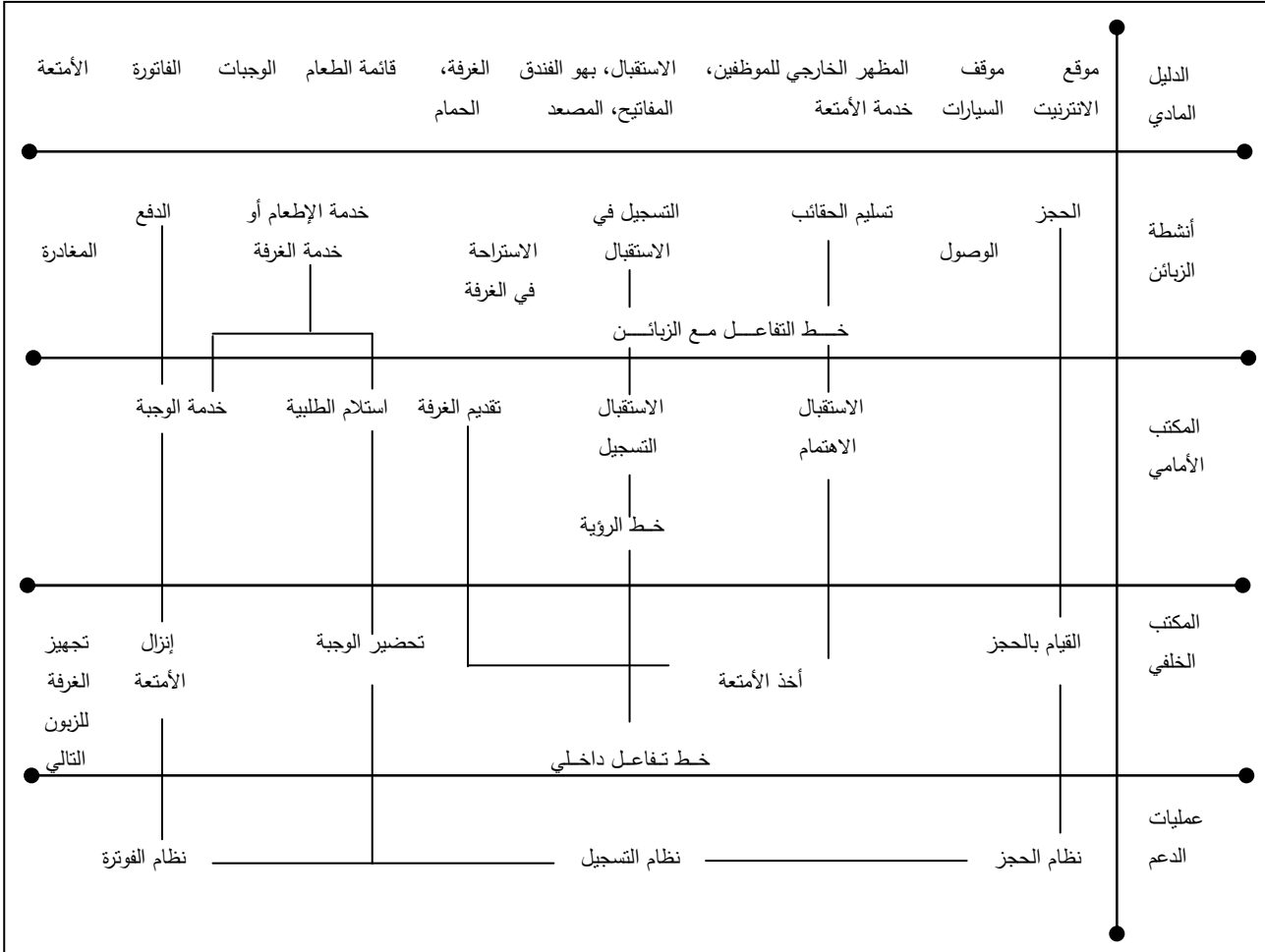
ويتم بناء مخطط الخدمة من خلال الخطوات التالية (3) (Kazemzadeh et al., 2015b, p. 3):

1. تحديد عملية الخدمة المستهدفة للمخطط؛
2. تحديد شريحة الزبائن؛
3. رسم أو تصميم خريطة تفاعلات الزبائن مع مقدم الخدمة؛
4. رسم أو تصميم خريطة أنشطة الموظفين ذوي الاتصال مع الزبائن أو الأنشطة التكنولوجية المتعلقة بالزبون؛
5. ربط أنشطة الدعم والإدارة مع أنشطة الموظفين ذوي الاتصال مع الزبائن؛
6. إضافة الدليل المادي لأنشطة الزبائن.

وعليه يلخص مخطط الخدمة أنشطة الخدمات الرئيسية التي تهدف إلى خدمة الزبائن بشكل فعال، ويدعم الموظفين ليكونوا على دراية بعمليات مؤسساتهم وذلك من أجل التحسين المستمر لجودة الخدمة المقدمة لزيائهم (Calabrese & Corbò, 2015, p. 722).

ويوضح الشكل الموالي مخطط خدمة متعلق بالاستقبال الفندقية:

الشكل 1. 3: مثال حول مخطط الاستقبال الفندقي



المصدر: (Clergeau et al., 2014, p. 113) بتصريف

من الشكل السابق يتبين لنا أن مخطط الاستقبال للخدمة الفندقية يتكون من خمسة مركبات أساسية (Clergeau et al., 2014, p. 112):

1. الدليل المادي للخدمة: وتمثل كافة العوامل الملموسة التي يراها ويستخدمها الزبون؛
2. أنشطة الزبون: ويتم وصفها حسب الترتيب الزمني لحدوثها؛
3. أنشطة موظفي المكتب الأمامي الذين يكونون على اتصال مع الزبائن؛
4. أنشطة موظفي الخلف والذين ينسقون مع أنشطة موظفي الأمام؛
5. عمليات الدعم وخصوصا العمليات المعلوماتية.

ثانيا: اللقاء الخدمي

يعتبر اللقاء الخدمي (Service encounter) العنصر الجوهري الذي تقوم عليه مختلف الخدمات، وخاصة الخدمات الفندقية، فالتجربة المعاشة لدى الزبون تتبع من اللقاء الخدمي، وسواء كانت مرضية أم لا سيكون لها تأثير مباشر على تصوره للخدمة وعلى نيته في العودة مستقبلا (Lui & Lui, 2008, p. 1).

ويعرف اللقاء الخدمي على أنه: "تفاعل مباشر بين الزبون والخدمة خلال فترة زمنية محددة" (Liao, 2014, p. 823).

ويقوم اللقاء الخدمي على مجموعة من الافتراضات والخصائص التي نلخصها في النقاط التالية (K. Smith, 1995, pp. 23-24):

1. يقوم على هدف محدد، بحيث ليس قائماً على الصدفة، ويتم التخطيط له وإدارته مسبقاً؛
2. مقدمو الخدمة لا يقومون بالإيثار، فهم يقدمون الخدمة كجزء من عمل يُؤجرون عليه، فاللقاء الخدمي هو عبارة عن عمل يتم تقديمه كجزء من عملية تجارية؛
3. المعرفة المسبقة ليست لازمة، فالعلاقة بين الزبون ومقدم الخدمة هي نوع خاص من العلاقة بين "الغرباء". وفي هذه الحالة يتم قبول هذه العلاقة لأنها تحدث ضمن إعدادات الخدمة وبالتالي فهي متوقعة؛
4. اللقاءات الخدمية محددة النطاق، وهذا النطاق يتحدد من طبيعة ومحتوى الخدمة الواجب تقديمها. فعلى سبيل المثال موظفو خدمة الغرف موجودون للقيام بتنظيف الغرف وليس لتقديم نصائح غير مدرجة ضمن خدمتهم؛
5. يغلب على اللقاء الخدمي تبادل المعلومات المرتبطة بالمهام، وبالرغم من صعوبة فصل التبادل المرتبط بالمهام والتبادل غير المرتبط بالمهام، لكن خلال لقاء في المقهى مثلاً سيكون التبادل المرتبط بالمهام غالباً. بحيث من المهم إعطاء توجيهات للزبون حول كيفية استخدام الأنظمة إذا كانت تلك أول زيارة له؛
6. تحدد أدوار الزبون ومقدم الخدمة جيداً، فبعض توقعات الأدوار قد تعمم على العديد من إعدادات الخدمات، وبعضها قد تكون خاصة فقط باللقاء في قسم معين من الفندق، فتوقعات خدمة مقدمي الطعام تتضمن التسليم، روح الصداقة، الفعالية والقليل من التبادل خارج نطاق المهام. وعليه تصبح توقعات الزبون جزءاً مهماً من مخطط تقديم الخدمة؛
7. حدوث حالة فروق مؤقتة، ففي الفندق أو المطعم "تُعلّق" (suspend) أدوار الزبون ومقدم الخدمة المراكز الاجتماعية لكل طرف، بحيث يتعامل مقدم الخدمة أحياناً مع أفراد أقل أو أكثر منه مركزاً، وهذا ما يزيد من تعقيد الأدوار للطرفين خلال التفاعل.

وتُعد السمات الشخصية لمقدمي الخدمات جانباً رئيسياً في جودة الخدمة المقدمة. وتظهر أهميتهم في أعمال (Parasuraman et al., 1985)، حيث أن نموذج SERVQUAL والذي يستند على تصورات الزبائن حول لقاء الخدمة، يحدد "العمل العاطفي" المعبر عنه في النموذج كسمات مرغوبة مثل الاستجابة، اللباقة وفهم/معرفة الزبون كبعد ذو أهمية، أما البعد الآخر للنموذج المتمثل في "الملموسية" والتي تأخذ بعين الاعتبار كلا من البيئة المادية وأيضاً الأفراد تُبرز بشكل جلي أن سلوك ومظهر موظفي الخطوط الأمامية أمر حاسم وأن الزبائن يرون أن الموظفين الذين يتمتعون بالمظهر الجذاب، اللباقة، والمستعدين للمساعدة والمتعاطفين يلعبون دوراً رئيسياً في جودة الخدمة (Nickson et al., 2005, p. 197).

ثالثاً: دورة الضيف

مثلما تم توضيحه في مخطط الاستقبال في الخدمة الفندقية فإن الزبون يمر على مجموعة من المراحل قبل الوصول للمؤسسة الفندقية، خلال الإقامة وبعد المغادرة، بحيث يعيش مجموعة من التفاعلات مع مختلف الأقسام التابعة للمؤسسة الفندقية، ويطلق على هاته المراحل بدورة الضيف حيث توضح تطور طلب الزبون للمنتجات والخدمات عبر جميع أقسام الفندق، ويتم تقديم هذا المخطط التفصيلي كأداة عمل لمسؤولي المكاتب الأمامية لاستخدامها في تحليل خدمات الفندق التي تقدم للزبون (Bardi, 2003, p. 317).

وعليه يمكن تمثيل دورة الضيف (Guest cycle) في مجموعة المراحل في الشكل الموالي:

الشكل 1. 4: دورة الضيف



المصدر: (BPP Learning Media, 2009, p. 15) بتصريف

وتشمل أبرز تفاعلات الزبون مع مختلف الأقسام حسب هذه الدورة ما يلي (Bardi, 2003, pp. 318, 319):

1. التسويق: وتشمل بحوث المستهلك (قبل وبعد الإقامة)، بالإضافة إلى الإعلان من خلال اللوحات الإعلانية، البريد المباشر، الراديو، التلفزيون، الطباعة، الإنترنت وذلك بصفة منفردة ومع المؤسسات السياحية الأخرى؛

2. الحجز: حيث توفر المؤسسة الفندقية الوصول إليها من خلال أرقام الهواتف المجانية وأرقام الفاكس ونظام الحجز الوطني والإنترنت، وسياسة إلغاء (مع قيود معقولة)، بالإضافة إلى استخدام مختلف بطاقات

الائتمان، وتُعلم الزبون حول توافر أماكن الإقامة، والخدمات والمنتجات المجانية (من حيث اعتبارات القيمة والتكلفة)، وتقدم معلومات عن خدمة النقل الخاصة بالفندق ووسائل النقل العمومية؛

3. التسجيل: تبدأ هذه المرحلة بوصول خدمة النقل الخاصة بالفندق أو استخدام وسائل النقل العمومية، تحيات (البواب، موظفي مكتب الاستقبال)، المساعدة في الأمتعة، إجراءات تسجيل الوصول (طول وقت الانتظار في الخط، وسهولة تسجيل الوصول باستخدام بطاقات التسجيل المطبوعة مسبقاً أو آلة التسجيل الذاتي)، الإقامة في الغرف (من حيث اعتبارات القيمة والتكلفة)، قبول بطاقات الائتمان، الخدمات والمنتجات المجانية، وضع وتوفير الغرفة، معلومات عن خدمات فندقية أخرى، نظافة وتصميم الردهة والمصاعد والغرفة، تشغيل مكيف الهواء، المسخن، التلفزيون، الراديو، السباكة، ووسائل الراحة المتاحة؛

4. الإقامة: وتتضمن جانبين: الأول مرتبط بالأقسام الأخرى التابعة للفندق كقسم خدمات الطعام (قائمة العروض، ساعات العمل، الأسعار، الأجواء)، محل بيع الهدايا (الاختيار، الهدايا التذكارية، الجودة/السعر)، الردهة (الترفيه، الساعات المتاحة، مستوى الخدمة)، خدمة الغرف (قائمة العروض، الأسعار، ساعات الخدمة، سرعة التسليم واسترجاع الأطباق)، خدمة صف السيارات (أوقات الاستلام والتسليم، الأسعار وجودة الخدمة)، خدمات الإشراف الداخلي (التنظيف اليومي للغرفة، تجديد وسائل الراحة، نظافة الأماكن العامة، طلبات التوجيهات في الفندق)، الأمن (توفره على مدار 24 ساعة، أجهزة السلامة من الحرائق، خدمة إصلاح المفاتيح والأقفال، طلبات التوجيهات في الفندق).

أما الجانب الثاني مرتبط بمهام مكتب الاستقبال من جانب طلبات الحصول على المعلومات والمساعدة (مكالمات الإيقاظ الصباحي، ساعات عمل الأقسام الأخرى، إحالة الطلبات إلى الإدارات الأخرى)، نظام الهاتف (مساعدة من الموظفين)، تحديث سجل الضيف، تمديد الإقامة.

5. المغادرة: منح مواعيد وقت مغادرة معقولة ومرنة، المساعدة في الأمتعة، سرعة وتوفير المصعد، وقت الانتظار في الخط، توفر فوري للطباعة الورقية لسجل الضيف، دقة الرسوم، حجوزات إضافية.

المبحث الثالث: الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية

تتصف البيئة التي تعمل فيها مؤسسات السياحة بأربعة خصائص أساسية يشار إليها باللغة الانجليزية بـ Four D's وهي : المصاعب (*Difficulties*)، الخطر (*Danger*)، الديناميكية (*Dynamisme*) والتنوع (*Diversity*) (البناء, 2009, ص 97)، وفي ظل هذه الخصائص، تسعى كل مؤسسة سياحية إلى بناء موقع متفرد في السوق والمحافظة عليه، وهذا من خلال البحث عن استراتيجيات تمكنها من التفوق على منافسيها. وبذلك ستعمل على إيجاد ميزة تنافسية بالاعتماد على الموارد والكفاءات التي تمتلكها. سنتناول إذا في هذا المبحث الأخير ربطا بين المبحثين السابقين بإسقاط مفاهيم الميزة التنافسية على مجال السياحة وبالتحديد في المؤسسات الفندقية، حيث سنتطرق إلى المباحث التالية:

- المطلب الأول: أبعاد بيئة المؤسسة الفندقية؛
- المطلب الثاني: التسعير في المؤسسات الفندقية؛
- المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية.

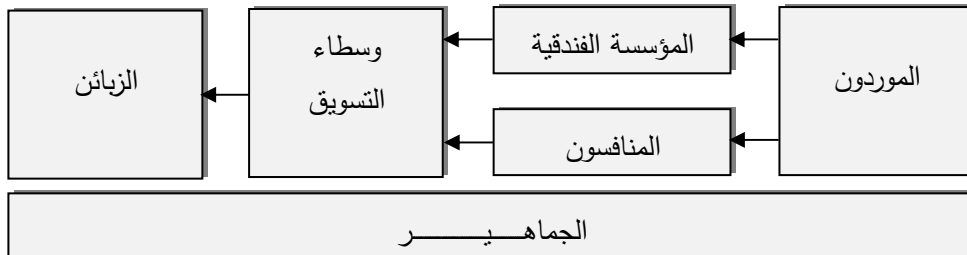
المطلب الأول: أبعاد بيئة المؤسسة الفندقية

تنشط المؤسسة الفندقية ضمن مجموعة من العناصر البيئية التي تؤثر على نشاطها بشكل مباشر أو غير مباشر بحيث تكون مصدرا لنقاط قوتها أو ضعفها، كما تشكل فرصا أو تهديدات لوجودها، وتتقسم هذه العناصر إلى بيئة جزئية وأخرى كلية نتناولها فيما يلي:

أولا: البيئة الجزئية

تتمثل وظيفة إدارة التسويق في بناء علاقات مع الزبائن من خلال خلق قيمة ورضا لهم، وهذا يتطلب العمل عن كثب مع البيئة الجزئية للمؤسسة الفندقية التي تتكون من فاعلين وقوى قريبة من المؤسسة الفندقية والتي يمكنها التأثير على قدرتها على خدمة عملائها، ونوضح هذه الجهات الفاعلة في الشكل أدناه، حيث تشمل الموردّين، المنافسين، وسطاء التسويق، الزبائن، والجماهير التي تتحد لتشكل نظام تسليم القيمة للمؤسسة الفندقية.

الشكل 1. 5: أهم الفاعلين في البيئة الجزئية للمؤسسة الفندقية



المصدر: (Kotler et al., 2017, p. 109) بتصرف

1. المؤسسة الفندقية: يجب على مديري التسويق العمل عن كثب مع الإدارة العليا ومختلف إدارات المؤسسة الفندقية، حيث يهتم القسم المالي بإيجاد واستخدام الأموال اللازمة لتنفيذ خطط المؤسسة، ويتعين على قسم المحاسبة قياس الإيرادات والتكاليف لمساعدة المسوقين في معرفة مدى تحقيقهم لأهدافهم، ومسؤولية التدبير المنزلي هي تقديم غرف نظيفة لتباع من قبل قسم المبيعات، وتحدد الإدارة العليا مهمة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها الواسعة، بحيث يتم اتخاذ القرارات التسويقية ضمن الاستراتيجيات والخطط التي وضعتها الإدارة العليا. وفقاً لمفهوم التسويق، يجب على جميع المديرين والمشرفين والموظفين "التفكير كزبون" (*think customer*). وينبغي عليهم العمل في تناسق لتوفير قيمة ورضا أفضل للزبائن، وعليه فإن جميع الإدارات لها تأثير على خطط وإجراءات قسم التسويق (Kotler et al., 2017, pp. 109-110)؛

2. المنافسون الحاليون: المؤسسة الناجحة هي تلك التي تلبي احتياجات ورغبات الزبائن بشكل أفضل من منافسيها، والتي تتكيف أيضاً مع استراتيجيات المؤسسات الأخرى التي تخدم نفس الأسواق المستهدفة، بحيث تتمكن من اكتساب ميزة إستراتيجية من خلال تموقع منتجاتها بقوة في أذهان الزبائن.

لا يمكن القول أنه توجد إستراتيجية تنافسية واحدة وأنها الأفضل لجميع المؤسسات الفندقية، حيث ينبغي على كل مؤسسة النظر إلى حجمها وموقعها في الصناعة مقارنة بمنافسيها، فيمكن للمؤسسات الفندقية الكبيرة التي لها مراكز مهيمنة في صناعة ما استخدام استراتيجيات لا تستطيع المؤسسات الأصغر تحملها، ويمكن للمؤسسات الصغيرة أيضاً اختيار الاستراتيجيات التي تمنحها مزايا معينة، فعلى سبيل المثال، يمكن لسلسلة فنادق كبيرة استخدام قوتها الشرائية لشراء الإعلانات الوطنية، مما يؤدي إلى توزيع التكلفة بين مئات أو آلاف العمليات. من جهة أخرى فالفنادق الصغيرة المملوكة بشكل فردي قادرة على التكيف بسرعة مع الاتجاهات المحلية ويمكن أن تقدم المزيد من مجموعات متنوعة من الخدمات لأنها لا تجد صعوبة حول توحيد هذه الإجراءات الجديدة عبر الآلاف من الفنادق (Kotler et al., 2017, p. 110)؛

3. الموردون: تحتاج الوجهات السياحية إلى الموردين، وتعد خدمات الطيران والفنادق والمطاعم ومرافق الاجتماعات والترفيه بعضاً من مكونات الوجهات السياحية، وأحد أدوار دواوين مكاتب السياحة هو التأكد من وجود مجموعة جيدة من موردي المنتجات السياحية في منطقتهم، حيث يجب عليهم تجنيد المؤسسات لتزويد الزوار والسائحين بمجموعة متنوعة من الأنشطة والخيارات السياحية.

في صناعة الضيافة، تتعاقد بعض الفنادق مع المطاعم ومؤسسات تقديم خدمات الإطعام والشراب، حيث تحاول جلب المطاعم ذات العلامات التجارية إلى فنادقها أو تدخل في شراكة مع طاه مشهور للإشراف على المطعم ووضع اسمه أو اسمها في المطعم، وهذا لخلق قيمة لضيوفها بالإضافة إلى تعريض (*exposing*) ضيوف المطعم إلى الفندق، وتسمح عمليات الاستعانة بمصادر خارجية لعمليات الأغذية والمشروبات أن يركز الفندق على الإقامة مع السماح لأخصائيي الطعام والشراب بالتعامل مع هذا المجال داخل الفندق؛

4. الوسطاء: يساعد وسطاء التسويق المؤسسة في ترويج وبيع وتوزيع منتجاتها على المشتريين النهائيين. والوسطاء هم مؤسسات أعمال تساعد مؤسسات الضيافة في العثور على الزبائن أو إجراء المبيعات، وهي تشمل (Kotler et al., 2017, pp. 112-113):

- **وكلاء السفر** ووكلاء الرحلات بالجملة وممثلي الفنادق ووكالات السفر الإلكترونية (Online travel agencies-OTA s)، مثل Expedia و Travelocity و Orbitz؛

- **مؤسسات الخدمات التسويقية**، وهي مؤسسات تساعد الفندق على صياغة وتنفيذ استراتيجياته التسويقية، وتشمل وكالات العلاقات العامة ووكالات الإعلان ودور البريد المباشر، مؤسسات أبحاث التسويق وشركات الإعلام وشركات الاستشارات التسويقية، والتي تساعد الفندق على استهداف خدماته وترويجها في الأسواق المناسبة؛

- **الوسطاء الماليون**، البنوك وشركات الائتمان وشركات التأمين وغيرها من الشركات التي تساعد مؤسسات الضيافة على تمويل معاملاتها أو تأمين المخاطر المرتبطة بشراء وبيع المنتجات والخدمات.

5. الزبائن: تحتاج مؤسسات الضيافة إلى دراسة خمسة أنواع عامة من أسواق الزبائن عن قرب وهي (Kotler et al., 2017, p. 114):

- تتكون **أسواق المستهلكين** من أفراد وعائلات تشتري خدمات الضيافة من أجل الأنشطة الترفيهية أو الاحتياجات الطبية أو التجمعات مثل لم الشمل أو حفلات الزفاف؛

- تشتري **أسواق الأعمال** خدمات الضيافة لتسهيل أعمالهم. يمكن أن يكون ذلك غرفاً فردية للمسافرين الذين يمثلون مؤسسة أو لاجتماعات المجموعة التي قد تعقدتها المؤسسة؛

- **مؤسسات إعادة البيع** تقوم بشراء المنتج ثم إعادة بيعه، على سبيل المثال، قد يقوم أحد منظمي الجولات السياحية (Tour operator) بشراء مقاعد شركات الطيران، وغرف الفنادق، وتذاكر النقل البري، والوجبات السريعة لعرض جولة، والتي يقوم بإعادة بيعها إلى سوق المستهلك؛

- تتكون **الأسواق الحكومية** من الوكالات الحكومية التي تشتري خدمات الضيافة للمسافرين الأفراد والاجتماعات؛

- أخيراً، تتكون **الأسواق الدولية** من جميع هؤلاء المشتريين في بلدان أخرى، بما في ذلك المستهلكين والمؤسسات ومؤسسات إعادة البيع والحكومات. كل نوع من السوق له خصائص خاصة تتطلب دراسة دقيقة من قبل المؤسسة،

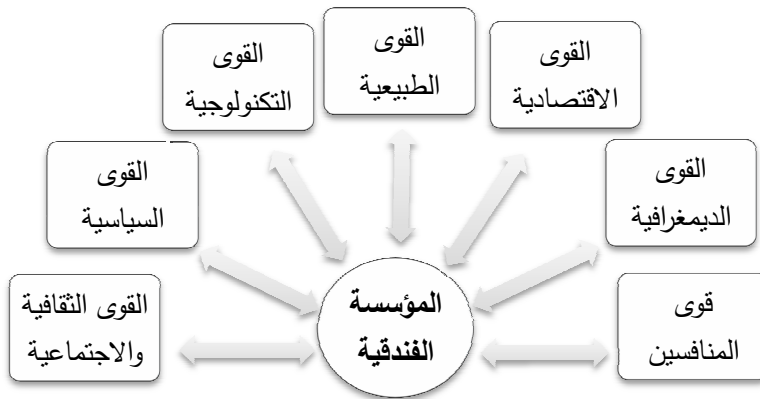
6. الجماهير: تشمل البيئة التسويقية للمؤسسة الفندقية أيضاً جماهير متعددة، والجمهور هو أي مجموعة لديها مصلحة أو تأثير فعلي أو محتمل في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ونحدد الأنواع السبعة التالية من الجماهير (Kotler et al., 2017, p. 114):

- **الجماهير المالية:** وتؤثر على قدرة المؤسسة الفندقية على الحصول على الأموال كالبنوك وبيوت الاستثمار وحملة الأسهم؛
- **جمهور وسائل الإعلام:** تنقل الأخبار والآراء التحريرية وتشمل الصحف والمجلات ومحطات الإذاعة والتلفزيون؛
- **جماهير الحكومة:** يجب أن تأخذ الإدارة التطورات الحكومية في عين الاعتبار وغالبًا ما يستشير المسوقون محامي المؤسسة بشأن قضايا سلامة المنتج والإعلانات وغيرها من الأمور؛
- **جمهور المواطنين:** قد يتم التشكيك في قرارات التسويق الخاصة بمؤسسة فندقية ما من قبل منظمات المستهلكين والجماعات البيئية والأقليات وغيرها، ويمكن أن يساعدها قسم العلاقات العامة في البقاء على اتصال مع مجموعات المستهلكين والمواطنين؛
- **الجماهير المحلية:** وتشمل سكان الحي ومنظمات المجتمع، عادةً ما تقوم المؤسسات الكبيرة بتعيين مسؤول علاقات مع المجتمع للتعامل معه والمساهمة في قضايا جديرة بالاهتمام؛
- **الجمهور العام:** يجب أن تشعر المؤسسة الفندقية بالقلق إزاء موقف الجمهور العام تجاه خدماتها وأنشطتها. حيث تؤثر الصورة التي يكونها هذا الأخير على عملية الشراء؛
- **الجماهير الداخلية:** وتشمل العمال والمديرين والمتطوعين ومجلس الإدارة، حيث تستخدم المؤسسات الفندقية الكبيرة النشرات الإخبارية وغيرها من الوسائل لإعلام وتحفيز الجماهير الداخلية، وعندما يشعر الموظفون بالرضا اتجاه مؤسساتهم، يمتد هذا الموقف الإيجابي إلى خدمة زبائن أفضل.

ثانياً: البيئة الكلية

تتكون البيئة الكلية من قوى مجتمعية كبرى تؤثر على البيئة الجزئية بأكملها، وفيما يلي القوى الرئيسية السبع المؤثرة في البيئة الكلية للمؤسسة الفندقية (Kotler et al., 2017, p. 130):

الشكل 1. 6: القوى الأساسية في البيئة الكلية للمؤسسة



المصدر: (Kotler et al., 2017, p. 115) بتصرف

1. المنافسون: يعتبر المنافسون المستقبليون جزءًا من البيئة الكلية، وغالبًا ما يصعب التنبؤ بدخولهم حيث يمكن أن يكون لهم تأثير كبير على المؤسسات المتواجدة حاليًا في السوق، وهناك قوتان تؤثران على المنافسة: قدرة المؤسسات على دخول الأسواق وعلى الخروج منها، فالفنادق تواجه حواجز دخول مرتفعة بسبب تكاليف بناء الفندق وندرة المواقع الجيدة، وتمثل الحواجز العالية التي تحول دون الخروج من الصناعة مجموعة مختلفة من المشكلات التنافسية، فالاستثمار الرأسمالي الكبير المطلوب لبناء فندق يصبح تكلفة ضخمة، ونتيجة لذلك، فإن الفنادق التي لا تستطيع الوفاء بجميع مدفوعاتها والضرائب والتكاليف الثابتة الأخرى، ولكن يمكنها أن تنتج ربحًا إجماليًا كافيًا لتعويض هذه التكاليف الثابتة جزئيًا، فقد تعمل بخسارة بدلاً من إغلاق أبوابها (Kotler et al., 2017, p. 115)؛

2. البيئة الديموغرافية: الديموغرافيا هي دراسة السكان من حيث الحجم، الكثافة، المكان، العمر، الجنس، العرق، المهنة وغيرها (Kotler et al., 2017, p. 130) وتعتبر البيئة الديموغرافية ذات أهمية كبرى للمسوقين حيث تسعى إلى زيادة معدل الإشغال ورفع الحصة السوقية وعليه تقوم بدراسات ديموغرافية للتنبؤ بزيادة أو نقصان الزوار في المستقبل ووضع خطط تسويقية وأنشطة ترويجية مناسبة حسب الأسواق التي تستهدفها (مطر, 2014, ص 74)؛

3. البيئة الاقتصادية: يجب أن يكون المسوقون على دراية بالاتجاهات الاقتصادية الرئيسية في الدخل وتغيير أنماط الإنفاق الاستهلاكي، حيث تتكون البيئة الاقتصادية من العوامل التي تؤثر على أنماط الشراء والإنفاق لدى المستهلك، وتتطلب الأسواق كلاً من القدرة والأشخاص، فتعتمد القوة الشرائية على الدخل الحالي والسعر والادخار والائتمان (Kotler et al., 2017, p. 130)، كما تتأثر البيئة الاقتصادية بالدورة الاقتصادية (كساد، رخاء) وبمستويات الأسعار والتضخم (مطر, 2014, ص 71)؛

4. البيئة الطبيعية: تتكون البيئة الطبيعية من الموارد الطبيعية المطلوبة من قبل المسوقين أو المؤثرة في أنشطة التسويق (Kotler et al., 2017, p. 130)؛

5. البيئة التكنولوجية: لقد أثرت التكنولوجيا على صناعة الضيافة بعدة طرق، حيث صار من الممكن الوصول إلى خدمات النزلاء من الفندق مثل خدمة الغرف وخدمة صف السيارات وحجوزات غرفة الطعام وخدمات Spa من الكمبيوتر اللوحي، كما يمكن أيضًا الوصول إلى الحجوزات الخارجية في المسارح والمطاعم وملاعب الغولف وشركات الطيران، هناك تنبؤات بأن مكتب الاستقبال لن يكون ضروريًا في المستقبل لأن الضيوف يقومون بتسجيل الوصول باستخدام هواتفهم الذكية، وأبعد من ذلك فقد طور فندق Hen-na في اليابان روبوتات من شأنها أن تدير مكتب الاستقبال بغية خفض تكلفة العمالة، بالإضافة إلى استخدام الفندق لخاصية التعرف على الوجه كوسيلة للضيوف للوصول إلى غرفهم، من جهة أخرى يعتبر الهاتف الذكي أداة متعددة الاستخدامات للمسافرين، حيث يمكنهم الحجز والتحقق من الحجوزات، والتسجيل في الفندق، واستخدامها بمثابة بطاقة الصعود لدى شركات الطيران، وبطاقة دخول إلى غرفة الفندق، وعليه توفر تقنيات الخدمة الذاتية هذه وقت وجهد خدمة الزبون بالنسبة للفندق، وهذا يعني أيضًا أنه يجب تهيئة

الموظفين للعمل بشكل جيد مع هذه التكنولوجيا من جهة، ومن جهة أخرى، على المسوقين فهم وتوقع التغييرات في البيئة التكنولوجية. نظرًا لأن الضيف مشارك في عملية تقديم الخدمة، وهذا ما يعني أنه يحتاج إلى تدريب حول كيفية استخدام التكنولوجيا الجديدة (Kotler et al., 2017, p. 125)؛

6. البيئة السياسية: تتكون البيئة السياسية من القوانين والهيئات الحكومية ومجموعات الضغط التي تؤثر وتحد من مختلف المؤسسات والأفراد في المجتمع (Kotler et al., 2017, p. 130)، وتعتبر البيئة السياسية والقانونية من المحددات الأساسية لحجم الطلب الفندقي، فالظروف السياسية المستقرة تساعد على زيادة حجم الطلب السياحي والفندقي، كما أن التشريعات والقوانين التي تصدرها الدول كإلغاء تأشيرات دخول بعض أو كل السياح تؤثر بشكل مباشر على حجم الطلب السياحي، وعليه ينبغي على المؤسسة الفندقية تحليل البيئة السياسية والقانونية للدول التي تنوي الدخول إليها (مطر، 2014، ص.ص. 72-73)؛

7. البيئة الثقافية: تشمل البيئة الثقافية المؤسسات والقوى الأخرى التي تؤثر على قيم المجتمع الأساسية وتصوراتها وتفضيلاته وسلوكياته (Kotler et al., 2017, p. 130).

ثالثًا: سلسلة القيمة في السياحة

تتجم القيمة التي يكسبها الزبون من الفرق بين الربح الذي يكسبه من الخدمة السياحية وتكلفتها سواء كانت نقدية أو غير نقدية، ويعتمد تقييم هذا الربح على توقعات الزبون، الجودة المدركة أو الاهتمام الذي شهده خلال عملية حصوله على الخدمة، وعليه فسلسلة القيمة في الخدمات السياحية تُبرز بوضوح أن المؤسسة السياحية لا يجب أن تقوم بالإنتاج المشترك للخدمة في اتجاه حاجات الزبون، ولكن ينبغي عليها قبل الوصول إلى مرحلة الإنتاج هذه أن تفهم حاجات الزبائن، أن تصمم خدمات تناسبهم، وأن تكتسب ثقتهم وولاءهم. (Clergeau et al., 2014, p. 290).

الشكل 1.7: سلسلة القيمة في نشاط الخدمة السياحية



المصدر: (Clergeau et al., 2014, p. 112) بتصرف

في الخدمات السياحية وبسبب عملية الإنتاج المشترك (*coproduction*) والإنتاج والاستهلاك اللذان يمتان في نفس الوقت، تتغير سلسلة القيمة المتعلقة بالتصنيع (أنظر المطلب الثاني من المبحث الأول) بحيث تصبح عمليات التسويق والبيع في بداية السلسلة. وعليه فعند إبداء السائح قبوله لشراء الخدمة يتم القيام ببعض العمليات في الجهة الخلفية (الكواليس) بينما تخضع عمليات أخرى للإنتاج المشترك في المكتب الأمامي (خشبة المسرح) (Clergeau et al., 2014, pp. 110-111).

المطلب الثاني: التسعير في المؤسسات الفندقية

تسعى الإدارة الفندقية إلى تحقيق هامش ربح من الفرق بين الإيرادات والتكاليف؛ وتشمل التكاليف الأساسية للخدمات الفندقية أجور ورواتب طاقم المؤسسة الفندقية، تكاليف الأطعمة والمشروبات ومنتجات الاستهلاك اليومي، التكاليف الإدارية والتسويقية، تكاليف الصيانة والكهرباء والاتصالات وتكاليف تشغيلية أخرى. أما الإيرادات الفندقية فإن أهم مصادرها يأتي من إيرادات الغرف والأطعمة والمشروبات وإيرادات الخدمات الترفيهية والخدمات المختلفة التي تقدمها المؤسسة الفندقية (بن عشاوي، 2008، ص.ص. 77-78)، ويهدف التعمق في التسعير في مجال الفنادق، سنتناول في هذا المطلب أهم المقاربات والاستراتيجيات السعريّة الممكنة تبنيها من قبل المؤسسات الفندقية والتي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية.

أولاً: المقاربات السعريّة العامة

تحدد التكلفة الحد الأدنى لتحديد السعر، بينما تحدد وجهة نظر الزبون سقفه، وبين هذا وذاك ينبغي على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار أسعار المنافسين وبعض العوامل الداخلية والخارجية من أجل إيجاد أفضل سعر، وعليه نميز بين ثلاثة مقاربات سعريّة أساسية (Kotler et al., 2017, pp. 326-329):

1. التسعير على أساس التكلفة *Cost-based pricing*: أين تتم إضافة مبلغ مالي أو نسبة معينة إلى التكاليف الفعلية أو المقدرة للخدمة أو المنتج للوصول إلى السعر النهائي كأن تتم إضافة نسبة 100 بالمائة من تكلفة إعداد وتقديم المشروبات الساخنة والباردة فيكون بذلك سعر بيع فنجان القهوة 50 دينارا إذا كانت تكلفته الإجمالية 25 دينارا (الحميري & الطويل، 2016، ص 127)؛

2. التسعير على أساس القيمة *Value-based pricing*: يقوم عدد متزايد من مؤسسات الضيافة بتأسيس أسعارها بناء على القيمة المدركة لخدماتها ومنتجاتها، حيث يستخدم التسعير القائم على القيمة تصورات الزبائن للقيمة وليس تكلفة البائع كمفتاح للتسعير، ويعتمد المزيج السعري الناجح الذي يتم تحديده بالاعتماد على الضيوف على دراسة دقيقة لسلوك القطاعات الرئيسية للزبائن، فبالنسبة لمعظم المؤسسات الفندقية، يتم تقسيمهم إلى قطاعي الترفيه والأعمال. ومما لا شك فيه أن أهم الخصائص المميزة لهاتين الفئتين الرئيسيتين هي درجة مرونتهما السعريّة النسبية، فبشكل عام، يُظهر المسافرون من رجال الأعمال سلوكاً غير مرناً اتجاه الأسعار أما مسافرو الترفيه لديهم استجابة مرنة للسعر (Kotler et al., 2017, pp. 328-329)؛

3. التّسعير على أساس المنافسة *Competition-based pricing*: تستند هذه الطريقة على تقنية المنافسة، حيث يقوم الفندق بتحديد أسعار منتجاته وخدماته بما يتوافق مع أسعار المنافسين في السوق، لكن هذه الطريقة تتضمن نوعاً من المخاطرة، حيث لا تأخذ بعين الاعتبار تكاليف المنتج أو الخدمة المقدمة وشدة الطلب عليها بحيث قد تملك المؤسسة الفندقية الفرصة لتقديم أسعار مختلفة ضمن معطيات مختلفة تم تجاهلها من قبل المنافسين وبالتالي تفوت فرصة تعظيم الأرباح (الحميري & الطويل، 2016، ص 128).

ثانياً: الاستراتيجيات السّعرية

1. استراتيجيات تسعير الخدمات أو المنتجات الجديدة: تتغير استراتيجيات التّسعير حسب المرحلة التي يمر بها المنتج أو الخدمة خلال دورة حياته، وتشكل المرحلة التمهيديّة تحدياً بالنسبة لجميع المؤسسات. حسب تصنيف (Kotler et al., 2017, p. 329) توجد العديد من الخيارات لتسعير المنتجات والخدمات الجديدة، والتي نوردتها في ما يلي:

- تسعير البرستيج (التفاخر) *Prestige pricing*: الفنادق التي تسعى إلى التمتع على أنها فاخرة تدخل السوق بسعر مرتفع لدعم هذا الموقف، وتهدف بهذا إلى جذب نوع معين من الزبائن وخلق صورة متفردة، لكن يؤدي تخفيض السّعر إلى إعادة توقعها من جديد مما يؤدي إلى فشلها في جذب القطاع المستهدف (Kotler et al., 2017, p. 329).

- تسعير كشط السوق *Market-skimming pricing*: تعني تحديد سعر مرتفع عندما يكون السوق غير حساس للسعر. يكون كشط السوق سياسة فعالة على المدى القصير، ومع ذلك، تتمثل إحدى مخاطرها في أن المنافسة ستلاحظ الأسعار المرتفعة التي يرغب المستهلكون في دفعها وبالتالي تدخل إلى السوق، مما يخلق المزيد من العرض ويخفض الأسعار في النهاية، وتتأثر صناعة الضيافة بشكل خاص بهذا الأمر لأن دخول المنافسين إلى السوق سهل نسبياً (Kotler et al., 2017, p. 329)، ومع ذلك ينتج عن تطبيق هذه الإستراتيجية نتائج ممتازة في المراحل الأولى لإطلاق المنتج أو الخدمة أو في فترة ذروته ويمكنها تغطية تكاليف البحث والتطوير بنجاح وبالتالي المساهمة في تحقيق الربح للمؤسسة الفندقية (Nair, 2018, p. 3).

- تسعير التغلغل في السوق *Market-penetration pricing*: بدلاً من تحديد سعر مبدئي مرتفع لكشط قطاعات سوقية صغيرة ولكن المربحة، تلجأ مؤسسات فندقية أخرى لتحديد سعر أولي منخفض لاخترق السوق بسرعة وعمق، لجذب العديد من الزبائن واكتساب حصة سوقية كبيرة، وهناك عدة شروط تحفز تحديد سعر منخفض: ينبغي أن يكون السوق شديد الحساسية للسعر حتى ينتج عن السّعر المنخفض مزيداً من النمو في السوق، يجب أن يكون هناك اقتصاديات تقلل من التكاليف تزامناً مع زيادة حجم المبيعات، وأن يساعد تخفيض السّعر في الحفاظ على المنافسة بعيدة عن تلك السوق (Kotler et al., 2017, pp. 329-330).

2. استراتيجيات تسعير الخدمات أو المنتجات القائمة: يتم استخدام الاستراتيجيات المذكورة أعلاه في المقام الأول عند تقديم منتج أو خدمة جديدة، غير أنها، يمكن أن تكون مفيدة أيضاً مع المنتجات الحالية، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التالية:

- التسعير على أساس حزمة منتجات **Product-bundle pricing**: يمزج المسوقون الذين يستخدمون التسعير على أساس حزمة منتجات بين العديد من منتجاتهم ويقدمون الحزمة بسعر مخفض كبيع الفنادق حزم عطلة نهاية الأسبوع ذات الأسعار الخاصة والتي تشمل الغرف والوجبات والترفيه، ويمكن أن تعزز هذه الطريقة مبيعات المنتجات التي قد لا يشتريها الزبائن بطريقة أخرى، شرط أن يكون السعر الكلي منخفضاً بما يكفي لإقناعهم بشراء الحزمة، وأن تحمل العناصر المضافة إلى الخدمة الجوهر قيمة أكبر للزبون مما تكلفه (Kotler et al., 2017, p. 330)؛

- استراتيجيات تعديل الأسعار **Price-adjustment strategie**: عادة ما تقوم المؤسسات بضبط أسعارها الأساسية بحسب الاختلافات الموجودة بين الزبائن وحسب الوضعيات، حيث يمكن أن نميز بين استراتيجيات التعديل التالية (Kotler et al., 2017, p. 331):

• الحسومات الكبيرة **Volume discounts**: تطبق معظم الفنادق أسعاراً خاصة لجذب الزبائن الذين يُحتمل أن يشتروا كمية كبيرة من غرف الفنادق، إما لفترة واحدة أو طوال العام، وتقدم الفنادق عادة أسعاراً خاصة أو توفر منتجات مجانية لمخططي اجتماعات الجمعيات والمؤسسات، وتقدم الفنادق أسعاراً للمؤسسات التي تضمن استخدامها للفندق لعدد ليالي الغرف المتفق عليها سنوياً؛

• الحسومات على أساس وقت الشراء **Discounts based on time of purchase**: تتيح الخصومات الموسمية للفندق الحفاظ على الطلب ثابتاً خلال العام، حيث تقدم الفنادق والموتيلات وشركات الطيران خصومات موسمية خلال فترات البيع التي تكون في أقل ذروتها؛

• التسعير التمييزي **Discriminatory pricing**: يشير التسعير التمييزي إلى تجزئة السوق والفروق في التسعير بناءً على خصائص مرونة الأسعار لهذه القطاعات، غالباً ما تقوم المؤسسات بضبط الأسعار الأساسية حسب الاختلافات في الزبائن والمنتجات والمواقع، أين تقوم المؤسسة ببيع منتج أو خدمة بسعرين أو أكثر وتقديم أعلى سعر لتلك القطاعات الأقل حساسية للسعر.

- إدارة الإيرادات **Revenue (yield) management**: تشير إلى بيع منتجات الخدمة القابلة للتلف إلى المزيج الأكثر ربحية من الزبائن لزيادة الإيرادات (Qin, 2014, p. 323)، فهي عملية بيع النوع المناسب من الغرف للزبون المناسب في الوقت وبالسعر المناسب من خلال قنوات التوزيع المناسبة (Guillet & Shi, 2019, p. 979)، وتستخدم إدارة الإيرادات مجموعة من التقنيات مثل الحجز الزائد (over booking)، التسعير الديناميكي (Dynamic pricing)، أفضل سعر متوفر (Best available rate)، السعر المعادل (Rate parity) (Kotler et al., 2017, pp. 336, 337)، (Daoudi & Kourbali, 2018, p. 31)، (Haddad, 2014, p. 216).

يدرك زبائن الفندق بشكل عام أنه يتم فرض أسعار مختلفة للغرف المتماثلة لليلة معينة، ولتلافي تصورات الزبائن بأن هذا الأمر غير عادل، أوضحت إحدى الدراسات أنه إذا تم تزويد الزبائن بمعلومات حول كيفية عمل النظام، فإن الشعور بأن الأسعار غير العادلة ينخفض خصوصاً عندما تم إخبار الزبائن بأن الأسعار تختلف وفقاً ليوم الأسبوع، وطول مدة الإقامة، ومدى ابتعاد الفترة التي تم فيها الحجز (Kotler et al., 2017, p. 336).

- **التسعير النفسي Psychological pricing**: يأخذ التسعير النفسي في الاعتبار سيكولوجية الأسعار وليس الجانب الاقتصادي فقط. ويعتمد التسعير النفسي على جانب مهم هو الأسعار المرجعية؛ وهي تلك الأسعار التي يحملها الزبائن في أذهانهم ويرجعون إليها عند تقييم سعر منتج أو خدمة ما، ويتشكل السعر المرجعي من خلال ملاحظة الأسعار الحالية، أو تذكر الأسعار السابقة، أو تقييم الوضعية الشرائية (Kotler et al., 2017, p. 338)؛

- **التسعير الترويجي Promotional pricing**: عندما تستخدم المؤسسات التسعير الترويجي، فإنها تعتمد إلى تسعير منتجاتها بشكل مؤقت أقل من السعر القائم وأحياناً أقل حتى من التكلفة، ويأخذ التسعير الترويجي أشكالاً متعددة فخلال فترات الذروة الدنيا قد تقدم الفنادق أسعاراً ترويجية خاصة لزيادة مبيعاتها وبدلاً من خفض الأسعار، تقترح أحياناً خاصة: كعطلة خاصة للأزواج، تشمل الغرفة والمشروبات عند الوصول وعشاء لشخصين ووجبة إفطار في الغرفة، أو حزمة مسرحية، بما في ذلك الغرفة وتذاكر السفر إلى المسرحية، عشاء ووجبة إفطار لشخصين، هذه العمليات الترويجية تعطي الضيف سبباً للحضور وتضيف القيمة للزبون كما تخلق صورة إيجابية أفضل من تطبيق الخصومات السعيرية المباشرة (Kotler et al., 2017, p. 339)؛

- **التسعير بالقيمة Value pricing**: يعني تقديم سعر أقل من المنافسين بشكل دائم، وهذا ما يختلف عن الأسعار الترويجية، حيث قد يتم تخفيض السعر مؤقتاً خلال عرض ترويجي خاص، ويعتبر التسعير بالقيمة محفوفاً بالمخاطر إذا لم تكن لدى المؤسسة القدرة على خفض التكاليف بشكل كبير. فقبل الشروع في تبني هذه الإستراتيجية يجب على المديرين طرح الأسئلة التالية على أنفسهم: ماذا سيحدث إذا أدى هذا إلى اندلاع حرب أسعار؟، هل يمكن لمؤسستنا تخفيض التكاليف بشكل كبير أو زيادة الإنتاجية للتعويض عن انخفاض الأسعار؟، ما هي المرونة السعيرية لمنتجاتنا وخدماتنا؟ هل يمكننا كسب حصة سوقية كبيرة أو ضمان مكانة سوق قوية مع هذه الإستراتيجية؟ هل يمكننا عكس هذه الإستراتيجية إذا لم تنجح، أم أننا سنضع مستويات أسعار لا يمكن تحملها ولا يمكن رفعها بسهولة؟ (Kotler et al., 2017, p. 339).

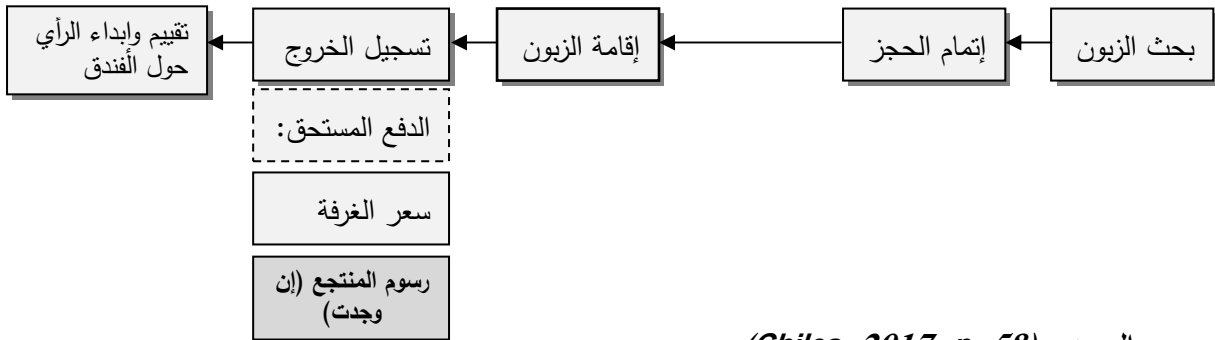
ثالثاً: مسألة الرسوم الخفية

تشتهر صناعة الضيافة والفندقة بفرض رسوم خفية (*hidden fees*) أو رسوم يتعين على الزبون دفعها لاستخدام منتج وتكون غير مدرجة في السعر الأساسي، وغالباً ما تضيف المنتجات رسوماً تسمى برسوم المنتج (*resort fees*) عادة ما تغطي عناصر مثل الاتصال بالانترنت، واستخدام النادي الصحي

سواء استخدم الزبون هذه الخدمات أم لا، وتسمح هذه الرسوم للفندق أو شركة الطيران أو شركات الرحلات البحرية بعرض سعر أساسي أقل لجذب زبائن حساسين للأسعار، ثم جمع هذه الرسوم الخفية منهم. من غير المرجح أن تختفي هذه الرسوم من صناعة الضيافة، ومع ذلك ولتجنب الضيوف الغاضبين والإحراج من المهم الحفاظ على هذه الرسوم شفافة للضيف قبل الوصول إلى نقطة دفع الفاتورة، وإذا استفسر الزبائن في أي وقت عن الرسوم الإضافية فيجب إعطائهم إجابات واضحة ومباشرة (Kotler et al., 2017, p. 325).

إن تقسيم السعر الإجمالي إلى سعر أساسي ورسوم منتج إلزامية أمر جذاب للفنادق في المقام الأول لأنه يسمح لهم بالإعلان مقدما عن سعر غرفة منخفض، هذا المعدل المنخفض هو السعر المرئي للزبائن أثناء البحث لكن لا يتم الكشف عن الرسوم الإضافية حتى وقت لاحق من عملية الحجز - غالبًا بعد أن يقدم الزبون جميع معلومات الحجز الضرورية، وحتى بعد ذلك، غالبًا ما يكون ذلك بعد أن تتم عملية الطبع- (Chiles, 2017, p. 13).

الشكل 1. 8: خطوات معاملة نموذجية في منصات الحجز



المصدر: (Chiles, 2017, p. 58)

يوضح الشكل (8.1) الخطوات التي تحدث في معاملة نموذجية بين الزبون والفندق، نظرًا لأن الدفع عادةً لا يكون مستحقًا في وقت الحجز، ولكن في وقت المغادرة من الفندق، قد لا يلاحظ العديد من الزبائن رسوم المنتج عند اتخاذ قرار الشراء، وحتى إذا كان المشترون على دراية بالرسوم وقت الحجز، فمن المحتمل أن الكثيرين لا يأخذونه تمامًا بعين الاعتبار حتى يحين موعد السداد، وتشير العديد من الأدلة في منصات الآراء أن الزبائن غالبًا ما يشعرون بالدهشة والغضب من رسوم المنتج عند استلام الفاتورة النهائية. وتبعًا لذلك، فقد تعرضت رسوم المنتج لانتقادات من كل من مجموعات المستهلكين والنشطاء من خلال التهديد باتخاذ إجراءات قانونية إذا لم تجعل رسوم المنتج أكثر وضوحًا للزبائن أثناء الحجز، والمطالبة بضرورة إدراج الرسوم الإضافية الإلزامية في جميع الأسعار المعلنة (Chiles, 2017, p. 14).

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية

يركز النهج التقليدي لتخطيط استراتيجيات التسويق على أهمية فهم احتياجات الزبائن. وفي صميم أي استجابة إستراتيجية، إن ما يضمن بقاء الأعمال هو القدرة على تخصيص فوائد المنتج المناسبة والفعالة من

حيث التكلفة لتتناسب مع توقعات الزبائن. وبالنظر إلى المنافسة الشديدة والمتزايدة لجذب ضيوف متميزين للفندق، أصبح من الضروري على الإدارة أن تفهم السمة أو مجموعة أو توليفة من السمات الفندقية التي يطلبها زبائنها المميزون بشكل متزايد (K. K. F. Wong & Chi-yung, 2001, p. 18)، وعليه يجب أن تفرّق مؤسسات الضيافة والفندقة منتجاتها وخدماتها عن منتجات وخدمات منافسيها من خلال التميز في موقع الفندق، الخصائص المادية للفندق، الخدمة، الموظفين أو الصورة (Kotler et al., 2017, p. 239).

من جانب آخر، فإن القدرة التنافسية للمؤسسات تعتمد على قدرتها على خلق مزايا تنافسية مستدامة بمرور الوقت، وفي الوقت الحالي الذي تشهد فيه البيئة التي تواجهها المؤسسات تغيرات كبيرة تتميز بشكل رئيسي بزيادة المنافسة وارتفاع مستويات الطلب في السوق، دفع ذلك بالمؤسسات إلى السعي إلى تلبية احتياجات الزبائن من خلال التمكن من تقديم قيمة مساوية أو أكبر مما يتوقعونه، ونظرا لأن هؤلاء سيكونون هم الحكام الحقيقيين على خلق القيمة، فقد أصبح من الضروري أن تولي المؤسسات المزيد من الاهتمام بأسواقها، وأحد العوامل التي يجب تحليلها بعمق هو التصور الذي لدى الزبائن حول قيمة العرض المحدد لمؤسسة ما وكيفية إدراكهم لها (Delgado-Guzmán et al., 2019, p. 328).

وعليه سنتناول في هذا المطلب البعدين اللذين اعتبرهما العديد من الباحثين أمثال Kotler كركيزتي الميزة التنافسية في صناعة الفندقة وهما التمييز والقيمة المدركة في صناعة الفندقة وهما التمييز والقيمة المدركة، حيث ينبع التمييز من جميع الجهود الداخلية التي تقوم بها المؤسسة من خلال استغلال مواردها، قدراتها وكفاءاتها لتقديم عرض متميز عن منافسيها، لكن ذلك يعتبر غير كاف إذا لم يدرك زبائنها ذلك، وعليه ليتم التأكد من أن المؤسسة الفندقية استطاعت بالفعل أن تقدّم خدمات ومنتجات متفوقة وذات قيمة، سيتم الاعتماد على مفهوم القيمة المدركة الذي سيتمكن من قياس تصورات وإدراك الزبائن لما تقدمهم لهم مؤسستهم الفندقية.

أولاً: التمييز

أشار (Kotler et al., 2017, p. 239) أن بعض المؤسسات الفندقية قد تجد أنه من السهل أن تختار إستراتيجية التمييز والتموقع الخاصة بها، فعلى سبيل المثال، ستتبع مؤسسة فندقية معروفة بالجودة في قطاعات معينة هذا التموقع في قطاع جديد إذا كان هنالك عدد كاف من الزبائن الذين يبحثون عن الجودة، ولكن في كثير من الحالات، ستتبع مؤسستان أو أكثر نفس التموقع عندها سيتعين على كل من هاتاه المؤسسات إيجاد طرق أخرى لتمييز نفسها، وعليه ينبغي على كل مؤسسة فندقية أن تفرق بين عروضها وعروض المنافسين من خلال بناء مجموعة فريدة من المزايا التي تجذب مجموعة كبيرة من الزبائن المحتملين داخل قطاع معين.

ومن أجل تحقيق تميّز وتموقع مناسبين للمؤسسة الفندقية ينبغي على هاتاه الأخيرة المرور بثلاث خطوات أساسية، أولها تحديد مجموعة من المزايا التنافسية التي يمكنها بناء تموقع ما على أساسها؛ ثم

اختيار المزايا التنافسية المناسبة؛ وأخيرا اختيار إستراتيجية توقع شاملة. بعد ذلك يجب على المؤسسة الفندقية التواصل بشكل فعال وتقديم التوقع المختار إلى السوق.

1. التميز من خلال موقع الفندق: ينجم عن اختيار موقع الفندق آثار إستراتيجية مهمة لأن هذا الأخير عادة ما ينطوي على التزام طويل الأجل من جانب الموارد (Chou et al., 2008, p. 293)، ويندرج موقع المؤسسة الفندقية ضمن بُعد الملموسية، لكنه يعتبر أحد أكثر الأبعاد الملموسة غير القابلة للتغيير لما ينطوي عليه من تكاليف مادية وغير مادية ضخمة قد تدفع بالمؤسسة إلى إعادة بناء صورتها من البداية في حال قامت بتغيير موقع تواجدتها إلى منطقة أخرى، فضلا عن الاستثمارات المالية في الهياكل والتجهيزات والتوظيف وغيرها من التكاليف.

لكن قبل الوصول إلى نقطة الحديث عن اختيار الزبون للموقع ينبغي أولا الرجوع إلى الوراء قليلا وتناول موضوع اختيار المؤسسة الفندقية لهذا الموقع، ويحدث ذلك في أولى مراحل مشروع إنشاء وبناء الفندق. فقد أشارت العديد من الدراسات على غرار (Rogerson, 2014, p. 182) على أهمية عوامل ومعايير اختيار صاحب المشروع لموقع الفندق لأنه يعتبر عاملا أساسيا في نجاح هذا الاستثمار، كما أكد (Aksoy & Ozbuk, 2017, p. 73) حول أهمية الاستثمار في موقع الفندق والتركيز عليه لأن موقع الفندق الجيد يساعد على زيادة حصة السوق والربح وتحقيق ميزة تنافسية.

لكن تداخل العديد من الأطراف في هذه العملية يزيد من تعقد عملية اختيار الموقع وقد يقلص من فرص صاحب المشروع في اختيار الموقع الذي يراه مناسباً لنوع الخدمة التي يرغب في تقديمها (فنادق شاطئية، أو فنادق مدينة على سبيل المثال)، كما أن تزايد اهتمام الدول بالسياحة في العقود الأخيرة قد أوصل بعض المناطق إلى حد الإشباع أين أصبح من غير الممكن إنشاء فنادق إضافية بها وقلص فرص إيجاد واختيار أفضل المواقع.

تشير دراسة (Yingru Li & Du, 2017, p. 2) إلى وجود ثلاثة جوانب تفسر بشكل أفضل تأثير الموقع على أداء الفندق والتي نوجزها فيما يلي:

- **التجمع والمنافسة *Agglomeration and competition*:** تعد تأثيرات التجمع والمنافسة الميزة الأكثر إثارة للاهتمام في صناعة البيع بالتجزئة، حيث يستفيد تجار التجزئة بشكل متبادل من خلال التجمع بينما يتنافسون أيضاً مع بعضهم البعض على المستهلكين، وقد ورد في مبدأ *Hotelling* (1929) حول الحد الأدنى من التمييز *minimum differentiation* أن البائعين الذين لديهم نفس فئات البضائع أو ما شابهها من المنتجات يميلون إلى التجمع معا لزيادة أرباحهم. وطور لاحقا *Nelson* و *Curtis* (1958) نظرية الجذب التراكمية *cumulative attraction theory* التي مفادها أن تجار التجزئة ذوي الفئات المختلفة يفضلون أن يكونوا بالقرب من بعضهم البعض للاستفادة من التجمع، حيث توصلت الدراسات إلى أن التركيز المكاني يمكن أن يقلل من زمن حركة وعدم يقين المستهلكين، كما أنه يسمح لتجار التجزئة المتواجدين في مجموعات للوصول الحصري إلى الموارد والموردين والخدمات الخاصة، وفي الوقت نفسه، أنه كلما زاد عدد

البدائل المتاحة للمستهلكين قل احتمال اختيار بائع تجزئة معين، لذلك، ناقش *Tsang* (2008) أن تجار التجزئة الذين يبيعون منتجات متماثلة يجب عليهم تحديد موقع بعيداً عن بعضهم البعض لتجنب المنافسة المكانية الشديدة مع تعظيم الفوائد المحلية.

ومثل غيرها من صناعات الخدمات، فالفنادق متوزعة بالقرب من بعضها البعض في المدن الحضرية للاستفادة من تأثير التجمع للانتشار الإيجابي لتجار التجزئة القريبيين، وتعاني الفنادق المتجمعة أيضاً من منافسة شديدة، مما يؤدي إلى حروب سعرية وبالتالي انخفاض الأرباح، على الرغم من أن الكثير من الأدبيات تؤكد على أهمية التجمع وتأثيرات المنافسة على اختيار موقع الفندق، إلا أن العلاقة بينهما لم يتم توضيحها بعد، وحدد *Liu و Li* (2012) مقارنة تحدد بصفة كمية واضحة تأثيرات التجمع والمنافسة لمتاجر البيع بالتجزئة، من خلال تحديد إمكانية الوصول (*accessibility*) إلى المتجر مقابل البدائل (*alternatives*) على أنه ينتمي إلى واحدة من الثلاث فئات التالية:

- وجود تأثيرات تجمع قوية في حالة تجمع تجار التجزئة داخل منطقة صغيرة؛
- وجود تأثيرات المنافسة إذا كان تجار التجزئة يقعون في منطقة خدمة مشتركة ولكن ليسوا قريبيين بما يكفي للاستفادة من بعضهم البعض؛
- لا وجود لتجمع أو منافسة إذا كان تجار التجزئة بعيدين عن بعضهم البعض.

- **القرب والملاءمة *Proximity and convenience***: يعد القرب والملاءمة من العوامل الرئيسية في اتخاذ القرار بشأن موقع الفندق وأدائه نظراً لأن الزبائن أو السياح يفضلون موقعاً يتيح لهم الوصول إلى خدمات متنوعة، وقد تم تحديد ملاءمة وسائل النقل كأحد أهم العوامل التي تؤثر على اختيار الزبائن ورضاهم فيما يتعلق بالفنادق، فسهولة الوصول إلى مرافق النقل مثل المطارات والموانئ وشبكات الطرق السريعة ومحطات المترو يمكن أن تعزز جاذبية الفنادق للزبائن، كما أن إمكانية الوصول إلى مناطق الجذب الاجتماعية والطبيعية الرئيسية لها تأثير إيجابي على أداء الفنادق لأن السياح يفضلون الإقامة في الفنادق القريبة من هذه المواقع. بالإضافة إلى ذلك، يفضل الزبائن الفنادق التي لديها إمكانية الوصول إلى المجمعات التجارية ومراكز المؤتمرات، كما يفضلون الفنادق المتواجدة في الأحياء ذات معدلات الجريمة المنخفضة والجودة البيئية الجيدة وذات التنوع الثقافي؛

- **تصنيف الفندق وحجمه *Hotel stars and scale***: يتم تحديد اختيار مواقع الفنادق حسب تصنيفها بالنجوم وحجمها، حيث تجذب مستويات النجوم المختلفة العديد من الزبائن ذوي الخلفيات المختلفة، فتتعامل الفنادق الفاخرة في المقام الأول مع سياح الأعمال الأثرياء، وبالتالي تميل إلى المواقع المركزية، وتفضل الفنادق الكبيرة الحجم عموماً المناطق المحيطة نظراً لانخفاض تكاليف الأراضي نسبياً.

2. **التميز من خلال الخصائص المادية**: يمكن أن يميز التصميم المادي المؤسسة عن منافسيها ويشير إلى شريحة السوق التي تستهدفها، كما يمكن استخدام التغييرات في البيئة المادية لإعادة تحديد موقع المؤسسة و/أو لجذب قطاعات جديدة في السوق، وتهدف المؤسسة من ذلك تعزيز موقعها بشكل استراتيجي وتمييز نفسها عن المؤسسات الأخرى في نظر الزبائن والموظفين (*Zeithaml et al., 2018, p. 292*).

ويمكن أن تشمل الأبعاد البيئية للمحيط المادي جميع العوامل المادية الموضوعية التي يمكن أن تتحكم فيها المؤسسة الفندقية لتعزيز (أو تقييد) إجراءات الموظف والزبون حيث تتكون من (Zeithaml et al., 2018, pp. 301-303):

- **ظروف الجو المحيط *Ambient conditions***: تتضمن الظروف المحيطة بالخصائص الخلفية للبيئة مثل درجة الحرارة والإضاءة والضوضاء والموسيقى والرائحة واللون، كقاعدة عامة، تؤثر الظروف المحيطة على الحواس الخمس. كل هذه العوامل يمكن أن تؤثر على شعور الزبائن، وتفكيرهم، واستجاباتهم للمؤسسة الفندقية، على سبيل المثال، قامت بعض الدراسات بتوثيق تأثيرات الموسيقى على تصورات الزبائن للمنتجات والخدمات، وتصوراتهم عن المدة التي انتظروا فيها، فعندما تكون هنالك موسيقى، يميل الزبائن إلى إدراك أنهم يقضون وقتاً أقل في الانتظار مقارنةً بعدم وجود موسيقى، وأظهرت دراسات أخرى آثار الرائحة على استجابات الزبون، فوجود رائحة جذابة يمكن أن تقلل من تصورات الوقت الذي يقضيه الزبون وتحسين تقييمه للمؤسسة الفندقية، أيضاً إذا كانت درجة الحرارة وجودة الهواء في المكان ضمن منطقة التحمل، فمن المحتمل أن تمر هذه العوامل المحيطة دون أن يلاحظها أحد؛

- **الاتساق المكاني والوظائفي *Spatial layout and functionality***: يشير الاتساق المكاني إلى الطرق التي يتم بها ترتيب الأجهزة والمعدات والمفروشات، وحجم وشكل تلك العناصر والعلاقات المكانية بينها. وتشير الوظائفية إلى قدرة نفس تلك العناصر على تسهيل تحقيق أهداف الزبون والموظف. ويعد الاتساق المكاني ووظائفية المحيط مهمين بشكل خاص للزبائن في بيئات الخدمة الذاتية، حيث يجب عليهم أداء الخدمة من تلقاء أنفسهم ولا يمكنهم الاعتماد على الموظفين لمساعدتهم. وبالتالي، فإن وظيفية جهاز الصراف الآلي والمطعم ذاتية الخدمة هي أمور مهمة لتحقيق النجاح ورضا الزبائن؛

- **العلامات، الرموز والتحف *Signs, symbols, and artifacts***: عندما لا يكون الزبائن على دراية بمؤسسة فندقية معينة، فإنهم يبحثون عن إشارات بيئية لمساعدتهم على تصنيف المكان وتكوين توقعاتهم، حيث تعمل العديد من العناصر في البيئة المادية كإشارات صريحة أو ضمنية تتصل بالمستخدمين حول المكان، فالعلامات المعروضة خارج وداخل للبنية هي أمثلة على الاتصالات الصريحة، ويمكن استخدامها كتسميات (اسم المؤسسة الفندقية، اسم القسم، وما إلى ذلك)، لأغراض توجيهية (مداخل ومخارج)، ولإبلاغ بقواعد السلوك (ممنوع التدخين، يجب أن يكون الأطفال برفقة شخص بالغ...). وقد تتواصل الرموز والتحف البيئية الأخرى بشكل أقل مباشرة من العلامات، مما يعطي إشارات ضمنية للمستخدمين حول معنى المكان والمعايير وتوقعات السلوك في هذا المكان، فيمكن لمواد البناء عالية الجودة والأعمال الفنية والشهادات والصور الفوتوغرافية وأغطية الأرضيات والأغراض الشخصية المعروضة في البيئة أن تنقل جميعها معنى رمزي انطباعاً جمالياً عاماً، وتعد العلامات والرموز والتحف مهمة بشكل خاص في تشكيل الانطباعات الأولى وتوصيل مفاهيم الخدمة؛

3. التميز من خلال الخدمة: حسب *Kotler*، تصنف الخدمة الفندقية في أربعة مستويات (كوشي، 2017، ص.ص. 29-30):

- الخدمة الجوهر (*Core service*): وتتمثل في الإيواء، فالزبون يشتري الغرفة لغرض النوم والراحة والتسلية والطعام والشراب؛

- الخدمات التسهيلية (*Facilitating services*): هي الخدمات التي يتوجب عرضها على الزبون والتي بدورها تساعد على استخدام الخدمة الجوهر أو الانتفاع بها، كتوفير الحجزات المسبقة عبر الانترنت والدفع الالكتروني، خدمات الإجراءات الخاصة باستقبال الزبون وتوديعه، وعليه هذه الخدمات تسهل عملية الحصول على خدمة الإيواء الجوهرية.

- الخدمات الداعمة أو المساندة (*supporting services*): تحتاج الخدمة الجوهر في المؤسسة الفندقية إلى خدمات تسهيلية ولكنها لا تحتاج إلى خدمات داعمة، لكن هذه الأخيرة تقدم قيمة إضافية للخدمة الجوهر وتساعد في التميز قياسا بالمنافسين في سوق الفنادق، وتشمل تقديم خدمات صحية وعلاجية أو تسلية وترفيه؛ ولكن موضوع التمييز بين الخدمات التسهيلية والداعمة في سوق الضيافة يبقى موضوعا معقدا وصعبا حيث قد تعتبر بعض الفنادق الخدمة التسهيلية بأنها كذلك بينما هي داعمة؛

- الخدمات الإضافية (*Augmented services*): تشمل سهولة الوصول إلى المؤسسة والجو (*atmosphere*) والتفاعل بين الزبون والمؤسسة الفندقية ومساهمة هذا الأخير في التعاون مع مقدمي الخدمة من جهة ومع الزبائن الآخرين فيما بينهم من جهة أخرى.

وعليه يجب على المسوقين أولا تحديد الفائدة الأساسية التي يبحث عنها الزبائن من المنتج، ويجب أن يقوموا بعد ذلك بتصميم المنتج الفعلي وإيجاد طرق لتعظيمه من أجل إنشاء قيمة للزبائن وتجربة مرضية (Kotler et al., 2017, p. 255).

تقدم سلسلة الفنادق العالمية *Hilton Huanying* فندق *Hilton Huanying* كجانب للتميز في خدمة السوق الصيني المتنامي حيث أنشأت 110 فندقا في الأسواق التي يتردد عليها المسافرون الصينيون بشدة، وتستمد *Huanying* اسمها من الكلمة الصينية "الترحيب". وقد أجرت *Hilton* أبحاث السوق لتحديد تفضيلات واحتياجات المسافرين الصينيين. بحيث أدرجت في خدمتها بطاقة ترحيب باللغة الصينية عند الوصول، وقناة تلفزيونية واحدة على الأقل باللغة الماندرين (*Mandarin*)، وغلايات الشاي في الغرفة، ووجبة إفطار صينية (Kotler et al., 2017, p. 240).

وهناك مدى واسع من الخدمات التي ينبغي تقديمها للزبائن منذ لحظة الحجز إلى غاية مغادرتهم من الفندق، ونستعرض أهمها في ما يلي (عبد الله وآخ، 2017، ص.ص. 21-22):

- خدمة الحجز: ينبغي أن تكون خدمات الحجز كفوة وسهلة وتتضمن: منح عدة خيارات للحجز من خلال البريد الالكتروني، الفاكس، الرسائل النصية، الهاتف، ومتابعة جميع الإجراءات المرتبطة به؛ إتاحة

خدمات الحجز خلال 24 ساعة في اليوم من خلال عاملين أكفاء ذوي مهارات للتأكيد على عدم تأخير تلبية طلبات الزبائن؛ حمل أمتعة الزبون من أمام الفندق وإيصالها إلى غرفته وتقديم نفس الخدمة عند المغادرة؛ مرافقة الزبون لغرفته إذ طلب ذلك؛

- **خدمة الاستقبال:** يعتبر الاستقبال أول وآخر نقطة اتصال مع الزبون وعليه: ينبغي إيلاء الأهمية للاتصال المباشر مع الزبون؛ الاستعداد الدائم لاستقبال الزبائن سبعة أيام في الأسبوع على مدار أيام السنة؛ توفير جميع مستلزمات الراحة في صالة الاستقبال من مقاعد مريحة وبقية الأثاث لتوفير الراحة عند استقبال الزبون عند الوصول والمغادرة؛

- **خدمات أخرى:** كتزويد الزبائن بالصحف اليومية الصادرة؛ خدمة الغسيل والكي متاحة على مدار الساعة؛ توفير خدمات المسرح، غرفة المطالعة، خدمات السفريات السياحية، حجز سيارة الأجرة؛ خدمة الاستيقاظ المبكر حسب الطلب؛ خدمة الانترنت في جميع أروقة الفندق؛ تقديم عروض متنوعة تشخص لكل زبون لتوليد انطباع لديه بأن طاقم الإدارة مهتم بالزبائن؛ الاستفسار الدائم من قبل الموظفين عن وجود أية طلبات من قبل الزبون؛ التعامل الفوري واللائق مع جميع الاستشارات، الطلبات، الحجز، المراسلات، الشكاوى من الزبائن.

4. التميز من خلال الموظفين: تعتبر أساسيات خدمة الزبائن الجيدة قابلة للمقارنة بالقاعدة الذهبية: "افعل للآخرين كما تريد منهم أن يفعلوا لك"، ويولي أغلب الزبائن الواعين قيمة خاصة للموظفين الودودين، ولأولئك الذين يتعرفون عليهم بأسمائهم، والذين يساعدهم في اتخاذ قرار بشأن اختيار منتج أو خدمة ما، وإمكانية الدردشة وخلق روابط الصداقة، وحين لا يتم الضغط عليهم للمغادرة، يمكن لهذه الخدمات البسيطة أن تكسب مزايا كبيرة للعاملين في هذا المجال. نظراً لأن العديد من الشركات تتجاهل أهمية الخدمة الجيدة، فإن من يؤكدون بالفعل على الخدمة سيحققون تميزاً حقيقياً (Kotler et al., 2017, p. 240).

يعتبر الموظفون في المؤسسات الخدمية مصدراً مهماً لتحقيق التميز في الخدمة كونهم من أكثر أدوات الاتصالات التسويقية فاعلية فيما يخص تسليم قيمة للزبون، حيث (عبد الله وآخ., 2017, ص 22):

- ينبغي تواجد مدير الفندق والموظفين طيلة اليوم وأن يكون هؤلاء جاهزين عندما يتصل بهم الضيف ليلاً أو نهاراً لتقديم المعلومات أو الخدمات له؛
- اختيار الموظفين المدربين بشكل عالي على كيفية العناية بالزبائن؛
- التعامل المهذب واللائق مع الزبائن والاستجابة الفورية لطلباتهم؛
- امتلاك مهارة التحدث بلغات أجنبية؛
- الاهتمام بنظافتهم ومظهرهم من خلال ارتداء ملابس رسمية وأنيقة خاصة بالفندق تميزهم عن النزلاء بسهولة.

وحدد *Tas, LaBrecque* و *Clayton* (1996) خمس كفاءات رئيسية في الإدارة الفندقية، هذه الكفاءات مرتبة حسب الأهمية كما يلي (*Vynogradova & Gavrysh, 2013, p. 75*):

- العلاقات الشخصية *interpersonal*: أي مهارات التفاعل الفعال مع الآخرين؛
- القيادة *leadership*: وهي القدرة على تحويل الأفكار إلى عمل منتج؛
- المفاهيمية الإبداعية *conceptual-creative*: وتشمل المهارات المعرفية اللازمة للوظيفة؛
- الإدارية *administrative*: كالقدرة على إدارة شؤون الموظفين والشؤون المالية؛
- التقنية *technical*: وهي المعرفة والمهارات الأساسية لإنتاج المنتج أو الخدمة.

5. التميز من خلال الصورة: لم تعد المنافسة على تحسين منتجات الفنادق مثل الغرف والعناصر الملموسة الأخرى ناجحة كثيرا اليوم، حيث يتعين على مديري الفنادق تحديد تلك العوامل غير الملموسة التي ستزود المؤسسات بمزايا تنافسية طويلة الأجل، حيث اقترح العديد من الباحثين أن الموارد غير الملموسة للمؤسسة مثل الصورة والقيمة المدركة والتي تؤدي إلى مستويات رضا أعلى يمكن أن تساعد المؤسسات في الحفاظ على ميزة تنافسية في أسواقها وبالتالي في تحقيق معدلات أداء أعلى (*Milfelner & Pisnik, 2011, p. 93*).

ويتم وصف صورة المؤسسة *corporate image* على أنها الانطباع العام في عقول الجمهور حول مؤسسة أو فندق ما، ويتعلق الأمر بالسمات المادية والسلوكية المختلفة التي تملكها المؤسسة مثل اسمها، الهندسة المعمارية، مختلف المنتجات والخدمات التي تقدمها، وصولا إلى الانطباعات عن الجودة التي يتم تقديمها من قبل كل فرد يتفاعل مع زبائن المؤسسة (*Kandampully et al., 2011, p. 27*).

وقد حدد الباحثون عدداً من العوامل التي تحدد الصورة، حيث يرى *Normann* (1991) أن الصورة تبنى في أذهان الزبائن من خلال التأثيرات المركبة للإعلان والعلاقات العامة، والصورة المادية، والكلمة المنطوقة وتجارب الزبون الفعلية مع المنتجات والخدمات، وأن هاتاه الأخيرة تعتبر أهم عامل في تطوير الصورة. من جهة أخرى يرى *Gronroos* (1983) أن الصورة تتشكل من جودة الخدمة (الجودة الفنية والوظيفية)، ومن خلال أنشطة التسويق التقليدية (مثل الإعلانات والعلاقات العامة والتسعير)، والتأثيرات الخارجية (مثل التقاليد والكلمة المنطوقة)، ووفقا لهذا الباحث فإن جودة الخدمة هي التي تمثل المحدد الأكثر أهمية للصورة (*Kandampully & Suhartanto, 2003, p. 10*).

وقد حدد *Echtner & Ritchie* (1991) بعدين للصورة وهما:

- سمات الصورة *Image attributes*: يستند هذا البعد على أساس إدراك الزبون لموقع الفندق (*location*) والمرافق المادية (*physical facilities*) والتصميم الداخلي (*interior design*) والسعر (*price*) وجودة المنتجات والخدمات المقدمة وأداء الموظفين (*staff performance*)؛

- الصورة الشاملة *Holistic image*: يعتمد هذا البعد على تصور الزبون لجو الفندق (*atmosphere*) وسمعته (*reputation*) ومظهره الخارجي (*external appearance*) ونسقه (*layout*).

أما *Kennedy (1977)* فقد توصل إلى أن صورة المؤسسة تحتوي على مكونين: وظيفي (*functional*) وعاطفي (*emotional*)، حيث يرتبط المكون الوظيفي بالخصائص الملموسة التي يمكن قياسها بسهولة، في حين يرتبط المكون العاطفي بالأبعاد النفسية التي تتجلى في المشاعر والمواقف تجاه المؤسسة، وتستمد هذه المشاعر من التجارب الفردية مع المؤسسة ومن معالجة المعلومات بالاعتماد على السمات التي تشكل المؤشرات الوظيفية للصورة (*Kandampully et al., 2011, p. 27*)، وبالتالي سيصبح من الضروري جعل المكونات غير الملموسة ملموسة إذا أراد الفندق توصيل الجودة والقيمة إلى زبائنه. وعليه يتم استخدام موظفي الاتصال والبيئة المادية من قبل العديد من الفنادق لتسليم الفوائد بنجاح وخلق صورة أكثر واقعية ويمكن إدراكها من قبل الزبائن (*Kandampully & hu, 2007, p. 436*).

من جهة أخرى أصبح البحث عن المعلومات المتعلقة بالسفر الآن أحد أكثر الأنشطة الرائجة على الإنترنت. وفي مجال السفر والسياحة فالموضوع الذي يحظى بأكبر قدر من الاهتمام هو الآراء الصادرة من المستخدمين (*user-generated reviews*) أين يتم حث الأفراد على تقديم ملاحظات كمية ونوعية على الوجهات أو الفنادق أو تجارب السفر الأخرى والأماكن التي قاموا بزيارتها، والتي يتم دمجها لتوليد درجات رضا عامة، ولقد ثبت أن هذه الكلمة المنطوقة الإلكترونية تعتبر ذات أهمية كبيرة خاصة في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالسفر. علاوة على ذلك، فإن انتشار هذا النوع من المحتوى الصادر من المستخدم والمتوفر حاليًا على الإنترنت عن طريق التعليقات أو الصور الصريحة التي نشرها الضيوف السابقين على مواقع الشبكات الاجتماعية يمكن في الغالب أن يكون من خلاله الزبائن صورتهم الأولية (*first image*) حول الفندق أو الوجهة بدلاً من الصور الباهظة الثمن والمصقولة الشكل والمتضمنة في الكتيبات أو الإعلانات الصادرة من الفندق (*O'Connor, 2010, p. 760*).

بالنظر إلى التأثير المحتمل لهاته الآراء فمن الضروري أن تقضي الفنادق وقتًا في إدارة كيفية تقديم نفسها على هذه المواقع. فبينما لا يمكن تغيير أو إزالة الفنادق للتعليقات السلبية ولا يمكن التحكم في الكلمة المنطوقة يمكن إدارتها ويجب عدم تجاهلها، فمثلا مواقع مثل *TripAdvisor* توفر وسيلة "حق الرد" حيث يمكن أن تستجيب الفنادق للنقد. على الويب اليوم، يتغير النموذج من حيث تحديد صورة العلامة التجارية من قبل المؤسسة إلى الصورة التي يتم تشكيلها من خلال حوار نشط مستمر مع الزبائن، ويتم ذلك غالبًا في نقطة الشراء الافتراضية. وللتعامل مع ذلك تحتاج الفنادق إلى أن تكون أكثر نشاطًا، وأن تشارك بشكل مستمر في حوار مع الزبون لحماية صورة علامتها (*O'Connor, 2010, p. 768*).

ثانياً: القيمة المدركة

على الرغم من وجود العديد من التعريفات للقيمة المدركة إلا أن تعريف *Zeithaml* (1988) هو أكثر تعريف مقبول عالمياً للقيمة المدركة في الأدبيات (*Chen & Hu, 2010, p. 406*)، حيث عرّفها بأنها: "التقييم الشامل للمستهلك لفائدة المنتج بناءً على إدراكات ما يتم استلامه وما يتم تقديمه" (*Zeithaml, 1988, p. 14*)، وأكدت أن هنالك اختلافاً عبر المستهلكين حول ما يتم استلامه: فالبعض قد يرغب بالحجم أو الجودة أو الملاءمة وما إلى ذلك؛ وحول ما يتم تقديمه فهناك من لا يهتم إلا بالمال المنفق، والبعض الآخر بالوقت والجهد.

وقد حاول العديد من الباحثين قياس القيمة المدركة، حيث طوّرت العديد من الدراسات مقاييساً متعددة الأبعاد (*multi-dimensional*) لهذا المفهوم المعقد، فمثلاً قام (*Kantamneni & Coulson, 1996*) بتطوير مقياس متعدد الأبعاد للقيمة المدركة للمنتج، حيث حددت نتائج الدراسة العوامل المميزة للقيمة المجتمعية (*societal*)، قيمة التجربة (*experiential*)، القيمة الوظيفية (*functional*)، والقيمة السوقية (*market*). وُصفت القيمة المجتمعية بأنها فائدة / قيمة المنتج للمجتمع، أما قيمة التجربة فهي تلك مرتبطة بالحواس: أي إذا كان المنتج يبدو جيداً، رائحته جيدة، ويُشعر بالرائحة؛ في حين أن القيمة الوظيفية تتعلق بما إذا كان المنتج موثوقاً وأمناً أم لا، والعامل الأخير، القيمة السوقية، فهو قيمة المنتج فيما يتعلق بالسعر / القيمة التي يمنحها، وتم تقديم مقياس آخر متعدد الأبعاد لقياس القيمة المدركة للمنتج من قبل *Sweeney, Soutar, و Johnson (1998)*، والذي أظهر عوامل الجودة (*quality*)، الاستجابة العاطفية (*emotional response*)، السعر (*price*) والجانب الاجتماعي (*social*) كأبعاد للقيمة المدركة للمنتج. وتشير الجودة إلى مدى جودة صنع المنتج، والاستجابة العاطفية لما يشعره المستهلك حول المنتج. أما السعر فيشير إلى ما إذا كان المال المدفوع للحصول على المنتج معقولاً، أما الجانب الاجتماعي فيمثل انطباع الآخرين عند أن شراء المنتج (*Petrick, 2002, p. 122*)؛

ونظراً للخصائص التي تتميز بها الخدمة من عدم ملموسية، تلازمية، وعدم قابلية للتخزين تبين أن المقاييس المستخدمة لقياس القيمة المدركة للمنتجات غير مناسبة لقياس تلك المرتبطة بالخدمات، وعليه ظهرت الحاجة لتطوير مقاييس أخرى، وبالاعتماد على إطار نظري سابق ومتعارف عليه بأن القيمة المدركة هي المقارنة بين ما يحصل عليه المستهلك وما يقدمه لقاء الحصول على المنتج أو الخدمة، تم اقتراح مقاييس أخرى مثل الذي اقترحه (*Petrick, 2002*) والمكون من الأبعاد التالية: الجودة (*quality*)، الاستجابة العاطفية (*emotional response*)، السعر النقدي (*monetary price*)، السعر السلوكي (*behavioral price*) والسمعة (*reputation*)، حيث تم تعريف الجودة على أنها حكم المستهلك حول التميز أو التفوق العام للمنتج أو الخدمة؛ والاستجابة العاطفية كحكم وصفي فيما يتعلق بالمتعة التي يمنحها المنتج أو الخدمة للمشتري. بينما السعر النقدي هو سعر الخدمة كما هو "مشفر" بواسطة المستهلك، أما السعر السلوكي فهو السعر (غير النقدي) للحصول على الخدمة، والذي يتضمن الوقت والجهد المستخدم

في البحث عن الخدمة، وأخيرا تعكس السمعة هيبة (*prestige*) أو حالة المنتج أو الخدمة كما يراها المشتري بناء على صورة المؤسسة.

أما في مجال السياحة والفندقة فندرج في الجدول التالي أهم أبعاد القيمة المدركة في الدراسات التي حاولت قياس هذا المفهوم كمركب متعدد الأبعاد:

الجدول 1. 5: أبعاد القيمة المدركة في السياحة، الضيافة والفندقة

المجال	أبعاد القيمة المدركة	الباحثون
السياحة	أبعاد القيمة الإيجابية (الكفاءة، الجودة، اللعب، الجانب الجمالي والقيمة الاجتماعية) وأبعاد القيمة السلبية (السعر النقدي المدرك، الخطر المدرك، الوقت والجهد المبذول).	<i>Gallarza & Saura (2006)</i>
السياحة	القيمة الوظيفية (التجهيزات، الاحترافية، الجودة والسعر)، القيمة العاطفية والقيمة الاجتماعية.	<i>Sánchez et al. (2006)</i>
السياحة	القيمة الوظيفية، القيمة مقابل المال، القيمة الاجتماعية، القيمة العاطفية والقيمة المعرفية.	<i>Williams & Soutar (2009)</i>
السياحة	القيمة الوظيفية، القيمة الإجمالية والقيمة العاطفية.	<i>Lee et al. (2007)</i>
السياحة	الجودة، السعر، القيمة العاطفية، القيمة الاجتماعية والقيمة الإسلامية.	<i>Eid (2015); Eid & El-Gohary (2015)</i>
الضيافة	الكفاءة والقيم الممتازة.	<i>Sánchez-Fernández & Iniesta-Bonillo (2009)</i>
الضيافة	القيمة الرمزية والقيمة الوظيفية.	<i>Chen and Hu (2010)</i>
الضيافة	السعر العادل، كفاءة الوقت، الخدمة الممتازة، الجمالية، وقيمة الهروب.	<i>Wu and Liang (2009)</i>
الضيافة	القيم الاستمتاعية والنفعية.	<i>Ryu et al. (2010)</i>
الضيافة	القيمة الوظيفية، القيمة الاستمتاعية، القيمة الرمزية/التعبيرية والقيمة المالية.	<i>Yang and Mattila (2016)</i>
الفندقة	الترفيه، الجماليات، الأخلاقيات، والروحانية باعتبارها الاسترخاء.	<i>Gallarza et al. (2016)</i>
الفندقة	الإشباع الذاتي، الجانب الجمالي، السعر، التفاخر، الصفقة (المعاملة التجارية)، الاستمتاع، الجودة.	<i>El adly (2018)</i>

المصدر: (El-adly, 2018)، (Chen & Hu, 2010) بتصريف

ويؤكد (El-adly, 2018, p. 2) أن القيمة المدركة للزبائن في مجال الفندقة هي مركب (*construct*) متعدد الأبعاد يتكون من أبعاد أكثر من مجرد السعر والجودة (أي الأبعاد المعرفية)، ويشمل أيضاً أبعاداً عاطفية سنفضّل فيها أسفله، ويرى الباحث أن افتراض مركب متعدد الأبعاد يعكس بشكل أفضل تجربة الضيافة الكاملة التي يمكن للضيوف الحصول عليها أثناء إقامتهم في الفندق، وبالتالي ينتبأ بشكل أفضل بمخرجاتهم السلوكية مثل الرضا والولاء مقارنة بالمركب أحادي الأبعاد الذي يركز فقط على القيمة مقابل المال أو الجودة.

1. **الإشباع الذاتي *Self-gratification***: هو تحسن الحالة المزاجية لزبون الفندق وقدرته على الاسترخاء مع تقليل التوتر والضغط نتيجة وجوده في الفندق واستخدام مرافقه؛
2. **القيمة الجمالية *Aesthetic value***: تشير القيمة الجمالية والمتعة الموجودة فيه إلى إدراك الضيف ورد فعله حول الأجواء، الهندسة المعمارية، التصميم الداخلي، والعروض المرئية لبيئة الخدمة؛
3. **السعر *Price***: هو المنفعة المشتقة من الفندق بسبب انخفاض تكاليفه، الحصول على الإقامة والطعام والمشروبات والخدمات الفندقية الأخرى بأسعار معقولة؛
4. **المكانة الرفيعة *Prestige***: تشير إلى المكانة العالية والشعور بالانتماء إلى طبقة اجتماعية أعلى يحصل عليها الضيف نتيجة لتعامله مع فندق معين؛
5. **المعاملة التجارية (الصفقة) *Transaction***: هي الابتهاج المكتسب من الحصول على صفقة جيدة مثل الحصول على أسعار مخفضة أو خاصة لغرف الفنادق والمطاعم؛
6. **القيمة الاستمتاعية *Hedonic***: هي الفرح والمتعة التي يكتسبها زبون الفندق من تجربة الضيافة؛
7. **قيمة الجودة *Quality value***: هي المنفعة المشتقة من اعتمادية وتفوق أداء الخدمة.

وتؤكد دراسة (Milfelner et al., 2011) أنه ينبغي على المسوقين والمديرين في صناعة الفنادق أن يركزوا جهودهم على القيمة المدركة لعروضهم، ورغم أن القيمة المدركة للخدمات الفندقية هي مفهوم متعدد الأبعاد يتضمن عناصر معرفية وعاطفية إلا أنه ثبت أن لها تأثيراً حاسماً على الميزة التنافسية للفندق وبالتالي على أدائه، وهذا ما أكدته Parasuraman (1997) بقوله أن القيمة المدركة تعد أحد أهم العوامل لتحقيق الميزة التنافسية في الأعمال (Raza et al., 2012, p. 790).

الخلاصة:

تمكنا من خلال هذا الفصل من التعمق في مفهوم الميزة التنافسية، حيث تبين لنا من خلال مراجعة الأدبيات المختلفة التي ساهمت في إثراء وتطوير هذا المفهوم أنه تصوّر غامض لم يتمكّن الباحثون من الاتفاق حول تعريف معيّن له بالرغم من الإسهامات التي أضافوها في جوانب أخرى له. لكن رغم ذلك فقد رأى معظمهم أن تعريف *Barney* (1991) للميزة التنافسية قد يعتبر الأقرب حيث يرى أن "المؤسسات تحصل على مزايا تنافسية مستدامة من خلال تنفيذ استراتيجيات تستغل قدراتها الداخلية من خلال الاستجابة للفرص البيئية، مع تحييد التهديدات الخارجية وتجنب نقاط الضعف الداخلية".

كما وجدنا أن الميزة التنافسية تقوم على ركيزتين أساسيتين هما التمييز والقيمة المدركة للزبون، بحيث تلجأ المؤسسات إلى تمييز عروض منتجاتها وخدماتها بالاعتماد على مواردها المادية، البشرية، المالية، التكنولوجية وغيرها، وتسعى إلى خلق قيمة متفوقة للزبون، بشرط أن يدركها الزبون حتى يمكن القول أنها تحسن من أداء المؤسسة وتضمن ربحيتها المستدامة.

وقد رأينا أن هنالك عدة مقاربات قد سعت إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية، فمقاربة هيكل الصناعة ترى أن المؤسسة تستمد مزاياها التنافسية من بيئتها الخارجية بحيث تسعى المؤسسة لإدارة هذه القوى التنافسية بطريقة تحسّن من موقعها. لاحقا ظهرت المقاربة القائمة على الموارد والتي تدافع عن فكرة أن المؤسسة تستمد ميزتها التنافسية داخليا من خلال مواردها الداخلية شرط أن تكون ذات قيمة، نادرة، غير قابلة للتقليد ومدعومة من المؤسسة، وقد انبثقت عن هذه المقاربة ما يسمى بالمقاربة القائمة على القدرات الديناميكية التي ترى أن تحقيق الميزة التنافسية يعتمد على قدرات المؤسسة على التكيف والدمج وتكوين المهارات والموارد والكفاءات الوظيفية في بيئة ديناميكية. وفي طرح جديد انتقد أن المقاربات السابقة تجاهلت كون قوة أو ضعف المؤسسة مرتبطان بشبكة العلاقات التي تنتمي إليها، وعليه فإن التحالفات من خلال المساهمات الفردية المميزة لكل مؤسسة هي التي تشكل الميزة التنافسية لهذه الشبكة، وسمي هذا التوجه بالمقاربة القائمة على العلاقات.

وقد حاولنا من خلال هذا الفصل دمج الميزة التنافسية في ميدان الفندقية من خلال التطرق لبعض المفاهيم الأساسية حول المؤسسات الفندقية وتصنيفاتها وتخطيط الخدمة الفندقية، كما تناولنا البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات الفندقية، ومختلف الاستراتيجيات والسياسات السعيرية التي يتم تطبيقها في هذه الصناعة نظرا لكونها عاملا مهما في تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة.

في الأخير تناولنا أبعاد الميزة التنافسية في إطار صناعة الفندقية بعدما كنا قد تناولناها في المبحث الأول بشكل عام، وقد توصلنا إلى أنها تتمثل في بعدين أساسيين تم استنباطهما من ركائز الميزة التنافسية وهما: التمييز من خلال الموقع، الخصائص المادية، الخدمة، الموظفين والصورة، والقيمة المدركة من خلال الإشباع الذاتي، القيمة الجمالية، الاستمتاعية، المكانة الرفيعة، السعر، الصفة وقيمة الجودة.

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتسويق بالعلاقات في المؤسسات الفندقية

تمهيد

يعتبر التسويق بالعلاقات من بين المفاهيم التسويقية الحديثة التي ظهرت مع التحولات التي طرأت على بيئة الأعمال، والتي دفعت المؤسسات للبحث عن مصادر للتفوق في ظل البيئة التنافسية المتزايدة. وتقوم فلسفة هذا التصور على استهداف، وجذب والاحتفاظ بالزبائن المرشحين للمؤسسة بهدف بناء علاقات دائمة معهم من أجل ضمان ولائهم طوال مدة تعاملهم مع المؤسسة، وبالتالي الحصول على قاعدة ثابتة من الأرباح على المدى الطويل.

ويرى العديد من الباحثين أن ممارسة التسويق بالعلاقات تكون أكثر ملاءمة في مجال الخدمات، خاصة وأن الخدمة الفندقية تعتمد بشكل كبير على العنصر البشري الذي يتطلب التفاعل والتواصل مع الزبائن بشكل مستمر و متميز من خلال تضافر وتنسيق جهود جميع أقسام المؤسسة الفندقية نحو هدف واحد وهو تلبية حاجات ورغبات الزبون بشكل متفرد وتجاوز توقعاته، ونظرا للخصوصية التي يتميز بها قطاع الضيافة والفندقة فإن ممارسة التسويق بالعلاقات فيه ستخضع حتما لمجموعة من الشروط والتحديات من أجل نجاح المؤسسة في تطبيقها بشكل كامل وفعال، والوصول إلى ذلك ينعكس على كل من الزبون والمؤسسة بمجموعة من المخرجات الإيجابية التي تضمن استمرار العلاقة بشكل مريح بين كل من الطرفين.

ولتوضيح الأفكار السابقة فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مجموعة المباحث التالية:

- ⊙ المبحث الأول: مدخل إلى التسويق بالعلاقات؛
- ⊙ المبحث الثاني: أبعاد التسويق بالعلاقات؛
- ⊙ المبحث الثالث: التسويق بالعلاقات في المؤسسات الفندقية.

المبحث الأول: مدخل إلى التسويق بالعلاقات

يتناول هذا المبحث الإطار النظري للتسويق بالعلاقات، حيث سيتم التطرق أولاً إلى مفهوم التسويق بالعلاقات من خلال ذكر أهم المحطات التي أدت إلى تطور مفهوم التسويق إلى حين تبلور هذا المفهوم، ثم سيتم التفصيل في أشكاله، مستوياته وأهميته، كمرحلة تالية سيتم التطرق إلى بعض المفاهيم التسويقية المرتبطة بالتسويق بالعلاقات، ووفق هذا التسلسل تم تقسيم هذا المبحث الأول إلى المطلبين التاليين:

- المطلب الأول: مفهوم التسويق بالعلاقات؛
- المطلب الثاني: أشكال ومستويات التسويق بالعلاقات وأهميته،
- المطلب الثالث: مفاهيم مرتبطة بالتسويق بالعلاقات؛

المطلب الأول: مفهوم التسويق بالعلاقات

قبل التطرق إلى مفهوم التسويق بالعلاقات، سيتم أولاً تناول مفهوم التسويق وتطوره التاريخي إلى حين تبلور مفهوم التسويق بالعلاقات، وذلك بغية فهم تموقع واختلاف هذا التصور الحديث عن باقي التصورات السابقة للتسويق.

أولاً: تطور مفهوم التسويق

حسب *Kotler* فإن لبّ التسويق مبني على فكرة بسيطة يمكن استخدامها في جميع جوانب الحياة، فهو يرى أن النجاح يأتي من فهم حاجات ورغبات الآخرين وخلق الأفكار والخدمات والمنتجات التي تلبّي هاته الحاجات والرغبات (*Kotler et al., 2005, p. 8*).

وعليه يعرف *Kotler* التسويق على أنه "العملية التي تشترك بها المؤسسات الزبائن، وتقوم ببناء علاقات قوية معهم وخلق قيمة لهم من أجل الحصول على قيمة منهم في المقابل" (*Kotler et al., 2018, p. 29*).

حيث يرى *Kotler* من خلال هذا التعريف أن التسويق هو عملية اجتماعية وإدارية يحصل الأفراد والمؤسسات من خلالها على ما يحتاجون إليه ويريدونه من خلال خلق وتبادل القيمة مع بعضهم البعض، وفي سياق أضيق، يرى أن التسويق ينطوي على بناء علاقات تبادل مريحة وذات قيمة عالية مع الزبائن (*Kotler et al., 2018, p. 29*).

وحسب آخر تعريف للجمعية الأمريكية للتسويق الصادر سنة 2013 عرفته على أنه: "ذلك النشاط ومجموعة المنظمات والعمليات المرتبطة بخلق، إعلام، توزيع وتبادل العروض ذات القيمة للزبائن والعملاء والشركاء والمجتمع ككل" (*AMA, 2013*).

وعليه ترى الجمعية الأمريكية للتسويق أن التسويق عبارة عن عمليات محددة يتم إنجازها للوصول إلى أهداف معينة، هذه الأخيرة تعبّر عن المزيج التسويقي من خلال خلق المنتجات والخدمات واستخدام المزيج

الترويجي للتعريف بها إلى اختيار القنوات المناسبة لتوزيعها وذلك لأصحاب المصلحة على اختلافهم سواء كانوا زبائن أو منظمات غير هادفة للربح أو شركاء كالموردين، تجار الجملة أو التجزئة، مستشارين وغيرهم.

كل التعاريف السابقة تعتبر أحدث التعاريف المسندة للتسويق والملاحظ أنها تشترك في نقطة واحدة وهي أنها تضع الزبون في قلب العملية التسويقية وهذا ما يعكسه المفهوم الحديث للتسويق الذي عوض أن يركز على الصفقات البيعية يهتم بالعلاقة مع الزبون، أو بمعنى آخر الانتقال من التفكير بالتسويق التقليدي والقائم على الصفقات إلى التسويق القائم على العلاقات.

وعند دراسة أدبيات التسويق يلاحظ اختلاف في الآراء فيما يخص تعداد المراحل التي تمخض عنها تطور هذا المفهوم، لكن عموماً يمكن تحديد أربع مراحل أساسية (قلش، 2013، ص.ص. 91-94):

1. المفهوم الإنتاجي: في هذه المرحلة التي تلت الثورة الصناعية كان بإمكان المؤسسات بيع كل ما تنتجه بسهولة، ولم تكن العلاقة بين المؤسسة والمستهلك متوازنة حيث كانت المؤسسة في موقف تفاوضي قوي بينما كان المستهلك في موقف تفاوضي ضعيف نظراً لمحدودية العرض وندرته، وعليه فقد كان توجه المؤسسة الرئيسي يتمحور حول المنتج وكيفية رفع الإنتاجية؛

2. المفهوم البيعي: مع تطور وسائل الإنتاج وزيادة عدد المنتجين تشبعت الأسواق وبدأت المؤسسات تجد صعوبة في تصريف منتجاتها، وعليه تحول التوجه نحو بيع كل ما يتم إنتاجه باستخدام رجال البيع والإعلان لكن لم يكن الاهتمام بحاجات ورغبات المستهلك محل تركيز المؤسسة بقدر ما كان الاهتمام نحو دفعه للشراء وإبرام الصفقات البيعية؛

3. المفهوم التسويقي: مع تناقص الفرص التسويقية نظراً لشدة المنافسة وتغير الظروف الاقتصادية والإنتاجية ونمو الوعي الاستهلاكي لدى الأفراد الذين أصبحوا أكثر إدراكاً لما يريدون وحرية لما يختارون، وجدت المؤسسات نفسها أمام حتمية الاهتمام بحاجاتهم ورغباتهم لتحقيق أهدافها وأدركت أن نجاحها لم يعد مقترناً بقدرتها الإنتاجية بقدر ما هو مرتبط بقدرتها على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين بشكل أفضل. لكن ظهر صراع وتصادم بين المؤسسة التي تريد الحصول على أكبر قدر ممكن من دخل العميل وبأقل تكلفة ممكنة وبين العميل الذي يريد الحصول على أكبر قدر من المنافع بأقل دخل ممكن؛

4. المفهوم الحديث: في ظل هذا المفهوم أصبح العميل يمثل نقطة البداية والنهاية لنشاط المؤسسة، حيث زاد التركيز عليه وعلى رغباته والاهتمام أكثر بعلاقته مع المؤسسة وبضرورة الاحتفاظ به، وأدركت المؤسسة أن مصلحتها تتحقق من خلال الاستثمار الجيد في العلاقات مع الأطراف المتفاعلة معها، وبذلك ظهرت مفاهيم ومناهج تسويقية جديدة كالمسؤولية الاجتماعية للتسويق، والتسويق البيئي والأخضر، والتسويق الاستراتيجي، بالإضافة إلى التسويق بالعلاقات الذي أتى ليؤكد على أهمية بناء العلاقات وتطويرها وتنميتها من خلال التعاون والتشارك والتركيز على القيمة الحقيقية المقدمة لجميع أطراف العلاقة، حيث أصبحت هذه الأخيرة أساساً لتدعيم تنافسية المؤسسات.

وفي هذا السياق حدد *Berkowitz* مصدرين تسببا في ظهور منهج التسويق الحديث وهما ارتفاع حجم طلبات الزبائن وتكاليف الأعمال والتي دعت إلى التخلي عن الأساليب التقليدية في الترويج والبحث وراء استراتيجيات تخترق وعي الزبون وتحقق الاتصال الفاعل والدائم معه وتستهدفه بشكل اقتصادي مريح، ومن هنا ارتفع توجه منهج التسويق الحديث. ويتعبير آخر يعني زيادة العائد من كل زبون والتركيز والتمسك به لفترة أطول وبناء علاقات ثقة معه (م. ح. علي، 2011، ص 253).

وتعود أصول التوجه بالتسويق بالعلاقات إلى تسويق الخدمات والتسويق الصناعي وإدارة الجودة، وعلى الرغم من أن افتراضات التسويق بالعلاقات مهمة لكل من أسواق المنتجات والخدمات، لكن ما يميز المؤسسات الخدمية عن تجار التجزئة الآخرين هو أنه يجب عليهم إضافة إلى استخدامهم للاتصالات أو المزيج الترويجي المعتاد البحث في الطريقة التي يتلقى بها الزبائن المعلومات من خلال التسويق التفاعلي، أو التسويق بين الموظفين والزبائن مع الحفاظ على خفض التكاليف والتأكد من تبسيط العمليات وفعاليتها (Argyriou et al., 2006, p. 49).

كما أسلفنا الذكر فقد برز التسويق بالعلاقات من التحولات الطبيعية لأسواق والتي فرضت على المؤسسات أن تتكيف مع هذا الوضع الجديد الأكثر ملائمة للزبائن، فهو تصور يقوم على "الربحية المستدامة" على مدى المتوسط والطويل، كما يعتبر مكملا لممارسات التسويق التقليدي وليس مناقضا لها (Ray & Sabadie, 2016, p. 87)، وفيما يلي عرض للفلسفة التي يقوم عليها هذا المفهوم.

ثانيا: تعريف التسويق بالعلاقات

اقترح مفهوم التسويق بالعلاقات لأول مرة سنة 1983 من قبل *Berry*، وتوالى اهتمام الأكاديميين والمهنيين بهذا المفهوم فقد تم تخصيص أعداد خاصة في المجلات الأكاديمية* والمهنية لمعالجة مختلف الدراسات حول التسويق بالعلاقات (Boulaire, 2003, p. 43).

يعتبر (Berry, 2002, p. 73) أن تسويق بالعلاقات هو فلسفة وليس مجرد إستراتيجية، فهو طريقة للتفكير في الزبائن وتسويق وخلق القيمة لهم، وليس مجرد مجموعة من التقنيات والأدوات والتكتيكات. التسويق بالعلاقات أمر شامل وهو عبارة عن مجموعة من الأجزاء المتكاملة التي تقود الكفاءات التسويقية للمؤسسة.

إن الفلسفة التي يقوم عليها التسويق بالعلاقات هي افتراض أن المؤسسة ترغب في إنشاء علاقة طويلة المدى مع زبائنها، وبالتالي فإن التطبيق الكامل لهذا التوجه يجعل منها مؤسسة ذات توجه علائقي بدلا من

* نذكر من بين المجلات الأكاديمية: International Journal of service Industry management , Journal of the Academy of Marketing Science, International Business Review, Journal of Marketing theory and practice, Psychology of Direct Marketing, Marketing Week, Chain Store, Business Marketing, Marketing News, Management Today, Sales and Marketing Management.

مؤسسة ذات توجه قائم على الصفقات (McCort, 1994, p. 54)، وبذلك فالتسويق بالعلاقات هو منهج يركز على الزبون حيث تسعى المؤسسة إلى إقامة علاقات تجارية طويلة الأجل مع الزبائن المحتملين والحاليين (Evans & Laskin, 1994, p. 440).

يعتبر التسويق بالعلاقات تصورا معقدا نوعاً ما بحيث لا يوجد تعريف متفق عليه حول هذا المفهوم، ولذلك فقد تعددت التعاريف التي تناولته والتي نذكر من بين أهمها:

عرّف *Berry* التسويق بالعلاقات على أنه "جذب، والحفاظ على وتعزيز العلاقات مع الزبائن في المؤسسات الخدمية" (Berry, 1995, p. 236)، كما أكد على وجوب توطيد العلاقة، وتحويل الزبائن غير المباينين إلى عملاء أوفياء للمؤسسة، والتركيز على كيفية الاحتفاظ بهم بدل السعي فقط لاكتساب زبائن جدد (Parish et al., 2015, p. 16)، حيث أشار أن معظم المؤسسات تركز أغلب مواردها لكسب زبائن جدد واعتبر هذا الأمر هدرا للموارد، فالمؤسسة التي استطاعت جذب 100 زبون جديد والاحتفاظ بـ 80 أفضل من المؤسسة التي تمكنت من جذب 130 زبونا جديدا واحتفظت بـ 70 زبونا (Berry, 2002, p. 60)، وعليه فالمحافظة على الزبائن أكثر فائدة من الناحية الاقتصادية من السعي باستمرار وراء زبائن جدد (Ward & Dagger, 2007, p. 281).

وفي نفس السياق عرف *Berry* و *Parasuraman* سنة 1991 التسويق بالعلاقات على أنه عملية بناء والحفاظ على قاعدة من الزبائن الملتزمين والمربحين، وأنه يركز على تطوير والحفاظ على "عملاء حقيقيين"، أولئك الذين يدركون أنهم يتلقون قيمة، ويشعرون بالتقدير، ومن المحتمل أن يشتروا خدمات إضافية ومن غير المرجح أن ينتقلوا إلى منافس آخر (Emmelhainz & Kavan, 1999, p. 163).

وعرّفه *Gronroos* على أنه "إنشاء العلاقات مع العملاء والحفاظ عليها وتعزيزها وتسويقها (غالباً ولكن ليس بالضرورة علاقات طويلة الأمد) حتى يتم تحقيق أهداف الأطراف المعنية بالعلاقة، ويتم ذلك عن طريق التبادل والوفاء بالوعد" (Gronroos, 1990, p. 5).

أما *Kotler* فقد عرفه بأنه "عملية إنشاء والحفاظ على وتعزيز علاقات قوية وذات قيمة مع العملاء وأصحاب المصلحة الآخرين"، ويرى أنه ينطوي على بناء العلاقات على مستويات عديدة - اقتصادية، اجتماعية، تقنية وقانونية - مما يؤدي إلى ولاء الزبائن بشكل كبير (Kotler et al., 2005, p. 476).

من جهة أخرى فقد وسع كل من (Morgan & Hunt, 1994) نطاق التسويق بالعلاقات ليشمل جميع العلاقات التبادلية وليس فقط العلاقة مع الزبون حيث عرفا التسويق بالعلاقات على أنه: "يشير إلى جميع الأنشطة التسويقية الموجهة إلى إنشاء وتطوير والحفاظ على التبادلات العلائقية الناجحة مع المورد والمشتري والشراكة الداخلية" (Berry, 1995, p. 239).

ويرى (Gengler & Leszczyc, 1997, p. 24)، أن التسويق بالعلاقات هو عبارة عن توجه نحو معاملة الزبائن كجزء من تيار مستمر من التفاعلات بدلا من التفاعل مع كل زبون على أنه حدث معزول.

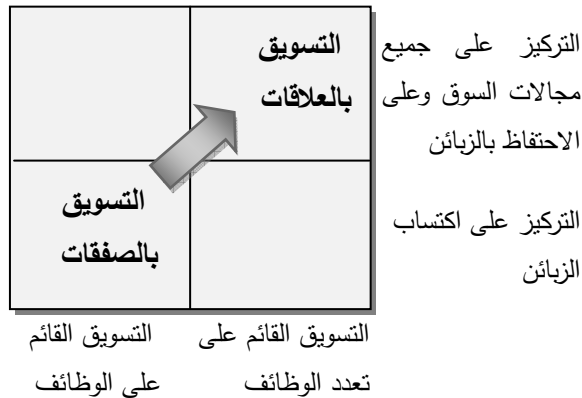
وفي نفس السياق يعرّف (Gummesson, 2008, p. 5) التسويق بالعلاقات على أنه " التفاعل ضمن شبكات من العلاقات"، بحيث تتطلب العلاقات على الأقل طرفين يكونان على اتصال ببعضهما، وفي التسويق فالعلاقة القاعدية بين الطرفين تكمن في العلاقة بين المورد والزيون. أما الشبكة فهي مجموعة من العلاقات متعددة الأطراف، والتي يمكن أن تنمو لتصبح أنماطاً معقدة للغاية، في أبسط العلاقات وكذلك في الشبكات المعقدة تدخل الأطراف في اتصال نشط مع بعضها البعض وهذا ما يسمى التفاعل.

من التعاريف السابقة نلاحظ بعض الاختلافات في التعاريف المطروحة للتسويق بالعلاقات حيث عرّفه البعض من مدخل مؤسسة-زيون، وتناوله البعض الآخر كعلاقة مؤسسة-أطراف أخرى، إلا أن مجمل الباحثين اتفقوا في تعريفهم على العلاقة التبادلية الطويلة الأمد وعلى تحقيق الفائدة بين هاتين الأطراف سواء كانوا زبائن، موردين، موظفين أو منافسين.

ثالثاً: مبادئ التسويق بالعلاقات

يرتكز التسويق بالعلاقات على مجموعة من المبادئ الأساسية التي يمكن استنتاجها من الشكل أدناه الذي يبين التحول من التسويق القائم على الصفقات إلى التسويق بالعلاقات، حيث تتمثل هاتين المبادئ في (Payne, 2005, pp. 8-9):

الشكل 2. 1: التحول نحو التسويق بالعلاقات



المصدر: (Payne, 2005, p. 8) بتصريف

1. التركيز على الاحتفاظ بالزبائن المربحين: تعظيم القيمة العمرية للزيون هو هدف أساسي للتسويق بالعلاقات، ولكن يجب على المؤسسة أن تدرك أن الزبائن ليسوا جميعهم على نفس القدر من الربحية وأنه يجب عليها وضع استراتيجيات لتعزيز ربحية أولئك الذين تسعى إلى استهدافهم. إن الزبائن الأوفياء يعتبرون من الأصول غير الملموسة التي تضيف قيمة إلى الميزانية العامة وتمثل الشهرة التي اكتسبتها العلامة، كما أن هؤلاء لا يساهمون في الإيرادات فقط من خلال العودة مراراً وتكراراً للشراء من نفس المؤسسة أو العلامة ولكن يعملون أيضاً كمحامين ويقومون بالتوصية لزبائن جدد ويخفضون تكاليف اكتسابهم؛

2. التركيز على الأسواق المتعددة: يركز التسويق بالعلاقات على العمليات التسويقية في الأسواق المتعددة لأصحاب المصلحة، ويوفر نموذج أصحاب المصلحة في الأسواق الستة إطاراً مفيداً لمراجعة دور مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة. يحدد النموذج ست مجموعات رئيسية أو نطاقات سوق تساهم في

فعالية المؤسسة في السوق وهي: أسواق الزبائن، الأسواق المؤثرة (بما في ذلك المساهمين)، أسواق التوظيف، أسواق الإحالة (*referral*)، الأسواق الداخلية، وأسواق تحالف الموردين، ويتكون كل مجال في السوق من عدد من المشاركين الرئيسيين: قد تشمل أسواق الزبائن على سبيل المثال تجار الجملة والوسطاء والمستهلكين، بينما قد تشمل الأسواق المؤثرة المجموعات المالية، المستثمرين، النقابات، الهيئات التنظيمية والخاصة بالصحافة، وسائل الإعلام ومجموعات المستخدمين المقيمين، المجموعات البيئية والوكالات السياسية والحكومية والمنافسين، ويدرك التسويق بالعلاقات أن نطاقات السوق المتعددة يمكن أن تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرة المؤسسة على الفوز والاحتفاظ بالزبائن المربحين؛

3. التركيز على مقارنة تعدد الوظائف مع التسويق: لفترة طويلة تم تطوير استراتيجيات التسويق داخل

أقسام التسويق الوظيفية، ونتيجة لذلك، فإن استراتيجيات التسويق التي يتم تطويرها غالباً لا تأخذ في الاعتبار آثارها على مستوى المؤسسة، والمشكلة هي أنها كانت تركز على الجانب الوظيفي ولا تركز على السوق حيث كانت تسعى عادة إلى تحسين استخدام المدخلات وبالتالي تفكر بالميزانية بدلاً من السعي لتحسين المخرجات أي تفكر بالسوق، كما أنها نادراً ما كانت تفكر في العلاقة المتبادلة بين المساهمين المختلفين. ولتحقيق النجاح في إدارة أصحاب المصلحة المتعددين بفعالية، يجب أن يكون التسويق متعدد الوظائف، وقد قال *David Packard* أحد مؤسسي مؤسسة *Hewlett-Packard** أن "التسويق مهم لدرجة أنه لا يمكن تركه لقسم التسويق"، ويمكن تفسير تعليقه بعدد من الطرق، لكننا نفهمه على أنه دعوة لإخراج التسويق من صومعته** الوظيفية وتوسيع مفهومه وفلسفته عبر المؤسسة، وعملياً تتطلب مقارنة تعدد الوظائف مع التسويق ثقافة تنظيمية ومناخاً يشجع التعاون، ويجب على كل فرد داخل المؤسسة أن يفهم أنه يؤدي دوراً في خدمة الزبائن سواء كانوا زبائن داخليين أو خارجيين.

المطلب الثاني: أشكال ومستويات التسويق بالعلاقات وأهميته

يتناول هذا المطلب مختلف أشكال العلاقات التي يمكن أن تتدرج ضمن تصور التسويق بالعلاقات، بالإضافة إلى المستويات التي يأخذها، وأخيراً أهميته بالنسبة للمؤسسة وللزبون.

أولاً: الأشكال التنظيمية للتسويق بالعلاقات

إن دراسة التسويق بالعلاقات تستدعي التعرف على أشكال العلاقات التي تربط بين مختلف الأطراف في السوق وأنواعها، والتي يمكن دراستها بثلاث طرق (*Hollensen, 2015, p. 16*):

1. العلاقة الثنائية (*Dyadic relationship*): هي النواة الأساسية وغير القابلة للاختزال للعلاقات

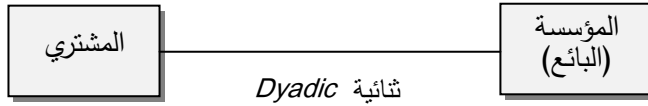
بين المؤسسات. ويمكن استخدامها كأساس لدراسة عدد من الظواهر التسويقية، بدءاً من العلاقات بين المشتري والبائع، تفاعلات مندوب المبيعات ووكيل الشراء، العلاقات فيما بين المؤسسات، والتحالفات

* اختصارها مؤسسة HP للإلكترونيات وأجهزة الإعلام الآلي.

**لمراجعة شرح هذا المصطلح صومعة -silos- أنظر إلى الصفحة 116 .

الإستراتيجية، العلاقة الثنائية تميل إلى تجاهل دور العناصر الأخرى في قناة التوزيع ودور أصحاب المصلحة الآخرين.

الشكل 2. 2: العلاقة الثنائية



المصدر: (Hollensen, 2015, p. 16) بتصريف

2. سلسلة العلاقات (*Chain of relationships*): في هذا النوع تبقى العلاقة ثنائية، ولكنها تتجاوز علاقة المشتري-البائع لتشمل جميع أنشطة التسويق الموجهة نحو إنشاء وتطوير والحفاظ على التبادلات العلائقية الناجحة في سلسلة القيمة العمودية الإجمالية، وينتج عن ذلك العديد من العلاقات الثنائية على طول السلسلة.

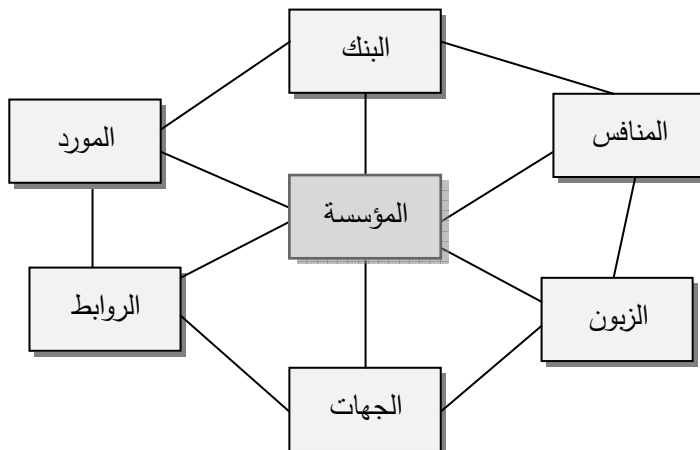
الشكل 2. 3: سلسلة العلاقات



المصدر: (Hollensen, 2015, p. 16) بتصريف

3. شبكة العلاقات (*Networks*): تطورت نظرية شبكة العلاقات عندما بدأ الباحثون في النظر إلى ما وراء العلاقات الثنائية البسيطة وبدأوا في تركيز جهودهم البحثية على الهياكل الأكثر تعقيداً للشبكات، وتركز الشبكات (التي تضم ثلاثة فاعلين أو أكثر) تركيزاً كبيراً على دور التسويق في بناء وإدارة العلاقات مع العديد من أصحاب المصلحة في المؤسسة، والتي قد تشمل الموردين والمنافسين والحكومات والموظفين وكذلك الزبائن، وعليه فهي البنية أكثر تعقيداً للعلاقات.

الشكل 2. 4: شبكة العلاقات



المصدر: (Hollensen, 2015, p. 16) بتصريف

ثانياً: مستويات التسويق بالعلاقات

تعتبر معرفة المستويات العلائقية التي تتموقع فيها المؤسسة أمراً مهماً حيث يسمح لها بالتحسين أو المحافظة على ذلك المستوى، وقد اقترح كوتلر نموذجاً ذو خمس مستويات للتسويق بالعلاقات حيث يشمل (Kotler, 1992):

1. **المستوى القاعدي (Basic):** لا يتضمن بناءً فعلياً للعلاقات ولكنه يتميز بالتفاعل الإيجابي بين البائع والزبون عند بيع منتج أو خدمة؛
 2. **مستوى الاستجابة (Reactive):** مثل المستوى السابق لكن يقترح فيه البائع أيضاً إمكانية اتصال الزبون به شخصياً إذا كان لديه أي مشاكل أو استفسارات؛
 3. **مستوى المسؤولية (Accountability):** يقوم البائع هنا بالاتصال بنشاط بالزبون بعد البيع للتحقق من رضاه عن المنتج أو الخدمة والحصول على تغذية عكسية؛
 4. **المستوى الاستباقي (Proactive):** في هذا المستوى، يواصل البائع الاتصال بالزبون ويحاول بشكل استباقي فهم احتياجاته وتلبيتها؛
 5. **الشراكة (Partnership):** وهي المستوى الأعلى للتسويق بالعلاقات، تنطوي على العيش في الواقع مع الزبائن. وتقتصر عادة على علاقات الأعمال (B to B).
- وفي دراسة قام بها (Dibb & Meadows, 2001) في قطاع البنوك الالكترونية، اقترحا نموذجاً للتسويق بالعلاقات مكون من أربعة مستويات وصالح للتطبيق في أي مجال خدمي موضحة في الجدول (2.1):

الجدول 2. 1: نموذج لمستويات التسويق بالعلاقات الإلكتروني

تركيز عالٍ للتسويق بالعلاقات	تركيز منخفض للتسويق بالعلاقات
المؤسسة	
<ul style="list-style-type: none"> • من المرجح أن تستخدم قنوات توزيع جديدة • وجود رغبة معلنة حول تبني التسويق بالعلاقات • الإيمان بمستقبل التسويق واحد لواحد (<i>one to one</i>) • تطوير منتجات ذات محتوى علاقتي عالي • الإيمان بأن العلاقات الأفضل تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية • استخدام التسويق القائم على الزبون والأحداث 	<ul style="list-style-type: none"> • من المرجح أن تستخدم قنوات التوزيع التقليدية • عدم وجود رغبة معلنة حول تبني التسويق بالعلاقات • عدم الاقتناع بمستقبل التسويق (<i>one to one</i>) • التركيز على المجموعات بدلاً من الزبائن المنفردين • استخدام التسويق القائم على الصفقات
الزبائن	
<ul style="list-style-type: none"> • التركيز على القيمة الحالية والمحتملة للزبائن، مع التركيز على قيمة عمر الزبون (<i>lifetime value</i>) • تحقق العلاقة من خلال دمج التكنولوجيا والأفراد • التركيز على الاتصالات السهلة والمنتظمة مع الزبائن • استخدام الاتصال لتحديث الأنظمة بشكل منتظم • توقع الاحتياجات من خلال التسويق بالأحداث 	<ul style="list-style-type: none"> • التركيز على القيمة المحققة من الزبائن اليوميين من خلال بيع منتج إضافي • الاتصال مع المؤسسة بتحرير من الزبون • استخدام الاتصال لإجراء المعاملات وبيع المنتجات الإضافية • غالباً ما يتم جمع معلومات العميل عن بُعد
التكنولوجيا	
<ul style="list-style-type: none"> • اعتبار المعلومات ذات قوة وحيوية للإستراتيجية • نظم وعمليات متكاملة للغاية • مشاركة شاشات الكمبيوتر مع الزبائن • الوصول الكامل إلى معلومات الزبائن عند التعامل مع الاستفسارات • التركيز على بيانات السلوكيات الشرائية/الموقفية الغنية المستخدمة لتحديد الأحداث القائمة • استخدام قواعد البيانات لأغراض إدارة الاتصال • تسجيل جميع المعاملات مع الزبائن للسماح بالاستمرارية بين كل معاملة • معلومات اتصالات العملاء تستخدم كفرصة للقيام بأبحاث السوق 	<ul style="list-style-type: none"> • الدور الرئيسي للمعلومات هو تسجيل المعاملات • غالباً ما تكون الأنظمة غير متكاملة بشكل جيد • لدى موظفي الخط الأمامي فقط إطلاع على ملف تعريف بسيط للعملاء مع القليل من البيانات الموقفية • البداية في التفكير حول التركيز على العملاء في أنظمتهم • قد لا تملك الأنظمة القدرة على تحديد الأحداث القائمة • غالباً ما يتم التعامل بالبريد المباشر عن بُعد من قبل موظفي الخطوط الأمامية بقليل من التنسيق
الموظفون	
<ul style="list-style-type: none"> • التركيز على التواصل الممتاز مع العملاء من أجل خلق الفرص • الموظفون يتمتعون بالقدرة والإدارة الذاتية والتمكين ويمكنهم اتخاذ قرارات سريعة أمام الزبائن • تتم مكافأة الاحتفاظ بالزبائن، وليس فقط الحسابات الجديدة 	<ul style="list-style-type: none"> • مكافآت عند تسجيل حسابات جديدة • أغلب سلطة اتخاذ القرار لا تقع على عاتق موظفي الخط الأمامي • هياكل الأجور قد تفتقر إلى الحوافز أو تكون قائمة على الصفقات المحققة

المصدر: (Dibb & Meadows, 2001, p. 191) يتصرف

حيث ميّز الباحثان بين المؤسسات التي تركز بشكل كبير على التسويق بالعلاقات والتي لا تركز عليه وعلى خصائص كل منهما من جانب المؤسسة، الزبائن، التكنولوجيا والموظفين.

وللتعمق أكثر في هذا المفهوم ينبغي التطرق إلى أهمية تطبيق التسويق بالعلاقات في المؤسسات وما ينطوي عليه من مميزات سواء بالنسبة للمؤسسة أو الأطراف الأخرى التي تتعامل معها.

ثالثاً: أهمية التسويق بالعلاقات

لم يلق التسويق بالعلاقات الاهتمام الكبير من قبل المؤسسات فور ظهوره في بداية الثمانينات، لكن مع بداية التسعينات برز هذا الاهتمام ببطء في البداية ثم تزايد مع مرور الوقت، ومن بين أسباب ذلك نضوج أدبيات تسويق الخدمات، وزيادة الاعتراف بفوائد وأهمية التسويق بالعلاقات لكل من المؤسسات والزبائن، والتقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات (Berry, 2002, p. 76)، لكن رغم ذلك فالتحول نحو تبني هذا المفهوم لا يزال غير مكتمل، حيث تشير (Pels et al., 2009) أنه فقط ثلث المؤسسات القائمة في سوق الأعمال تطبق باستمرار التسويق بالعلاقات (Burns et al., 2010, p. 52).

وعليه نسلط الضوء في هذا الجزء على أهمية التسويق بالعلاقات لدى كل من المؤسسة والزبون.

1. أهمية التسويق بالعلاقات بالنسبة للمؤسسات: تنطوي أهمية تطبيق التسويق بالعلاقات بالنسبة

للمؤسسات في النقاط التالية (سالمي & أوشاش، 2010، ص 285):

- تعتبر العلاقات طويلة الأجل مع الزبائن ميزة تنافسية دفاعية للمؤسسة، في ظل أسواق كثيفة المنافسة تساعد على تجاوز تحديات المنافسة لحد ما، و تجنب الحروب السعرية؛
- يساعد المؤسسات على الوصول إلى ما يعرف "بالزبون مدى الحياة"؛
- يزيد من كمية المشتريات وحجم الإنفاق من قبل الزبون على منتجات المؤسسة وبذلك يساعد على تحقيق أرباح وعائدات مستقرة ومستمرة؛
- يحقق موقعا في ذهن العميل، بأن المؤسسة تقع في موقع الخبير بالنسبة له في مجال تخصصها؛
- يقلل من التكاليف التسويقية خاصة في مجال الترويج والتعريف بالمؤسسة وجهود استقطاب الزبائن الجدد؛
- يحقق الكلمة المنقولة الإيجابية التي تجعل من الزبون أحد شبكات التسويق للمؤسسة، ونوعا من الدعاية المجانية للمؤسسة و منتجاتها؛
- يساعد على استهداف الزبون المناسب والمريح وفي الوقت المناسب ومن خلال العروض المريحة، مما يزيد من فعالية إستراتيجية الاستهداف؛
- يحقق الثقة والالتزام والمشاركة في المعلومات بين المؤسسة وزبائنها؛

2. أهمية التسويق بالعلاقات بالنسبة للزبائن: من جانب آخر تبرز أهمية التسويق بالعلاقات بالنسبة للزبون فيما يلي (قلش, 2013, ص.ص. 98-99):

- تعظيم القيمة المحصلة من طرف الزبون: إن تركيز جهود المؤسسة على فئة محددة من الزبائن يمكنها من تلبية حاجياتهم بكفاءة وجودة عالية، هذا ما يساهم في تعظيم القيمة والمنفعة للزبون الذي يتعامل مع المؤسسة؛

- تحسين خدمة الزبائن من حيث الجودة وسرعة التقديم: ويظهر ذلك من خلال تركيز وتخصيص جهود المؤسسة لخدمة فئة معينة من الزبائن، الشيء الذي يزيد من خبرتها في التعامل معهم وبالتالي تحسين الخدمات المقدمة مع سرعة أكبر في تقديم تلك الخدمات، فالتسويق بالعلاقات يقوم أساساً على رفع مستويات خدمة الزبائن لفترة طويلة من الزمن؛

- إمكانية إشراك الزبون في اتخاذ بعض القرارات التسويقية: فمن بين الأهداف التي تسعى وراءها المؤسسة من جراء تطبيق التسويق بالعلاقات هو تحسين علاقتها بعملائها والوصول بها إلى علاقات طويلة وقوية أو الوصول إلى درجة الشراكة، أي أن يكون الزبون مشاركاً في بعض القرارات التسويقية، وهذا من خلال المساهمة في بناء العلاقة بينه وبين المؤسسة وتطويرها وتنميتها؛

- تخفيض تكاليف وأعباء البحث والمفاضلة التي يمكن أن يتحملها الزبون أثناء عملية التسوق: ينجم عن عملية البحث واختيار المنتج وكذا عملية اتخاذ قرار الشراء أعباء وتكاليف، فإذا كانت هناك علاقة دائمة ومستمرة بينه وبين مؤسسة معينة، سيجنبه ذلك تحمل تلك الأعباء والتكاليف في كل مرة، وبالتالي يساهم التسويق بالعلاقات في تدنية الأعباء النفسية والبدنية والمالية للزبائن، مما يؤدي إلى تعظيم القيمة؛

- تخفيض درجة مخاطرة الزبون أثناء عملية الشراء: هذا لأن عملية اتخاذ قرار شراء منتج جديد خاص بمؤسسة يحمل مخاطر الفشل في عملية الشراء أو عدم المطابقة وغيرها من المخاطر، لكن إذا كان تعامل هذا الزبون مع مؤسسة واحدة التي تهتم بتلبية حاجاته ورغباته يجنب هذا التعرض لمخاطر عملية اتخاذ القرار في كل عملية شراء، لأن معرفته بالمؤسسة ومنتجاتها تكون كاملة، كما يجنبه ذلك التعرض إلى التضليل والغش التجاري؛

- استفادة الزبون من بعض المزايا والمكافآت التي يمكن أن تمنحها المؤسسة للزبائن بغرض تشجيعهم على التعامل معها وبغرض البقاء لفترة طويلة، كما يمكنه الاستفادة من النصائح والتوجيهات التي تساهم بها المؤسسة في رعاية زبائنها الأوفياء، ويمكن أن تشمل نصائح خارج العلاقة التجارية وخاصة تلك التي تكون في إطار العلاقة الطيبة والتعاملات الاجتماعية، وبشكل عام يمكن للزبائن في ظل هذا المنهج الاستفادة من أثر المعاملة الخاصة التي تمنحها المؤسسة لعملائها الدائمين؛

المطلب الثالث: مفاهيم مرتبطة بالتسويق بالعلاقات

حتى يتضح لنا نطاق التسويق بالعلاقات ومدى تشعبه وعلاقته ببعض المفاهيم، سنتناول في هذا المطلب بعض المفاهيم المرتبطة بالتسويق بالعلاقات كالاحتفاظ بالزبون وإدارة العلاقة مع الزبون وغيرها من المفاهيم التسويقية.

أولاً: التسويق بالعلاقات والاحتفاظ بالزبون

وردت العديد من المفاهيم حول الاحتفاظ بالزبون (*customer retention*) وفق عدد من الباحثين نذكر من بينها:

الاحتفاظ بالزبون هو العملية التي تحافظ من خلالها المؤسسة على علاقة التعامل الحالية مع الزبائن لجعلهم يشتركون الخدمات بشكل مستمر (حسين & ماصخ, 2018, ص 289).

هو نشاط تلتزم أو تتعهد به المنظمة بخفض عدد الزبائن المتسربين من خلال برامج واستراتيجيات ذات صلة بتشجيع زبائنها الحاليين على الاستمرار في العلاقة معها والقيام بمشتريات إضافية (Salazar, 2009, p. 24).

وعرّف أيضا على أنه طريقة أو منهج مبني على سلوك الزبون، يمثل النشاط الرئيس الذي تعتمده فلسفة إدارة علاقات الزبون في تسويق العلاقات وتسويق قاعدة البيانات والتسويق (الدليمي, 2017, ص 259).

ويعرّف أيضا على أنه عملية تكرر تعامل الزبون مع المنظمة الخدمية لفترة طويلة نسبيا، والذي يمتزج فيه الموقف الإيجابي مع سلوكه الفعلي في إعادة التعامل مع المنظمة ولأكثر من مرة نتيجة حصوله على خدمة بجودة مناسبة وذات قيمة يدركها وتحقق رضاه (عبد الله & علوان, 2018, ص 177).

منذ التسعينيات اهتمت العديد من الدراسات بموضوع الاحتفاظ بالزبون في مجالات عديدة كالخدمات المالية، السمسرة والبنوك، الاتصالات، المطاعم، قطاع الأعمال B2B، صناعة السيارات، السياحة والفندقة.

وبيّنت دراسة قام بها (Kohli & Jaworski (1990) من خلال مقابلات ميدانية مع ممارسي الأعمال أن التنفيذ الناجح لمفهوم التسويق يجب أن يمكّن المؤسسة من التفوق على منافسيها في مجالات رضا الزبائن والاحتفاظ بهم، وعلى الرغم من الحذر الذي أبداه بعض الكتاب بشأن الرغبة في الربط التلقائي بين رضا الزبائن والاحتفاظ بهم، فقد أكدت الدراسات الحديثة أن الرضا يؤدي إلى الاحتفاظ بالزبائن (Appiah- adu et al., 2000, p. 100).

وذكر (Sirgy & Tyagi (1986) أن تكرار الشراء لدى الزبون يرتبط ارتباطاً وثيقاً برضاه عن عملية الشراء الأولى (Sim et al., 2006, p. 11)، أما (Imrie & Fyall, 2000, pp. 42, 48) فقد حصرا أبعاد ومحددات الاحتفاظ بالزبون في الفندق في مسائل متعلقة بكل من: المنتج، التسعير، موقع الفندق

وإجراءات الحجز، الترويج، وجودة الخدمة، كما قدّم (Choi & Chu, 2001) عوامل تحدد مستويات الرضا العام للمسافرين واحتمال عودتهم إلى نفس الفندق والتي تمحورت بدرجة كبيرة في: جودة الخدمة المقدمة، جودة الغرف، القيمة (العلاقة جودة/سعر)، وبدرجة أقل في وسائل الراحة العامة وخدمات الأعمال وفي الأمن. (T. Y. Choi & Chu, 2001, pp. 289, 292).

ويرى (D. C. Gilbert, 1996, p. 579) أن التسويق بالعلاقات يتطلب اكتسابا واحتفاظا فعالين بالزبائن، للحصول في النهاية على موقع تنافسي أقوى، ويبين الجدول التالي مجموعة المقاربات المقترحة من قبل الباحث للاحتفاظ بالزبون على المدى الطويل:

الجدول 2.2: المقاربات للاحتفاظ بالزبون على المدى الطويل

المرحلة	الهدف/الإستراتيجية	الميكانيزمات
1- التحديد <i>Identify</i>	- جمع المعلومات حول ما يشتريه الزبون أو ما قد يرغب في شرائه؛ - خلق ملف شخصي (<i>profile</i>) للزبون.	- قياس ردود الفعل لمختلف العروض؛ - سجلات الحسابات؛ - استبيانات مقابل هدايا لجمع البيانات.
2- التحسين <i>Improve</i>	- تحسين جوانب الخدمة التي لا ترقى أو لا تتجاوز توقعات الزبائن.	- جمع المواقف تجاه الخدمات أو برامج الولاء؛ - الاتصال ، بالزبائن المتخلين وغير النشطين؛ - إدارة الجودة الشاملة للتحسين المستمر.
3- الإعلام <i>Inform</i>	- زيادة معرفة الزبائن حول المؤسسة وخطة الولاء لتعزيز ولائهم للعلامة التجارية.	- النشرات الإخبارية (<i>newsletters</i>)؛ - نشرات بخصوص المنتجات الجديدة/ الخدمات/ العروض/ الفوائد؛ - قوائم وموقع الوكلاء الرئيسيين.
4- الجذب <i>Tempt</i>	- إقناع الزبائن بتجربة الخدمة أو المنتج أو القطاع الجديد، أو شراء المزيد من خلال الاتصال المشخصن.	- مطويات العروض الخاصة؛ - قسائم التجريب؛ - تمديد الفوائد؛ - البيع المتقاطع؛ - تجديد العضوية.
5- الاحتفاظ <i>Retain</i>	- تطوير مخططات بناء الولاء التي تهدف إلى الحفاظ على الروابط مع الزبائن وتعزيزها.	- العضوية في المجالات؛ - الأحداث والدعوات؛ - بطاقات عضوية؛ - برامج المكافآت؛ - برامج الدفع المعززة.

المصدر: (D. C. Gilbert, 1996, p. 579) يتصرف.

حيث يجب أولاً تحديد الزبائن من خلال تحليل قواعد البيانات، ثم تحسين المنتج أو الخدمة لتصبح أكثر جاذبية، مع تحديد الزبائن المتميزين بوضع علامة أمام أسمائهم، كمرحلة موائية يجب الإعلام من أجل التمكن من بناء معرفة بالزبون، ثم إغراء الزبائن للشراء بصفة أكثر دورية وتجريب منتجات مختلفة ويمكن

تحقيق ذلك من خلال إنشاء مستويات مختلفة للعضوية على أساس المداخل المحققة معهم، في الأخير تأتي مرحلة الاحتفاظ بالزبائن من خلال تطوير أشكال مختلفة من برامج الولاء، كل ما سبق يعتبر نظاما ينتج عنه تعظيم قيمة الزبون للمؤسسة، وتوليد مستويات أعلى من الأرباح، كما يسمح للمؤسسة بالقيام باستثمارات إضافية لاكتساب زبائن جدد. يمكن النظر إلى ما سبق على أنه دوامة متزايدة تضع المؤسسة في وضعية أقوى (D. C. Gilbert, 1996, p. 579).

إضافة إلى ما سبق تحصل المؤسسة على مجموعة المنافع التالية عند تبنيها لبرامج الاحتفاظ بالزبون (عبد الله & علوان, 2018, ص 178):

1. اكتساب سمعة جيدة في السوق، فالزبون المحتفظ به يطلق كلمة منطوقة ايجابية تساعد على كسب زبائن جدد؛
2. فلسفة الاحتفاظ بالزبون تعمل على خلق منافسة صحية في بيئة الأعمال والمستفيد منها الزبون لأنه يحفز المؤسسات على ابتكار خدمات جديدة باستمرار؛
3. أنها برهان لجودة السلعة أو الخدمة المقدمة للزبون؛
4. يحفز المؤسسات على سماع صوت الزبون الحالي والمحتمل ويبني منهجية لتقديم أفضل العروض لإشباع حاجات الزبائن و رغباتهم؛
5. الزبون المحتفظ به أقل شكوى ويدفع أسعارا عالية مقارنة بالزبون الجديد فالزبون الموالي ينظر للسعر العالي كمؤشر للجودة ويشترى أو يتعامل مع المنظمة بانتظام؛
6. الزبون الموالي أقل رغبة في الحصول على خصم عن العروض المقدمة للزبائن الجدد؛
7. يعد الاحتفاظ بالزبون سلاحا فعالا يمكن أن تستخدمه المؤسسات للحصول على التفوق التنافسي في البيئة التنافسية المضطربة.

وعليه فإن المؤسسات التي تسعى للحصول على منافع الاحتفاظ بالزبون ينبغي أن تضع رؤية متكاملة طويلة الأمد في إطار تطبيقها لمفهوم التسويق بالعلاقات وإدراجها في رسالتها واستراتيجياتها الموجهة للاحتفاظ بالزبون لكي تكون مرجعا ينظم ويرشد سلوك جميع العاملين نحو تحقيق هذا الهدف.

ثانيا: التسويق بالعلاقات وتكنولوجيا المعلومات

تعيد نظم وتكنولوجيا المعلومات اليوم تشكيل قواعد العمل التي قامت عليها المؤسسات في الماضي، فلا يوجد جانب من جوانب عمل المؤسسة لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات، فهي تلك الوسائل والتقنيات المستخدمة لجمع، معالجة، تخزين وتوزيع المعلومات بكل أشكالها وعلى اختلاف أنواعها المكتوب، المسموع والمرئي (بعلبي, 2016, ص 60).

ويمكن تعريف خدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في مجال صناعة الفنادق بكونها استخدام الأساليب الالكترونية الرقمية والأدوات اللازمة لجمع، وتبادل وتوزيع المعلومات على امتداد سلسلة القيمة السياحية*. الأساليب الرقمية والأدوات الالكترونية يمكن أن تكون تطبيقات البرمجيات والمكونات والبيانات والمواصفات الرسمية أو المعايير أو الأجهزة التي تدعم مجموعة محددة من العمليات التجارية ذات الصلة بالسياحة (حمادي، 2016، ص 95).

وتبنى الإدارة الفندقية تكنولوجيا الأعمال الالكترونية عبر الانترنت للقيام بأنشطتها بغية تحقيق أهداف متعددة أهمها (خضرة وآخ، 2018، ص.ص. 69-70):

1. زيادة مبيعات الخدمات الفندقية من خلال زيادة الاتصال مع منظمي المؤتمرات والملتقيات والبحث عن أسواق جديدة، ودعم سياحة رجال الأعمال ووكالات السياحة والسفر؛
2. زيادة فاعلية أنشطة النشر والدعاية والعلاقات العامة؛
3. تقديم عروض خاصة لترويج المبيعات لمختلف أنواع الزبائن (المتكررين، الخاصين، الموسميين)؛
4. تطوير وتحسين الاتصالات الداخلية بين طاقم إدارة الفندق وبين فنادق السلسلة باستخدام الانترنت؛
5. النقل الالكتروني للبيانات داخل الفندق الواحد وبين فنادق السلسلة وذلك بأقل التكاليف وبسرعة وفي الوقت المناسب؛
6. إرساء الجودة الشاملة في تقديم الخدمات الفندقية؛
7. زيادة سرعة ودقة العمل مع المجهزين وتبسيط عمليات الشراء مع مختلف الموردين.

ويرى (Parish et al., 2015, p. 22) أنه عوض النظر إلى التسويق بالعلاقات كبديل باهض للتسويق الشامل، على المسوقين أن يستغلوا التطورات السريعة في التكنولوجيا لتخفيض التكاليف والرفع من قابلية تطبيق التسويق بالعلاقات. فتكنولوجيا المعلومات تعزز من القيمة العملية للتسويق بالعلاقات من خلال مساهمتها في الأداء الفعال للمهام الجوهرية مثل:

- تتبع أنماط الشراء؛
- شخصنة الخدمات؛
- تنشيط المبيعات والتسعير؛
- تنسيق أو دمج تقديم خدمات متعددة لنفس الزبون؛
- تعزيز الاتصال من الاتجاهين بين الزبون والمؤسسة؛
- تخفيض أخطاء الخدمة؛
- زيادة عروض الخدمات الجوهرية مع إدراج إضافات قيمة؛
- شخصنة الخبرة المعاشة للخدمة.

* أنظر الفصل الأول : سلسلة القيمة في السياحة

وعلى ضوء ما سبق فقد تمت مناقشة الدور الإيجابي لتكنولوجيا المعلومات في العديد من البحوث والدراسات، حيث توصلت هذه الأخيرة إلى أن تكنولوجيا المعلومات تمتلك القدرة على إنشاء ودعم علاقات أكثر موثوقية وفعالية مع شركاء الأعمال، وكذلك شخصنة خدمة الزبائن وتحسين جودتها واعتماديتها، من جهة أخرى أشارت بعض الدراسات إلى الآثار السلبية التي تنجم عن استخدام تكنولوجيا المعلومات حيث تمحورت أساسا في أن التفاعل مع التكنولوجيا وليس مع الموظفين يمكن أن يؤثر على الجوانب الاجتماعية التي تم تحديدها على أنها مهمة في العلاقات مع الزبائن، والتي تؤثر بشكل رئيسي على الثقة أو الالتزام أو الصداقة خصوصا وأن معظم أبعاد جودة الخدمة المدركة مرتبطة بالتفاعل بين مقدمي الخدمة والزبائن. بالإضافة إلى ذلك، فإن دمج التكنولوجيا في لقاءات الخدمة يمكن أن يثير مخاوف العملاء بشأن الخصوصية والسرية وتلقي الاتصالات غير المرغوب فيها. أخيرا فالغياب المطول للاتصال الشخصي بمقدم الخدمة يمكن أن يؤدي إلى تآكل العلاقة العاطفية للعميل بالمؤسسة، مما يقلل من ولائه ويزيد من احتمال توجهه لمؤسسة أخرى (Rebolledo et al., 2005, pp. 59, 60, 61).

غالبا ما يتم تقديم قوة تكنولوجيا المعلومات لخلق وتعزيز العلاقات مع الزبائن كحجة قوية لإنشاء أنظمة معلومات متطورة مثل تسويق قواعد البيانات أو إدارة علاقات العملاء، ومع ذلك، أثبتت بعض الدراسات أنه لا توجد صلة مباشرة بين الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات والتوجه العلائقي. بمعنى آخر، لا يؤدي الاستخدام المكثف لتكنولوجيا المعلومات في دعم العلاقات بالضرورة إلى تطوير علاقات أقوى. وعليه لا يمكن تفسير هذه النتائج على أنها تعني أن استثمارات تكنولوجيا المعلومات ليس لها أي تأثير على التسويق بالعلاقات، لكن يمكن فقط التأكيد على أن استخدام التقنيات مثل مراكز الاتصالات وإدارة العلاقات مع الزبون ومواقع الويب الخاصة بالمعاملات لا يترجم تلقائياً إلى علاقة معززة مع الزبائن، في الواقع، تساهم هذه التقنيات في تطوير فهم أفضل للعملاء وهذه المعرفة بدورها يمكن أن تعكس توجهها أكثر علائقية أو يكون لها تأثير على جودة العلاقة، وبالتالي من أجل اعتماد منهج علائقي، يحتاج المديرون إلى الاستثمار في التقنيات التي تزيد من معرفة العملاء بدلاً من التقنيات التي تحصر وظائفهم في تطوير توجه علائقي (Rebolledo et al., 2005, pp. 67, 68).

ثالثاً: التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون

اعتبر (Kotler et al., 2018, p. 38) أن إدارة العلاقات مع الزبون (*Customer relationship management*) قد تكون أهم مفهوم في التسويق الحديث، وعرفها على أنها العملية الشاملة لبناء والحفاظ على علاقات زبائن مريحة من خلال تقديم قيمة ورضا أعلى للزبائن.

ويرى *Palmatier* أن إدارة العلاقة مع الزبون هي عبارة عن تطبيق لمفهوم التسويق بالعلاقات بهدف إشباع حاجات كل زبون بصفة فردية من خلال الارتكاز على ما يقوله الزبون وما تعرفه المؤسسة عنه (أمجكوح، 2019، ص 32).

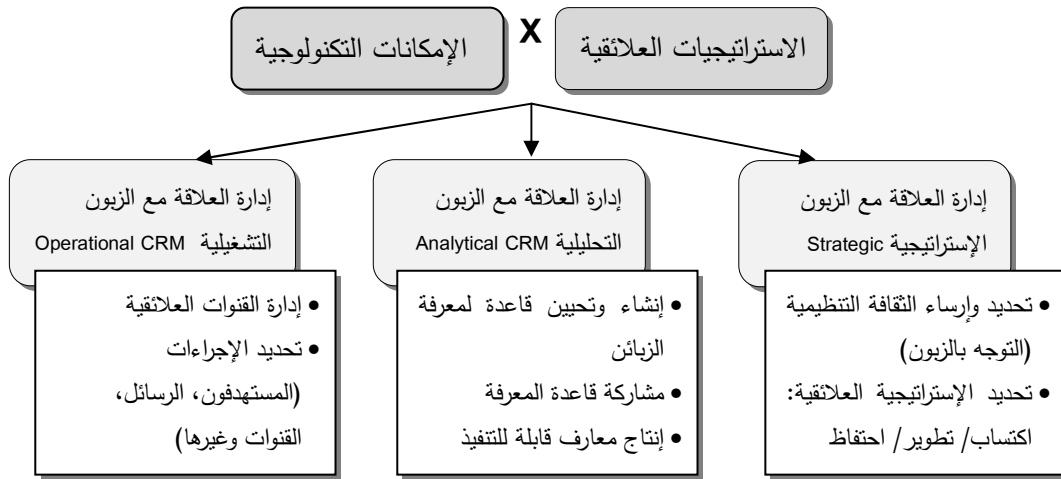
أما (Payne, 2005, p. 11) فقد اعتبر أن إدارة العلاقة مع الزبون ما هي إلا "تسويق بالعلاقات قائم على المعلومات".

والهدف الأساسي من إدارة العلاقة مع الزبون هو جمع المعلومات عن احتياجات الزبائن ورغباتهم المتنوعة مما يستدعي وجود نظام اتصالات حديث يدعم ذلك (عمير & صلاح الدين, 2017, ص 222)، وعليه تتكون إدارة العلاقة مع الزبون من برامج وأدوات تحليلية متطورة تدمج معلومات الزبون من جميع المصادر، وتحللها بعمق وتطبق النتائج لبناء علاقات أقوى مع الزبائن، وتعمل إدارة العلاقة مع الزبون على دمج كل ما تعرفه فرق المبيعات والخدمات والتسويق التابعة للمؤسسة عن الزبائن لتوفير رؤية بزاوية 360 درجة حول العلاقة معهم (Kotler et al., 2005, p. 481).

وترتبط نظرية التسويق بالعلاقات بمفهوم إدارة العلاقة مع الزبون (CRM) لدرجة أن بعض الأكاديميين يعتبرانها مترادفتين (Minazzi, 2015, p. 95)، لكن غالباً ما يشار للتسويق بالعلاقات على أنه القاعدة الفلسفية لإدارة العلاقة مع الزبون (Wu & Lu, 2012, p. 278)، فهي تعتبر جذراً للتسويق بالعلاقات، ويعد التسويق بالعلاقات فلسفة وتوجها للمنظمة نحو المحافظة على الزبائن، بحيث تعمل إدارة العلاقة مع الزبون على تنفيذ تلك الفلسفة والتوجه على أرض الواقع، فهي تلك البنية التحتية المكونة من البرمجيات والأجهزة لإدارة بيانات الزبائن، فضلاً عن كونها وسيلة لأداء الأعمال، ولكن من دون فهم حاجات وأذواق الزبائن لن تنجح إدارة العلاقة مع الزبون ومفتاح نجاحها يكمن في تعاونها مع التسويق بالعلاقات فهما مفهومان مكملان لبعضهما البعض (القيسي, 2015, ص 212)، وهذا ما أكدته (Kotler et al., 2018, p. 143) بقوله أنه لا يمكن للمؤسسات أن تحسن العلاقات مع الزبائن بمجرد تثبيت بعض البرامج الجديدة. فبدلاً من ذلك، يجب على المسوقين البدء بأساسيات إدارة علاقات الزبائن ثم استخدام حلول البيانات والتحليلات عالية التقنية، وعليه ينبغي أن يركزوا أولاً على البحث في "العلاقة" التي تدور حولها إدارة العلاقة مع الزبون، بالتالي لا يجب إهمال الجانب الاستراتيجي لإدارة العلاقة مع الزبون الذي يركز على الاحتفاظ بالزبون وبناء علاقة معه والتي تؤدي إلى زيادة قيمته بدعم من قواعد البيانات التسويقية وتكنولوجيا المعلومات عموماً (أمجكوج, 2018, ص 108).

وعليه فإن تقاطع الإمكانيات التكنولوجية والاستراتيجيات العلائقية تؤدي إلى التمييز بين ثلاثة مستويات من إدارة العلاقة مع الزبون والموضحة في الشكل الموالي:

الشكل 2. 5: مستويات إدارة العلاقة مع الزبون



المصدر: (Ray & Sabadie, 2016, p. 54) بتصرف

1. إدارة العلاقة مع الزبون الإستراتيجية **Strategic CRM**: تعتبر المسائل التي تتمحور حولها إدارة العلاقة مع الزبون إستراتيجيةً قبل كل شيء حيث من جهة تجد المؤسسات نفسها أمام إشكالية التكيف مع تطور توقعات المستهلكين المتطلبين أكثر فأكثر لأنهم أصبحوا أكثر وعياً وبحثاً عن المعلومة خصوصاً مع استخدامهم لوسائل التواصل الاجتماعي؛ ومن جهة أخرى تساهم إدارة العلاقة مع الزبون في الثقافة التنظيمية للمؤسسة وبالتحديد في توجيهها بالزبون، هذا الأخير يمثل فهم المؤسسة للحاجات الحالية والمستقبلية للزبائن بطريقة تمنحهم قيمة أكبر وبصفة مستمرة، هذه الثقافة التنظيمية قد تمكن المؤسسة من خلق ميزة تنافسية في السوق وبالتالي تحقيق أرباح، وعليه فإن إدارة العلاقة مع الزبون الإستراتيجية تقود المؤسسة إلى إبراز دور العلاقة مع الزبون في نموذج أعمالها وكيف وبأية طريقة تساهم في رأس المال الزبوني للمؤسسة وفي ربحيتها (Ray & Sabadie, 2016, p. 55)؛

2. إدارة العلاقة مع الزبون التحليلية **Analytical CRM**: في هذا المستوى من إدارة العلاقة مع الزبائن يوجه الاهتمام بشكل مطلق لجمع المعلومات عن الزبائن بهدف تعزيز القيمة لكل من الزبون والمؤسسة، ويمكن الحصول على المعلومات عن الزبون من عدة مصادر، كالدخول بالرجوع إلى التاريخ الشرائي للزبون، البيانات المالية والتسويقية وبيانات الخدمات الخاصة به، ويمكن استخدام المصادر الخارجية للمعلومات مثل المعلومات الديمغرافية وتحليل نمط العيش كما يمكن الحصول على بعض المعلومات من المنافسين، بالتالي فبالنسبة للمؤسسة تسمح للمؤسسة باكتساب معرفة جديدة من أجل تطوير العلاقة مع الزبون عبر التقيب والتجميع والتخزين لمختلف البيانات والمعطيات التي ستساعد في إعداد خططها التسويقية، اتخاذ القرارات بشكل أفضل وبتجزئة السوق والاحتفاظ بالزبون (مهشي، 2018، ص 194)؛

3. إدارة العلاقة مع الزبون التشغيلية **Operational CRM** تهدف إدارة العلاقة مع الزبون التشغيلية إلى وضع المعرفة حول الزبون في خدمة عمليتي البيع والتسويق بالارتكاز على البيانات التي تم تجميعها من خلال إدارة العلاقة مع الزبون التحليلية، حيث يمكن للمسوقين تكييف سياسة القنوات الكلية

(*omnichannel*)، تحسين حملاتهم، الاستجابة بسرعة أكبر على الموقع الإلكتروني للعلامة أو على مواقع التواصل الاجتماعي، إطلاق عروض جديدة مكيفة لشريحة معينة من الزبائن أو اقتراح محتويات متناسبة مع احتياجاتهم، من جهة أخرى فقد تولدت عن تطور وتبني التكنولوجيات الحديثة سلوكيات شرائية جديدة (كالشراء باستخدام الهاتف النقال)، واستخدام وسائل جديدة في خدمة العلاقة مع الزبون (كتحديد الموقع الجغرافي *geolocation*). إن سياسة القنوات الكلية (*omnichannel*) بالأخص تساهم في تطوير مناسبات التبادل مع الزبائن وتخلق بذلك بيانات جديدة حولهم، وعليه فإن إدارة العلاقة مع الزبون التشغيلية تغذي بنفسها إدارة العلاقة مع الزبون التحليلية حيث يسمح تسيير القنوات العلائقية بتحسين وتأهيل قواعد البيانات مما يخلق حلقة بينهما (*Ray & Sabadie, 2016, p. 57*).

رابعاً: التسويق بالعلاقات وإدارة المعرفة

تتبع القدرة على شخصنة الخدمة من خلال التمكن من التعرف على احتياجات الزبائن وميزاتهم وجمع هذه المعرفة للاستخدام، عملياً تبحث المؤسسات عن المعلومات المفيدة حول الزبائن وتقوم بتخزينها في مستودعات البيانات من أجل نشرها في المؤسسات بأكملها، ويتطلب ذلك دمجاً متعدد الوظائف للعمليات والأفراد والقدرات التسويقية التي لا تتم إلا من خلال المعلومات والتكنولوجيا والتطبيقات (*Minazzi, 2015, p. 95*).

ويرى (*Sharpe, 1990*) أن المعرفة المكتسبة من الزبون تسمح للمؤسسة باستغلال قدرتها لتقديم خدمات مشخصنة كقاعدة لإنشاء عدم تكافؤ معلوماتي بينها وبين منافسيها، لتستغله كمدخل أساسي للتأثير على عملية الاحتفاظ بالزبائن، أما (*Woodruff, 1997*) فيشير إلى أنه ينبغي على المؤسسة التركيز على اكتساب معرفة جديدة حول السوق لأن هذا النشاط يعتبر محورياً لتقديم قيمة أعلى للزبائن (*Chaston et al., 2003, p. 112*).

تعرف إدارة المعرفة (*knowledge management*) بأنها: "العملية التي تعتمد على قاعدة المعرفة من أجل إضافة قيمة للأعمال، وذلك من خلال عمليات عديدة متسلسلة ومنتظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة" (*عثمان, 2017, ص 62*)، أما إدارة المعرفة التسويقية فهي ذلك الجزء الحيوي والمهم من إدارة المعرفة الكلية في المؤسسة والتي ينصب اهتمامها على تطبيق مختلف عمليات إدارة المعرفة من أجل جسر الفجوة بين المؤسسة وزبائنها، مما يسمح لها بتحقيق أهدافها بكل فعالية (*براجي, 2018, ص 212*).

ومن أجل رصد العلاقة التي تربط التسويق بالعلاقات بإدارة المعرفة، نوضح في الجدول الموالي مقارنة بين هذين المفهومين:

الجدول 2. 3: مقارنة بين التسويق بالعلاقات وإدارة المعرفة

إدارة المعرفة	التسويق بالعلاقات	البعد
السلوك التنظيمي، إستراتيجية الأعمال داخل المنظمة الموظفين	التسويق السوق الزبائن	الجدور النظرية المنظور الفاعلون الجوهريون
الاتصال التنظيمي/ الأعمال ماهية المعرفة، تصنيفات المعرفة (الصريحة، الضمنية..)، مطابقة أنواع المعرفة مع أنواع المستويات الوظيفية داخل المنظمة. مستودعات المعرفة، مجتمعات الاهتمام، أصول المعرفة، أدواتها، عملياتها. توليد، مشاركة، نشر واستغلال المعرفة.	الاتصال التسويقي ماهية العلاقة، تصنيفات وأنواع العلاقات (B2C, B2B)، أنواع الزبائن وتجزئتهم (باستخدام الأرباح، التجزئة بالقيمة، بدورة حياة العلاقة)	سياق الاتصال المفاهيم الأساسية التي يركز عليها
	الاتصال، بناء الولاء وخلق قاعدة زبائن مستقرة، خدمة الزبون، تعزيز الثقة.	العمليات الجوهرية

المصدر: (Rowley, 2004, p. 150) بتصرف

ويتقاطع التسويق بالعلاقات وإدارة المعرفة في ثلاثة نقاط أساسية هي (Rowley, 2004, p. 153):

1. عمليات وأدوات الاتصال: يستخدم كل من التسويق بالعلاقات وإدارة المعرفة أدوات التواصل مثل البريد الإلكتروني ولوحات النشرات والمجتمعات الافتراضية والبرامج الجماعية وما إلى ذلك، ومع ذلك فإن مجال المعرفة التي يتم تقاسمها يعتمد على نطاق وكثافة العلاقة والخبرة (المعرفة الضمنية) التي يجلبها كل طرف من أطراف التبادل، ولكن في النهاية فالعلاقات هي وسيلة لتحقيق غاية، هذه الغاية هي نجاح الأعمال في السوق، كما أن التواصل داخل مؤسسة قائمة على المعرفة له أيضا هدف وهو العمل على "تزييت العجلات" داخل المؤسسة لضمان إتمام المهام على النحو المناسب، إعلام الأفراد وجعلهم ملتزمين، حل المشكلات، اتخاذ القرارات الفعالة، وتحفيز الابتكار والإبداع؛

2. ثقافة نشر المعرفة وخلق الثقة: يقترن الاتصال كثيرا بمسألة الثقافة والثقة حيث يعتمد تبادل المعرفة داخل المؤسسات وبين المؤسسات وزبائنها على الثقة: الثقة أن البيانات أو المعرفة المقدمة دقيقة، والثقة أنه سيتم استخدامها بشكل مناسب، وترتبط الثقة بين الطرفين عادة بالتوقعات -التي تشكلت من السمعة أو الخبرة السابقة- بأن الطرف الآخر سوف يفي بوعده بشكل يرضي الطرف الثاني؛

3. مستودعات البيانات وخصوصا تلك التي تدير بيانات الزبائن: تعتبر البيانات المنبر لتوليد بعض أنواع المعرفة حيث يتم إنشاؤها وإدارتها من خلال التكنولوجيا، وتحتاج جميع المستودعات إلى جمع البيانات وتخزينها وتنظيمها لاسترجاعها لاحقا، وتهتم كل من أدوات إدارة المعرفة وأدوات إدارة العلاقة مع الزبون بجمع بيانات الزبائن واستخدامها كأساس لبناء العلاقات أو إنشاء المعرفة، لكن بعمليات مختلفة، حيث تقوم أدوات إدارة المعرفة من خلال بعض الأدوات كالتنقيب عن البيانات (Data mining) بتحليل، تصنيف وتلخيص البيانات لتطوير وجهات نظر حول البيانات، والتي تدعم أنواعا مختلفة من التصميم أو القرارات

الإستراتيجية؛ من جهة أخرى تستخدم أنظمة قواعد بيانات غنية بمعلومات الزبائن لإدارة العلاقة معهم، حيث تدعم أنظمة إدارة العلاقة مع الزبون جميع مراحل التفاعل مع الزبون من الطلبية وحتى التسليم إلى خدمة ما بعد البيع، كما تغطي الطلبيات الإلكترونية والبريد الإلكتروني وقواعد المعرفة التي يمكن استخدامها لإنشاء ملفات تعريف الزبائن، وشخصنة الخدمة، وتوليد الإجابات التلقائية للبريد الإلكتروني والمساعدة التلقائية.

أما عند مقارنة مستويات إدارة العلاقة مع الزبون بإدارة المعرفة فنجد أوجه تقاطع كثيرة بينهما فمستويات إدارة العلاقة مع الزبون وخصوصا التحليلية تعالج المعلومات المختلفة المصادر من أجل إنتاج معارف متعلقة بالزبائن وقابلة للتنفيذ من قبل إدارة العلاقة مع الزبون التشغيلية، وعليه فعمليات إدارة المعرفة مدمجة بشكل واضح داخل نظام إدارة العلاقة مع الزبون وترافقها في مختلف مستوياتها.

خامسا: التسويق بالعلاقات والتجزئة

تتمتع الفنادق بقدرة عالية على استخدام التكنولوجيا، وغالباً ما تقوم بتطبيق استراتيجيات تسويقية حديثة مثل إدارة العلاقة مع الزبون حيث، تقوم بجمع وتسجيل المعلومات حول تفضيلات الزبائن في أنظمتها لكي تستهدف فهم الزبائن بهدف تقديم منتجات مشخصنة لهم، وتتطلب "الشخصنة" في المقام الأول وجود معرفة حول تفضيلات العملاء وسلوكهم. فبمجرد أن تبدأ الفنادق في التعرف على الزبائن وتصنيفهم، يمكنها تطوير منتجات واستراتيجيات تسويقية مناسبة لكل مجموعة (Dursun & Caber, 2016, p. 153).

ولم تعد التجزئة (*segmentation*) تتم بشكل بسيط بالاعتماد على المعايير الكلاسيكية (الجنس، السن، الدخل، الحالة الاجتماعية وغيرها من العوامل السوسيو ديمغرافية)، بل أصبحت تتم على أساس السلوك الشرائي الذي يمكن ملاحظته بمتابعة تاريخ العلاقة مع كل زبون. ونذكر من بين طرق تجزئة الزبائن في إطار التوجه بالزبون (رقاد، 2019، ص 49):

1. رقم الأعمال المحقق من الزبون: يعتبر هذا المعيار مؤشر تجزئة بسيط لكنه فعال فهو يصنف الزبائن إلى مجموعات متجانسة حسب رقم الأعمال من الأكثر إلى الأقل، ويتبع هذا الأخير تصنيف قانون *Pareto* الذي ينص أن 20 بالمئة من الزبائن يحققون 80 بالمئة من رقم أعمال المؤسسة، وتؤدي التجزئة بهذا المعيار إلى الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة، إضافة إلى انتهاج سياسة تسويقية فعالة على أساس تخصيص العلاقة مع كل زبون؛

2. طريقة RFM، (Recency, Frequency, Monetary): وترتكز هذه الطريقة على تحليل ثلاثة متغيرات هي: تاريخ آخر طلبية *Recency*، ويشير إلى فترة الاستهلاك أي الوقت الفاصل لآخر شراء، التردد على الشراء *Frequency*، ويعكس عدد الصفقات في فترة زمنية محددة، المبلغ المتراكم لمشتريات الزبون في المؤسسة *Monetary*، ويتعلق بقيمة مشتريات الزبون؛

3. قيمة العمر الزمني للزبون (CLV, Customer lifetime value): وتمثل إجمالي المشتريات التي يمكن أن يشتريها الزبون الواحد من المؤسسة طوال المدة التي يتعامل فيها معها، كما تعني مقدار الربح المستقبلي المرتقب لزبون ما، ويتم حسابها بجمع كل الأرباح الناتجة من تعامل المؤسسة مع هذا الزبون لفترة

معينة، وتحدد القيمة الحالية لتلك المدخلات المالية بقيمتها الحالية، حيث يدخل في الحساب معدل الخصم ونسبة الاحتفاظ بالزبائن.

إن المنظور العلائقي يفرض على المؤسسة أن تتبنى تجزئة قائمة على قيمة الزبون والقادرة على الأخذ بعين الاعتبار مجمل العلاقة المستقبلية أي التكاليف والأرباح المحققة بصفة مباشرة أو غير مباشرة من قبل الزبون، وحتى ما يتجاوز نفقاته الخاصة - كالكلمة المنطوقة*، - فجمع قيم الزبون هاته تمكن المؤسسة من تقدير ما يسمى بـ"رأس مال الزبون" (Ray & Sabadie, 2016, p. 74).

سادسا: التسويق بالعلاقات ورأس مال الزبون

في إطار تبني المؤسسة لمفهوم التسويق بالعلاقات فإنها تنتقل من إدارة محفظة منتجاتها إلى إدارة محفظة زبائنها، وهدف أي مؤسسة هو الحصول على الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال تحسين قيمة العمر الزمني للزبون *CLV* وذلك لجميع زبائنها الحاليين والمستقبليين أو بمعنى آخر تعظيم رأس مال زبائنها، وقد تم استخدام مصطلح "رأس مال الزبون" (بالإنجليزية *Customer equity*) أول مرة من قبل الباحثين *Blattberg & Deighton*** سنة 1996 وبذلك سجلا طريق الدخول في عهد إدارة رأس مال الزبون تزامنا مع زيادة تبني مفهوم التسويق بالعلاقات (Ray & Sabadie, 2016, pp. 74, 78).

يعرّف رأس مال الزبون بأنه مجموع القيم العمرية للزبون *CLV* لمجمل الزبائن الحاليين والمتوقعين للمؤسسة (Y. P. Kim et al., 2018, p. 409).

وهناك ثلاثة عوامل أساسية تشكل مفهوم رأس مال الزبون وتعمل بصفة مترابطة ومتبادلة بحيث ترفع من رأس مال الزبون وتمنح للمؤسسة استراتيجيات مناسبة للاستجابة لحاجات زبائنها المتغيرة وهي (Y. P. Kim et al., 2018, p. 409):

1. **رأس مال القيمة *Value equity***: هو التقييم الموضوعي الذي يقوم به الزبون حول الفائدة من العلامة التجارية بناء على تصوراته حول ما يتم التخلي عنه مقابل ما يتم الحصول عليه، ويتأثر رأس مال القيمة بثلاثة عوامل هي الجودة والسعر والملائمة؛
2. **رأس مال العلامة *Brand equity***: هو تقييم الزبون الذاتي وغير الملموس للعلامة التجارية علاوة على قيمتها المدركة بصفة موضوعية، وتتأثر بثلاثة عوامل هي الأخرى: الوعي بالعلامة التجارية، الموقف تجاه العلامة التجارية، وأخلاقيات المؤسسة؛

* تسمى (Customer Referral value) CRV، أو قيمة إحالة الزبون وتعبّر عن قدرة الزبون غير المباشرة في المساهمة في رقم أعمال المؤسسة وأرباحها من خلال الكلمة المنطوقة الصادرة عنه والتي تجلب للمؤسسة زبائن جدد بفضل هذه الأخيرة. أنظر:

<http://www.vkclv.com/customer-engagement-suite/customer-referral-value/>

** أنظر المقال: Blattberg, R. C., & Deighton, J. (1996). Manage Marketing by the Customer Equity test. Harvard business review, 74(4), 136-144.

3. رأس مال العلاقة *Relationship equity*: وهو ميل الزبون إلى التمسك بعلامة تجارية ما، علاوة على تقييماته الموضوعية والذاتية لهاته العلامة، ويتأثر رأس مال العلاقة ببرامج مكافأة الولاء (*loyalty reward programs*)، برنامج التقارب (*affinity program*) وبرنامج الاتصال العاطفي (*emotional connection program*).

ويعتبر تعظيم رأس مال الزبون الهدف الأسمى للتسويق بالعلاقات، حيث يشكل هذا الأخير والربحية المستدامة وجهين لعملة واحدة وعليه فإن تعظيم رأس مال الزبون يأتي في نهاية سلسلة قيمة التسويق بالعلاقات وهو مرتبط بصفة مباشرة بالربحية وبالتالي بقيمة المؤسسة، فقيمة العمر الزمني للزبون CLV تسمح من جهة باختيار أفضل الزبائن (وبالتالي تعظيم هامش الربح) ومن جهة أخرى تسمح بتخصيص الموارد التسويقية بصفة مثلى (وبالتالي تقليص التكاليف)، وبما أن رأس مال الزبون ما هو إلا مجموع العمر الزمني للزبون فإنه يساهم إلى حد كبير في قيمة المؤسسة (Ray & Sabadie, 2016, pp. 83, 87).

المبحث الثاني: أبعاد التسويق بالعلاقات

على الرغم من الإسهامات الكبيرة للتسويق بالعلاقات في نظريات وممارسات التسويق، فإن ما يشكل ممارسات التسويق بالعلاقات لا يزال غامضاً بين منظري وممارسي التسويق، حيث أشار (Palmer, 1994) أن "التسويق بالعلاقات يعني أشياء مختلفة في ثقافات مختلفة وعلى المسوقين أن يكونوا حذرين من وصف حلول عالمية عند تطوير المنتجات العالمية والترويج لجميع الأسواق" (Narteh et al., 2013, p. 404). وقد تعددت التسميات التي تعبر عما يشكله مفهوم التسويق بالعلاقات من مدخلات (inputs)، مكونات (constructs)، أسبقيات (antecedents)، أسس (underpinnings)، عوامل (factors)، متطلبات (prerequisites) أو ممارسات (practices)، لكن جميعها تصب في هدف أساسي واحد وهو إبراز ما يتطلبه أو يرتكز عليه هذا التصور من أجل النجاح في إقامة علاقات مريحة، قوية، طويلة المدى مع الزبائن أو الشركاء ومفيدة لكلا الطرفين، ويبين الجدول أدناه ملخصاً لأهم هاته الأبعاد والتي وردت في مجموعة من الدراسات التي قام بها بعض الباحثين منذ ظهور مفهوم التسويق بالعلاقات.

الجدول 2. 4 : أبعاد التسويق بالعلاقات حسب توجهات بعض الباحثين

الميدان	الأبعاد	التسمية	الباحث، السنة
الخدمات عموماً	الثقافة الخدمية، التسويق الداخلي	متطلبات	(Gronroos, 1990)
مخابر الأدوية	فهم توقعات الزبائن، بناء شراكة في الخدمة، تمكين الموظفين، إدارة الجودة الشاملة	مدخلات	(Evans & Laskin, 1994)
الخدمات عموماً	الثقة، التسويق الداخلي	متطلبات	(Berry, 1995)
البنوك	الثقة، الالتزام، الاتصال، التعامل مع الخلافات، الكفاءة	مكونات	(Ndubisi & Wah, 2005) (Jesri et al., 2013)
الفندقة	الثقة، الروابط، الاتصال، القيمة المشتركة، التعاطف والتبادلية	أبعاد	(Sin et al., 2006)
البنوك	الثقة، الالتزام، الاتصال، التعامل مع الخلافات	أسس	(Ndubisi, 2006) (Ndubisi, 2007)
البنوك	الكفاءة، الاتصال، التعامل مع الخلافات	عوامل	(Ndubisi et al., 2009)
دراسة نظرية	الثقة، الالتزام، الاتصال، التعامل مع الخلافات	أسبقيات	(Sohail, 2012)
الفندقة	الكفاءة، الالتزام، التعامل مع الخلافات، الثقة، الاتصال، الروابط العلائقية.	ممارسات	(Narteh et al., 2013)
البنوك	الثقة، الروابط، التعاطف، الاتصال، العلاقات المتبادلة، القيم المشتركة.	مكونات	(Azizi et al., 2014)
البنوك	الاتصال، الالتزام، الثقة، التعاطف.	أبعاد	(القيسي, 2015)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع السابقة.

حيث يرى (Evans & Laskin, 1994) أن التسويق بالعلاقات هو عملية تقوم فيها المؤسسة ببناء شراكة مع زبائنها الحاليين والمرتقبين بحيث يعمل كل من البائع والزبون باتجاه مجموعة مشتركة من الأهداف المحددة والتي يمكن تحقيقها من خلال:

1. فهم حاجات الزبائن؛

2. التعامل مع الزبائن كشركاء في الخدمة؛

3. ضمان استيفاء الموظفين لاحتياجات الزبائن، وقد يتطلب ذلك منهم المبادرة خارج حدود معايير

المؤسسة؛

4. تقديم أفضل جودة ممكنة مرتبطة بالاحتياجات الفردية للزبائن.

أما (Sin et al., 2006) فقد قاموا بتطوير أداة لقياس ما سميها بالتوجه بالتسويق بالعلاقات *Relationship marketing orientation* بحيث اعتبره مجموعة الأنشطة اللازمة لتطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات، والمكون من ستة أبعاد هي الثقة، الروابط، الاتصال، القيمة المشتركة، التعاطف والتبادلية وقد قاما بتطبيق دراستهما على مجموعة من مسؤولي الفنادق بهونج كونج.

وسنتناول في المطالب القادمة بالتفصيل أهم الأبعاد الواردة في الجدول السابق حسب التقسيم التالي:

المطلب الأول: تقوية العلاقة مع الزبون

أشارت أدبيات التسويق بالعلاقات أن التسويق بالعلاقات الناجح ينتج عن جوانب محددة من العلاقات التعاونية التي تتميز بها العلاقات التبادلية الناجحة، وبالرغم من أن العديد من الدراسات اقترحت عوامل متعددة لنجاح التسويق بالعلاقات إلا أنه تم تحديد ثلاثة عوامل بصفة متكررة وهي: الثقة، الالتزام والاتصال (Arnett & Badrinarayanan, 2005, p. 333). وسنتناول هاته الأبعاد بشكل مفصل فيما يلي:

أولاً: الثقة

أشارت الأدبيات التي تناولت موضوع الثقة (*Trust*) بأنه مفهوم متشعب ومتعدد المعاني، وتعددت التعاريف لهذا المفهوم من وجهات نظر عدة كالإدارية، النفسية، الاقتصادية والتسويقية، ونورد فيما يلي مجموعة من التعاريف التسويقية للثقة:

الجدول 2. 5: بعض تعاريف الثقة من المنظور التسويقي

الباحث	تعريف الثقة
(1997) Doney & Cannon	المصداقية والإحسان المدرك للشخص موضوع الثقة
(1990) Crosby et al	اعتقاد واثق بأنه يمكن الاعتماد على مندوب المبيعات في التصرف بطريقة ستخدم مصلحة العميل على المدى الطويل.
(1992) Moorman et al	الرغبة في الاعتماد على شريك التبادل الذي يمكن وضع الثقة فيه.
(1994) Morgan & Hunt	تتكون الثقة عندما يثق أحد الأطراف في موثوقية شريك التبادل ونزاهته.

المصدر: (Kharouf, 2010, pp. 47, 48) بتصريف

معظم الأدبيات التسويقية حددت وجهتي نظر رئيسية لمفهوم الثقة، الأولى هي المقاربة المالية (*Calculative view*) (التي تتبع النموذج الاقتصادي) والثانية هي الاجتماعية والعاطفية (*social & affective view*) (Kharouf, 2010, pp. 52-53, 55, 56):

1. المقاربة المالية (الاقتصادية) للثقة Calculative view: تعكس هذه المقاربة منظورا اقتصاديا، حيث يُنظر للعملاء كفاعلين رشيدين حريصين على الحصول على أقصى فائدة من الطرف الآخر، وضمن هذا المنظور غالباً ما ترتبط الانتهازية بالثقة من حيث تعظيم الانتهازية عبر حساب نتيجة التبادل، ووفقاً لذلك، فإن التصور المالي للثقة يؤكد على المخاطر بالإضافة إلى افتراض أن الأطراف المشاركة قادرة على حساب وتوقع العواقب المحتملة (الأرباح أو الخسائر) على تبادل معين، وقد حدد (McAllister 1995) ثلاثة أشكال للثقة وفق هذه المقاربة وهي:

- **الثقة القائمة على المعرفة knowledge-based trust:** تتكون الثقة عندما تتوفر معلومات كافية للتنبؤ بسلوك الآخرين؛

- **الثقة القائمة على العمليات Process-based trust:** يعتمد هذا الشكل على قاعدة مشتركة من المعرفة، مما يعني أن التوقعات المشتركة لازمة لإنتاجها. ويعتمد تطوير الثقة على تشكيل توقعات الفرد الواثق بشأن دوافع وسلوك الفرد الموثوق به وذلك بسبب الطبيعة الواسعة للثقة وجذورها المفاهيمية المتنوعة؛

- **الثقة الهشة Fragile trust:** تستند الثقة الهشة إلى أحكام الفرد بشأن احتمال تصرفات الطرف الآخر. كما ترتبط أيضاً بإمكانية التنبؤ، ويشار أن الثقة الهشة تسمح للجهات الفاعلة الاقتصادية بالتعامل مع بعضها البعض بطرق حذرة، بالاعتماد على الوسائل الرسمية أو التعاقدية وعلى الضمانات المؤسسية.

2. المقاربة الاجتماعية للثقة Social view: تؤكد على الروابط الاجتماعية وتفاعلات الأفراد واستعدادهم للحفاظ على علاقات محترمة، حيث يتم التعبير عن العلاقات الإنسانية من منظور أن المشاعر التي يحملها الأفراد تجاه الثقة هي ذات طبيعة اجتماعية، وبالتالي فإن التصور المالي المحض للثقة هو تفسير غير مناسب، ووفقاً لـ (McAllister 1995)، هناك عدة أنواع من الثقة من المنظور الاجتماعي:

- **الثقة القائمة على التأثير affect-based trust:** هي الثقة المبنية على الرعاية الشخصية والاهتمام برفاهية الأفراد بدلاً من المصلحة الذاتية، ويرى الباحث أن هذا النوع من الثقة يعتمد على الروابط العاطفية بين الأفراد وبالتالي فإن العلاقات بين الأشخاص المعنيين وكذلك التواصل لها أهمية كبيرة لتطوير الثقة القائمة على التأثير؛

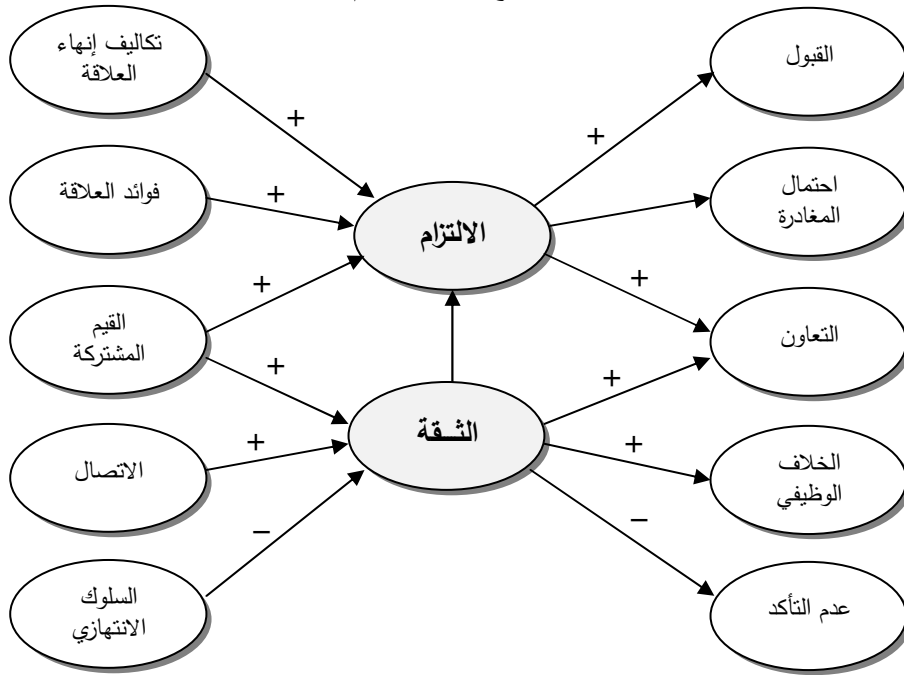
- **الثقة القائمة على الخصائص Characteristic-based trust:** كما يطلق عليها اسم "الثقة الحرة" مما يعني ضمناً أن هذا الشكل من الثقة لا يمكن استثماره أو تشكيله عمداً ويعتمد على أوجه التشابه الاجتماعي أو الاتفاقيات الثقافية بين الأطراف المشاركة، وبالتالي تعد المعلومات حول التشابه الاجتماعي ضرورية للثقة القائمة على الخصائص؛

- **الثقة المؤسسية Institutional-based trust**: لا يعتمد هذا النوع من الثقة على الخصائص الشخصية (مثل القيم الثقافية) أو على تاريخ التبادل الماضي، ولكنه يعتمد على الهياكل الاجتماعية الرسمية أو السمات الفردية أو المنظمة الخاصة.

3. المقاربة النفسية للثقة Psychological view: من وجهة نظر نفسية يتم تعريف الثقة من حيث "الثقة الشخصية"، وأنه في المواقف اليومية يعتمد الفرد على التوقعات المتعلقة بسلوك شخص آخر وعلى وعده أو رغبته في التعاون، وهكذا، تصبح الثقة شرطاً أساسياً لتشكيل علاقة شخصية إيجابية، وتم استكشاف الطبيعة المعقدة للثقة من قبل علماء النفس، حيث ارتبطت بخصائص مختلفة على سبيل المثال جوانب عدم اليقين، وكذلك خطر خيبة الأمل من العلاقات القائمة.

توصل الباحثان *Morgan* و *Hunt* في دراسة لهما سنة 1994 إلى أن الالتزام والثقة هما المتغيران المركزيان في عملية التسويق بالعلاقات، ويرى الباحثان أنه ينبغي تطبيق نظرية "الالتزام-الثقة" في كل التبادلات العلائقية (*Gruen, 1995, p. 450*)، وقد اقترح الباحثان نموذجاً أين تتوسط الثقة والالتزام العلاقة بين أسبقيات ومخرجات التسويق بالعلاقات كما هو موضح في الشكل أدناه:

الشكل 2. 6 : نموذج الثقة-الالتزام للتسويق بالعلاقات



المصدر: (*Morgan & Hunt, 1994, p. 21*) بتصرف

ولتوسيع نطاق وجهة النظر هذه التي تعتبر الثقة كـمكون أساسي للتسويق بالعلاقات حدد (*Berry, 1995*) ثلاثة استراتيجيات يمكن للمؤسسات أن تستخدمها لإظهار موثوقيتها (*trustworthiness*) أمام زبائنها وهي (*Parish et al., 2015, p. 17*):

1. يجب أن تفتح المؤسسات خطوط اتصال بينها وبين الزبائن فالتواصل المنتظم والمفتوح وذو اتجاهين ينقل اهتمام المؤسسة برفاهية الزبون، وحتى تتمكن من القيام بذلك يجب أن تمتلك هيكل تنظيمي يشجع ويسير هذا التدفق من المعلومات، كما ينبغي عليها تطوير أنظمة حوافز للموظفين لتشجيع ومكافأة

التواصل الثنائي الاتجاه، بالإضافة إلى إنشاء فرق متعددة الوظائف لخدمة الزبائن وتعزيز استمرارية الخدمة والتواصل معهم، فالاتصالات المفتوحة تؤدي إلى الثقة، والثقة تؤدي إلى الالتزام بالعلاقات.

2. ينبغي على المؤسسات النظر في ضمان الخدمة لبناء الثقة، عندما يتم التنفيذ بشكل جيد، يعكس ضمان الخدمة التزام المؤسسة بـ"اللعبة النظيفة" مع الزبائن وتسهيل التمييز التنافسي، وعليه، فإن المؤسسات ذات الجودة المتدنية للخدمة يجب ألا تقدم ضمانات أبداً، فجودة الخدمة تأتي أولاً، ثم يليها ضمان محتمل للمساعدة في عملية التحسين.

3. يجب أن تكون المؤسسات راغبة في العمل وفقاً لمعايير سلوك أعلى من مجرد الشرعية، فالقيام بما هو صواب وليس فقط ما هو مطلوب يبني الثقة مع الزبون، والتساؤل "هل هذا صحيح؟" بدلاً من "هل هذا قانوني؟" يبني الثقة وبالتالي يزيد احتمال وجود علاقة.

ثانياً: الالتزام

إن الاستثمار في الالتزام (*Commitment*) بالعلاقات يعتبر أمراً غاية في الأهمية خصوصاً في الأسواق ذات التنافسية العالية (*Parish et al., 2015, p. 25*)، فقد دفعت هذه الأخيرة المؤسسات إلى الانتقال من البحث عن رضا زبائنهم إلى البحث عن التزامهم حيث يرون أن الرضا يلبي احتياجات الزبائن في المدى القصير ولكن التزام الزبون يتطلب علاقة طويلة الأمد معهم ويخلق الولاء، من جهة أخرى فالزبائن الراضون يشعرون بالسعادة ولكن يبقون مستقلين عن المؤسسة لكن الزبائن الملتزمين يميلون إلى تطوير علاقة التعاون مع المؤسسة ويكونون مخلصين لها، كما أنهم يكوّنون علاقة متبادلة معها من خلال تقاسم قيمة المؤسسة والدعم والرغبة في البقاء كأعضاء في المنظمة (*Y. kurn Park & An, 2004, p. 88*).

وقد عرّف (*Morgan & Hunt, 1994*) الالتزام بالعلاقة على أنه رغبة الزبون في إنشاء والحفاظ على علاقة دائمة مع المورد (*Zillifro & Morais, 2004, p. 162*)، كما أنهما اعتبرا أن الثقة تؤدي إلى الالتزام (الشكل 6.2) وهذا ما بينته العديد من الدراسات* (*Pesamaa & Hair, 2008, p. 52*).

ويُعد التزام الضيوف نحو مؤسسة فندقية ما عاملاً مؤثراً مهماً في نيتهم في العودة وتكرار العودة، فبشكل عام، قد يكون الضيوف ملتزمين بشكل عاطفي (*affectively*)، ويرغبون في مواصلة علاقتهم كضيوف، أو قد يكونون ملتزمين بشكل مالي أو موضوعي (*calculatively*)، مما يعني أنهم يواصلون العلاقة بسبب ارتفاع تكاليف التحويل (*Susskind & Viccari, 2011, p. 439*)، وعلى الرغم من تباين الدراسات التي حددت أشكال الالتزام بالعلاقة إلا أنها اتفقت في مضمونها على وجود شكلين رئيسيين للالتزام وهما (بعيطيش، 2016، ص.ص. 116-117):

* أنظر: Becker, 1960; Axelrod, 1984; Morgan & Hunt, 1994; Wetzels et al., 1998; Garbarino & Johnson, 1999; Varama" ki, 2001; Yilmaz & Hunt, 2001; Ekelund, 2002; Rodriguez & Wilson, 2002; Wong & Sohal, 2002; Mukherjee & Nath, 2003

1. الالتزام الموضوعي: وهو الالتزام من خلال الاستمرار في العلاقة حيث يمثل تصميم التزام الفرد على أساس تحليل التكلفة والعائد من العلاقة، أي ما يجني من العلاقة ودون أن يربطه بها شيء آخر من علاقات عاطفية؛

2. الالتزام العاطفي: ويشير إلى اتجاه الزبون نحو تفضيل العلاقة مع المؤسسة نظرا لإحساسه بأهميتها بالنسبة إليه، وينعكس ذلك في رغبة الزبون في الحفاظ على العلاقة مع المؤسسة نظرا لشعوره بالانتماء نحوها.

ثالثا: الاتصال

يعرف الاتصال (*communication*) بأنه عملية نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير (عزيز، 2017، ص 330).

ويعرّف Anderson & Narus الاتصال على أنه " المشاركة الرسمية وغير الرسمية للمعلومات المفيدة وفي الوقت المناسب بين المؤسسات (Arnett & Badrinarayanan, 2005, p. 333).

ويقصد بالاتصال من منظور التسويق بالعلاقات البقاء على تواصل مع أفضل الزبائن وتقديم معلومات موثوقة وفي الوقت المناسب حول الخدمات أو التغيير في الخدمات والتواصل بشكل استباقي في حال ظهور مشكل ، كما يتعلق الاتصال بالإفصاح المتبادل وتقاسم الأسرار فهو عبارة عن حوار تفاعلي يحدث بين المؤسسة وزبائنها خلال مرحلة ما قبل البيع، البيع، الاستهلاك وما بعد البيع، وبالتالي فإن الاتصال الفعال بين المؤسسة وزبائنها يمنحهم معلومات أكثر عن مبادراتها وأنشطتها مما يؤدي إلى تحسين ولاء الزبون عبر جودة العلاقة بين المؤسسة-الزبون (Negi, 2010, p. 255). كما أن الاتصال يقوي من الثقة ويساعد على حل النزاعات ورصد التوقعات، وقد تم تحديد ثلاثة مكونات رئيسية للاتصال وهي: طريقة الاتصال، محتوى الاتصال وتأثير الاتصال (يونس & الديلمي، 2012، ص 32).

وقد توصل (Narteh et al., 2013, p. 413) إلى أن الاتصال قد يعتبر أهم عنصر في المحافظة على علاقات طويلة المدى مع الزبائن. وحتى تتحقق جودة الاتصال بين المؤسسة وزبائنها ينبغي تحقق العناصر التالية (بعيطيش، 2016، ص.ص. 120-121):

1. أن يكون الاتصال في اتجاهين بين المؤسسة وزبائنها؛
2. أن تتم التغذية العكسية في اتجاهين؛
3. مشاركة المعلومات بين المؤسسة والعاملين؛
4. الاعتماد على قنوات اتصال فعالة؛
5. وضع نظام لمشاركة المعلومات داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: جودة الخدمة وإدارتها

تعتبر الجودة أحد الأهداف الأساسية التي ترمي أي مؤسسة إلى تحقيقها، فهي تعتبر المقياس الفعلي لمستوى أداء المؤسسة تجاه زبائنها، وقد ظهرت إدارة الجودة الشاملة (*Total Quality management*) كفلسفة معاصرة في الإدارة والتي تبناها بعض الباحثين في التسويق بالعلاقات واعتبروها كأحد أبعاده لتوافق تصوراتها مع هذا الأخير وتركيزها على تحقيق رضا الزبون كأحد أهم مبادئها وهذا ما يعتبر نقطة الانطلاق بالنسبة للتسويق بالعلاقات.

أولاً: إدارة الجودة الشاملة

عرّفت الجودة على أنها الإيفاء بمتطلبات وتوقعات الزبائن والأطراف الأخرى على نحو مستمر وبالشكل الذي يخلق قيمة ورضا لجميع الأطراف المعنية (الأفندي & محمد، 2019، ص 194).

وعرّفت على أنها: "مجموعة الخصائص الشمولية في المنتجات والخدمات المؤثرة في تلبية حاجات الزبون الظاهرية والضمنية" (عبد الفتاح، 2012، ص.ص. 15-16).

أما إدارة الجودة الشاملة فقد عرّفها معهد الجودة الفيدرالي (*Federal Quality Institute*) على أنها: "منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتضمن استخدام كل من المديرين والموظفين للأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة" (مادي، 2015، ص 21).

ويمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح (بن عيشاوي، 2008، ص 8):

1. إدارة: والتي تعني التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة لكافة النشاطات المتعلقة بتطبيق الجودة، كما يتضمن ذلك دعم نشاطات الجودة وتوفير الموارد اللازمة؛

2. الجودة: والتي تعني تلبية متطلبات الزبون وتوقعاته؛

3. الشاملة: والتي تتطلب مشاركة واندماج كافة موظفي المؤسسة وبالتالي ينبغي إجراء التنسيق الفعال بين الموظفين لحل مشاكل الجودة ولإجراء التحسينات المستمرة.

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسة ما سواء كانت إنتاجية أو خدمية يجب الالتزام بتطبيق مجموعة من المبادئ للوصول إلى تحقيق الجودة في أعمال المؤسسة، وقد اختلف المفكرون ورواد الجودة في عددها إلا أننا سنعرض أهمها وهي (بن عيشاوي، 2008، ص.ص. 22-27):

1. التركيز على العميل: تنطلق هذه الفكرة من مبدأ رضا كل من العميل الخارجي والعميل الداخلي، حيث لا يقتصر المقصود بكلمة (عميل أو زبون) في فلسفة إدارة الجودة الشاملة على العملاء الخارجيين فقط ولكن يتسع هذا المفهوم ليشمل أيضا العملاء أو الزبائن الداخليين وهم الأفراد العاملين في مختلف أقسام

المؤسسة. إن كسب رضا وولاء وثقة العميل الخارجي يتوقف على درجة انتماء وولاء الأفراد داخل المؤسسة للأهداف والسياسات المطبقة مما يدعو إلى ضرورة الاهتمام بهم وذلك بالعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم وتلبية حاجاتهم المادية والمعنوية مع توفير بيئة ملائمة للأداء الفردي والجماعي؛

2. التحسين المستمر: يعتبر التحسين المستمر فلسفة إدارية تدفع إلى العمل على تطوير العمليات والأنشطة المتعلقة بالآلات والمواد والأفراد وطرق الإنتاج بشكل مستمر، وفلسفة التحسين المستمر هي إحدى ركائز منهجية إدارة الجودة الشاملة والتي تهدف للوصول إلى الإتقان الكامل للأعمال عن طريق استمرار التحسين في العمليات الإنتاجية للمؤسسة، كما أن جهود التحسين لا يجب أن تتوقف لأن هناك دائماً فرص للتحسين يجب استغلالها، وفي هذا الصدد هنالك عدة مداخل للتحسين المستمر نذكر من بين أهمها: مدخل دورة *Deming* لـ *P.D.C.A*، مدخل ثلاثية جوران للجودة لـ *Juran* ومدخل طريقة كايزن *Kaisen*؛

3. التعاون الجماعي بدل المنافسة: يركز نظام إدارة الجودة الشاملة على أهمية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة بدلاً من المنافسة بينهم، ويمكن تحقيق التعاون بين المديرين والعاملين من خلال تفعيل نظام مكافآت وحوافز أساسه تقييم الأداء وكذلك تشجيع العمل الجماعي كأداة فعالة للتحسين المستمر، إضافة إلى احترام آراء جميع أفراد المؤسسة ومنحهم الثقة بعملهم والاعتزاز به؛

4. التركيز على الموارد البشرية والكفاءات الفردية: يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد البشرية والكفاءات الفردية أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها في اختراق الأسواق. إن التركيز على هذا العنصر البشري بتنميته وتدريبه وتزويده بالمهارات والقدرات وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثرة إيجاباً على روحه المعنوية يعدّ أهم ركائز إدارة الجودة الشاملة وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية والتنفيذية للجودة الشاملة؛

5. الوقاية بدل التفتيش: تنطلق فلسفة إدارة الجودة الشاملة من مبدأ أن الجودة عبارة عن ثمرة العملية الوقائية وليست العملية التفتيشية، ففي نظريات الإدارة التقليدية نجد أن مراقبة الجودة أو التفتيش على مستوى السلع والخدمات تكون بعد عملية التصنيع أو تقديم الخدمة. فإن هذه الطريقة تستنزف الكثير من الطاقات البشرية والموارد المالية من أجل الكشف عن العيوب أو أخطاء في العملية الإنتاجية، أما في حالة تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة فإن ذلك سيؤدي إلى تقليص التكاليف وزيادة الربحية من خلال إدخال عنصر الوقاية في العملية الإنتاجية عن طريق مراقبة الانحرافات بمختلف أنواعها ومحاولة تصحيحها في حينها؛

6. المشاركة الكاملة: تعد مشاركة كل فرد في العمل الجماعي من أهم النشاطات التي يجب التركيز عليها، حيث تساعد في زيادة الولاء والانتماء للمؤسسة، إن العمل الجماعي عبارة عن أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الدوائر والأقسام المختلفة والاحتكاك المتواصل بين أفراد المؤسسة الواحدة، ومن أجل زيادة فعالية ذلك الاتصال يؤكد نظام إدارة الجودة الشاملة

* Plan- Do- Check- Act

على أهمية استخدام أسلوب اللامركزية والاتصالات الأفقية بدلا من أسلوب المركزية والاتصالات الرأسية، ذلك لدعم فكرة العمل الجماعي بين الأفراد في الدوائر والأقسام المختلفة؛

7. اتخاذ القرار بناء على الحقائق: تتميز المؤسسات التي تطبق نظام إدارة الجودة الشاملة بأن قراراتها مبنية على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد تكهنات فردية أو افتراضات أو توقعات مبنية على آراء شخصية، والنجاح في ذلك يتوقف على فعالية نظام معلومات المؤسسة، وبصفة خاصة نظام المعلومات التسويقية المسؤول على حصول المؤسسة بصفة مستمرة على المعلومات الدقيقة عن متغيرات البيئة التنافسية من منافسين ومستهلكين وموردين؛

8. نظام المعلومات والاتصال: يعتبر توفر نظام للمعلومات والاتصال من الركائز المهمة التي تقتضيها متطلبات إدارة الجودة الشاملة، فالإتصال هو عملية تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين، وتلقي المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي واستفسارات بهدف اتخاذ قرار معين وتنفيذه.

ثانيا: جودة الخدمة وأبعادها

عرّف Lovelock جودة الخدمة على أنها خلو الخدمة من أي عيب (Zero defect) في أثناء إنجازها، وهذا الحكم يصدره الزبون بعد إدراكه للأداء الفعلي للخدمة (د. أ. طارق، 2017، ص 291).

إذا فتوقعات الزبون هي المعايير المرجعية للأداء والنتيجة عن خبرات التعامل مع الخدمة والقابلة للمقارنة، كما أنها تصاغ في ظروف يتوقع الزبون أنها تشكل النقطة التي يدرك عندها الخدمة فعليا كما قدمت له. ونتيجة لعدم ملموسية خدمات الضيافة فإن عملية تقييم جودتها يحدث أثناء عملية تسليم الخدمة أي خلال اللقاء الخدمي بين الزبون ومقدم الخدمة، ولأن مدركات الزبون للجودة تمثل تقييمات ذاتية وموضوعية فهي تعتمد على تجربة الزبون للخدمات والواقع الخدمي في الفندق المرتبط بالبيئة المادية والعاملين بالفندق (عبد الرسول & عبد، 2016، ص.ص. 31-32).

إن قياس جودة الخدمة بشكل موضوعي ليس ممكنا كما هو الحال بالنسبة للمنتجات المصنعة وذلك لصعوبة تقييمها مقارنة بالمنتجات بسبب طبيعتها غير المتجانسة، تلازميتها، وقابليتها للتلف ولموسيتها. هذه الخصائص المميزة للخدمات تجعل من الصعب تحديد وقياس جودتها. أما في مجال الفنادق، فقد ظهرت خصائص أخرى، مثل المعايير غير الدقيقة وقناة التوزيع القصيرة والاعتمادية والاتساق والتفاعل وجهاً لوجه وتبادل المعلومات والطلب المنقلب والتي زادت من تعقيد مهمة تحديد وتقديم وقياس جودة الخدمة الفندقية. وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات مساهمات فيما يتعلق بفهم بنية الأبعاد المكونة لجودة الخدمة في الفنادق. وفي الوقت نفسه، أثبتت أنه توجد أبعاد مختلفة للجودة في الفنادق حسب الأسواق التي تخدمها، وبالتالي تخدم قطاعات سوقية مختلفة مثل المنتجعات والموتيلات وفنادق المطارات وغيرها والتي تتميز جميعها بخصائص منفردة عن بعضها البعض. وقد أظهرت هذه الدراسات أيضاً أن بعض أبعاد الجودة في

إعداد الفنادق كانت مختلفة عن الأبعاد الخمسة التي وصفها البحث الأصلي لنموذج *SERVQUAL* (Akbaba, 2006, pp. 171, 172). لكن سنكتفي بذكر هذه الأبعاد كما يلي:

1. الاعتمادية: يعدّ هذا البعد الأكثر أهمية وتحسنا من قبل الزبون إذ يعكس مستوى خدمات المؤسسة الفندقية عموماً ويحدد إدراك الزبون للجودة وفق وعود المؤسسة الفندقية في تقديم الخدمة ذات الجودة العالية، إذ يتطلب أداء الخدمات وتقديمها بصورة صحيحة منذ البداية حين يتم الطلب عليها وذلك من خلال حصول الزبون على: الخدمة الجيدة وفي الوقت المناسب، الاستمتاع بالوقت الذي يقضيه من خلال توفير متطلباته على أكمل وجه، الخدمة المعروضة وفق الأسعار المعلنة (بن عيشاوي, 2008, ص 72)؛

2. الاستجابة: هي استعداد العاملين إلى مساعدة الزبون والرد على استفساراته والسرعة في أداء الخدمة والاستجابة الفورية وبلطف لطلباته (الحدراوي & الكلابي, 2013, ص 229). كما تمثل القدرة على تقديم الخدمة بشكل عاجل، كالأستجابة السريعة في تقديم وجبات الغداء. ومن أجل الارتقاء بالأستجابة يجب على الفندق تحسين الزبائن باهتمامه باحتياجاتهم بصورة مستمرة (ل. ل. علي & عاتي, 2016, ص 107)؛

3. الأمان: تعني كيف يمكن الاعتماد على مقدم الخدمة وتنسيق الخدمة، وتعرّف أنها قدرة مقدم الخدمة على تقديم جودة جيدة من الخدمات وبسرعة، ومراقبة عقود تقديم الخدمات، والتسعير، والتعامل مع الشكاوي، كل ذلك يعدّ من الأمور المهمة لقطاع الفنادق، والرغبة الحقيقية في حل مشاكل الزبائن، وتقديم الخدمة في الوقت المحدد، والحفاظ على خدمة خالية من الأخطاء. وإن إنجاز الخدمة بالدقة الموعودة من حيث تقديم الخدمة بمهارة عالية مع إنجازها بشكل دقيق وصحيح وضمن الوقت المحدد وبالشكل الذي يرغب الزبون بالحصول عليها سوف يؤدي إلى زيادة درجة رضاه عن الفندق؛

4. التعاطف: يعني أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب وأن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن، ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى درجة العناية بالعميل ورعاية خصوصيته والاهتمام بمشاكله (ليازيد, 2015, ص 16)؛

5. الجوانب الملموسة: على الرغم من أن المؤسسات الفندقية تعتمد على العنصر البشري بالدرجة الأولى في تقديم خدماتها، إلا أنها ينبغي أن تتوفر على جوانب ملموسة ذات درجة عالية من التكنولوجيا تمكنها من تقديم الخدمات بشكل أفضل للضيوف، فضلا عن وضع ديكورات وأثاث ومظهر لائق للعاملين يتناسب مع درجة الفندق، إذ أن نظرة الضيوف إلى جمالية المؤسسة الفندقية تمكنهم من تقييم جودة خدماتها (الصواف & اسماعيل, 2011, ص 80).

المطلب الثالث: التسويق الداخلي

يعتبر التسويق الداخلي أحد الركائز الأساسية التي يعتمد عليها التسويق بالعلاقات من منطلق فكرة أن رضا الزبون الخارجي يأتي نتيجة رضا الزبون الداخلي وعليه ينبغي على المؤسسة الاهتمام بموظفيها بقدر ما تهتم بزبائنها، وفي ما يلي تفصيل للمفهوم:

أولاً: مفهوم التسويق الداخلي

في الأصل، تطورت الحاجة إلى التسويق الداخلي من فكرة أنه ما لم تتمكن المؤسسة من تسويق خدماتها لموظفيها أولاً، فلا يمكن أن تتوقع أن تكون قادرة على تسويق الخدمات إلى زبائنها النهائيين (Grönroos, 2017, p. 203). وفيما يلي عرض لأهم ما ورد حول هذا المفهوم.

يعدّ العنصر البشري من أهم العناصر والموارد الإدارية في المنشآت السياحية والفندقية، ففي بعض المشروعات يمكن الاستغناء عن الإنسان بالآلة إلا في العمل في الفنادق، فوجود الآلة لا تغني عن وجود الإنسان فهي عامل مساعد له في أداء الخدمات الفندقية، مثل العمل بالمطابخ والمطاعم والاستقبال والاستعلامات والإشراف الداخلي وغيرها (العلوان وآخ., 2014, ص 11).

إن موظفي المنظمات الخدمية والفنادق بشكل خاص يعتبرون من أهم عوامل النجاح في تقديم الخدمة، وعلى المؤسسات الفندقية الناجحة أن تدرك تماماً أن موظفيها يمثلون حلقة الوصل الدقيقة التي تربطهم بالزبون، حيث أشار Grönroos, Zeithaml و Bitner أن تسويق الخدمة لا يعتمد على متطلبات المتغيرات الأربعة (4 P's) في التسويق فحسب وإنما يحتاج أيضاً إلى العاملين والموظفين كونهم مصدراً مهماً وذلك لتماسهم المباشر مع الزبون وتفاعلهم معه (أبو رمان & الديوه جي, 2000).

إن فكرة التسويق لموظفي الخدمة من أجل تحسين كفاءتهم أمام الزبائن تسبق الدراسات الأولى التي صدرت حول مفهوم التسويق بالعلاقات، وقد كان George (1977)، Grönroos (1978, 1981) و Berry (1981, 1983)، من بين المتحمسين الأوائل لممارسة التسويق الداخلي في المؤسسات الخدمية من أجل تحسين التسويق الخارجي (Berry, 1995, p. 241).

وعرّف (Kotler et al., 2018, p. 260) التسويق الداخلي بأنه: "توجيه وتحفيز الموظفين ذوي الاتصال بالعملاء وموظفي دعم الخدمة للعمل كفريق واحد لتحقيق رضا العملاء".

كما عرفه (Lovellock & Wirtz, 2006) أنه تصميم السياسات والبرنامج المعدة من أجل العاملين وذلك لتحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم لينعكس إيجاباً بالرقى في جودة الخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين (مطابس, 2017, ص 32).

وتتجلى أهمية التسويق الداخلي لكلا من المنظمات والعاملين في (لفتة & حسين, 2017, ص 36):

1. بالنسبة للمنظمات: يعتبر جزءاً مهماً من التغيير والتطوير التنظيمي، يساعد في بناء الصورة العامة للمنظمة، كما يعد سلاحاً استراتيجياً في تحقيق الجودة العالية عند تقديم الخدمات وفي تطوير الميزة التنافسية للمنظمة؛

2. بالنسبة للعاملين: يدفع العاملين للعمل وفق رسالة المنظمة وإستراتيجيتها وأهدافها، يعتبر مصدراً لتطوير وتحسين قدرات العاملين وإدراكهم للفرص التسويقية، كما يساهم في تحسين العلاقات بين العاملين أنفسهم وبينهم والإدارة ويساعد على زيادة فهم العاملين وشعورهم بمعنى الوظيفة.

ثانياً: أبعاد التسويق الداخلي

تعددت أبعاد التسويق الداخلي حيث لم يوجد اتفاق في الأدبيات السابقة حول هذه الأبعاد، وقد قدم مجموعة من الباحثين* أبعاد تكرر في بعض الدراسات، تمثلت أبرزها في: التنسيق والتكامل بين الوظائف، التوجه نحو الزبون، مدخل التسويق الشبيه، الرضا الوظيفي، التمكين، تحفيز العاملين، جودة الخدمات، تطوير العاملين، رؤية المنظمة، إستراتيجية المكافآت، الاتصال الداخلي، القيادة العليا، التوظيف، التدريب، القيادة، المهارات وتطوير الأفراد، بحوث السوق الداخلية، الابتكار والإبداع (أقطي، 2014، ص.ص. 90، 91) وسنقوم فيما يلي بعرض أهم هذه الأبعاد التي تكرر في أغلب الدراسات:

1. التوظيف: (recruitment) هو الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية، والأداة الأساسية التي تمكن المنظمة من استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقاً للمعايير العلمية والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية (زوايدية، 2016، ص 65). وتشمل عملية التوظيف ثلاثة مراحل أساسية وهي (مطابس، 2017، ص.ص. 57-60):

- **الاستقطاب:** هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة بالمؤسسة؛
- **الاختيار:** يتمثل الاختيار الفعال في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل الوظيفة بناء على توافر مقومات ومتطلبات وجدارات يتمتع بها أكثر من غيره ويتم ذلك باستخدام أدوات اختيار متطورة ومتكاملة؛
- **التعيين:** هو تعيين الشخص في وظيفة تتناسب مع قدراته وإمكانياته بحيث يكون هنالك استثمار أفضل لقدرات الشخص وزيادة شعوره بالرضا نظراً لتوافق قدراته مع طبيعة الوظيفة التي عين فيها.

2. التدريب: (training) أحد الأدوات الرئيسية التي تسهم في تطوير قدرات الأفراد وتأهيلهم للقيام بأعمالهم على أحسن وجه، ويعرف على أنه: "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم ومقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد على أداء وظائفهم لمواجهة الاحتياجات المستقبلية" (العلوان وآخ، 2014، ص 215). وتؤدي عملية التدريب عدداً من الوظائف ذات الأهمية وتتمثل في (الشكر & لطيف، 2008، ص 156):

- علاج النقص أو القصور في برامج إعداد المتدربين؛
- اطلاع المتدرب على الجديد والمستحدث بمجال طرائق وتقنيات التعليم، وهذا يؤكد الجانب التجديدي، كما يؤكد الطبيعة الاستمرارية للتدريب؛
- رفع الكفاءة الإنتاجية للمتدربين عن طريق زيادة كفاءتهم الفنية وصيانة ورفع مستوى مهاراتهم؛
- مساعدة المتدربين الجدد للتأقلم مع العمل وفهم متطلباته؛
- تحسين المناخ التنظيمي داخل المنظمة عن طريق رفع الروح المعنوية للعاملين فيها.

* Ha & al, 2007; Saad & al, 2002; Martensen & Gronholdt, 2006

3. الحوافز والمكافآت: يمثل تحفيز الموظفين (*incentives and rewards*) عنصراً حيوياً في بيئة العمل الحديثة، حيث لا يمكن التقرب إلى الضيوف أو التحسين المستمر للخدمات أو مواصلة الابتكارات أو زيادة الإنتاجية أو حتى الارتقاء إلى مستوى المنافسة إلا إذا توصلت المؤسسة الفندقية إلى طرق جديدة لتحفيز الموظفين، والحوافز مهمة من حيث أنها تسهم في خلق الرضا الوظيفي لدى العاملين مما يساعد على حل الكثير من المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الفندقية من انخفاض معدلات الإنتاج وارتفاع التكاليف والغياب والمنازعات والشكاوي ودوران العمل وغيرها (عبد كاظم، 2013، ص 174).

ويمكن التمييز بين نوعين من الحوافز (عينوس & عياد، 2018، ص 149):

- **الحوافز المادية:** هي التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة مثل الرواتب الشهرية، الأجور اليومية، الزيادات السنوية والمكافآت وغيرها؛

- **الحوافز المعنوية:** هي تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية يسعى لتحقيقها من خلال عمله في المنظمة كفرص الترقية وتقدير جهود العاملين وإشراكهم في صنع القرار.

4. التمكين: يعرف التمكين (*empowerment*) أنه امتلاك العاملين الحرية الكافية في أداء أعمالهم مع مسؤوليتهم الكاملة عن النتائج، كما يعرف أنه المشاركة في المعلومات وغيرها من الأنشطة التي تساهم في الوصول إلى نتائج إيجابية في العمل وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية (بن علي، 2018، ص 41).

ويستند التمكين على ضرورة توافر عدة متطلبات نوضحها في ما يلي (بعيطيش، 2016، ص 51):

- **الثقة الإدارية:** توافر ثقة في كفاءة العاملين وصراحتهم وإمكانية الاعتماد عليهم؛
- **الهيكل التنظيمي:** هيكل مفرطح يتسم بانخفاض عدد المستويات الإدارية؛
- **الأساس التنظيمي:** فرق عمل وتتاح فرصة المشاركة لكل الأفراد؛
- **التدريب:** تتاح فرصة التدريب لكل العاملين وبشكل مستمر؛
- **مكافأة العاملين:** لتشجيع العاملين على السلوك المرغوب فيه وحثهم على المخاطرة؛
- **الدعم الاجتماعي:** تأييد من الرؤساء والزملاء والمرؤوسين؛
- **الاتصالات:** مفتوحة في كل الاتجاهات؛
- **الرقابة:** رقابة داخلية مع عدم عقاب المخطئ بل إعطائه فرصة أخرى؛
- **المدير:** يقوم بدور المدرب ويتأكد من وضع الأهداف وحل المشاكل؛
- **المسؤولية:** تقع على عاتق الفرد لذلك فهو يسعى لتحقيق الكفاءة.

5.الاتصال الداخلي: يعد بعد الاتصال الداخلي (*internal communication*) البعد الملموس والمحسوس من بين أبعاد التسويق الداخلي ومن الوسائل الحاسمة لنجاحه، إذ لا يمكن تصور قيام الإدارة بواجباتها دون وسائل الاتصالات التي تضمن اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بينها وبين العاملين، فبواسطتها يمكن توفير معلومات كافية ودقيقة تساعد على خلق المزيد من الوعي والفهم بين العاملين وتقليل الصراع بينهم بحيث تصبح عملية إقناع الزبائن وإيصال المعلومات إليهم بسهولة، ومن بين وسائل الاتصال الداخلي: اللقاءات والاجتماعات مع العاملين، التقارير السنوية، نشرات المؤسسة، الاتصالات الشفوية المباشرة بالعاملين (لفته & حسين, 2017, ص 38).

قسمت (Rogala & Kniewska-Seba, 2013, p. 11) أدوات الاتصال الداخلي إلى قسمين:

- أدوات اتصال داخلي رسمية: كالمحادثات وجها لوجه، المذكرات، المجالات الداخلية، النشرات، التقارير، لوحات المعلومات، التقارير السنوية عن أداء الشركة، الاجتماعات، راديو المؤسسة، مركز الاتصال، الإنترنت، النشرة الإخبارية، البريد الإلكتروني، مجلس الإدارة، صناديق الاقتراحات، دراسة آراء الموظفين والمواقف، المطبوعات، فرق متعددة التخصصات، المنسقين المستقلين، الأحداث والدورات؛
- أدوات اتصال داخلي غير رسمية: كالثائعات والثرثرة، الاجتماعات غير الرسمية بعد العمل، تنظيم غداء للمدراء مع الموظفين، مجموعات العمل، الإدارة بالتجول (*MBWA**)، العلاقات غير الرسمية بين الموظفين، دعم مبادرات العمال المتعلقة بحياة المجتمع المحلي، الأعمال الخيرية، الرياضة، الثقافة أو التعليم.

6.بحوث السوق الداخلية: تمثل أبحاث السوق الداخلية (*internal market research*) الجهود المنهجية التي تبذلها المؤسسة للحصول على اقتراحات وتعليقات الموظفين حول القضايا المتعلقة بالعمل، وتحسين تقديم الخدمات من خلال السماح لهم بالتعبير عن أفكارهم بحرية (Nart et al., 2019, p. 4).

7.التوجه نحو الزبون: يعتبر التوجه نحو الزبون (*customer orientation*) قوة تقود التسويق الداخلي، فهذا الأخير يحفز الموظفين على التوجه نحو الزبون والذي يقصد به فهم حاجات الزبون المستهدف بهدف خلق قيمة باستمرار (أقطي, 2014, ص 90). وقد أكد (Ro & Chen, 2011, p. 423) على أهمية سمات شخصية الموظف في التمكين النفسي المدرك، حيث أن مستوى توجه موظفي الخدمة نحو الزبون هو محرك رئيسي لرضاهم عن مؤسسة الخدمة، وأن توظيف موظفي الخدمة ذوي التوجه نحو الزبون، على الرغم من أنه لا يضمن النجاح الاقتصادي، إلا أنه يمثل خطوة حاسمة نحوه، ويتم تعريف التوجه نحو الزبون على أنه سمة شخصية على المستوى السطحي لاستعداد الموظف لتلبية احتياجات الزبائن في سياق الوظيفة، وقد يكون أداء بعض الموظفين أفضل من غيرهم لأنهم أكثر موهبة ولديهم الاستعداد لتجاوز "نداء الواجب" من خلال تقديم أكثر مما هو مطلوب من خلال أدوارهم ووصف الوظيفة.

* Management by walking around

المطلب الرابع: إدارة الشكاوى

تعتبر شكاوى الزبائن (*customers complaints*) كفرصة للمؤسسات عموماً ولل فنادق على وجه خاص للتحسن، حيث تساعد على إدراك المشاكل وتصحيحها بسرعة وفي الوقت المناسب. وقبل التطرق إلى طرق إدارة ومعالجة الشكاوى ينبغي أولاً تناول جانب مهم يسبق سلوك الشكاوى وهو الفشل في الخدمة.

أولاً: الفشل في الخدمة

الفشل في الخدمة (*Service failure*) هو أي نوع من الأخطاء، القصور أو المشاكل التي تحدث أثناء تقديم الخدمة، وينطوي استهلاك خدمات السياحة والضيافة على درجة عالية من عدم اليقين والمخاطر، ويُعزى الاختلاف الملازم لتقديم خدمات الضيافة أساساً إلى عاملين: الأول هو الاعتماد الكبير على مقدمي الخدمة والثاني هو الاستحالة شبه التامة لفحص الجودة قبل الاستهلاك (*Koc, 2017, p. 1*).

وقد حدد *Armistead (1995)* ثلاثة أنواع من الفشل في الخدمة: أخطاء صادرة من المؤسسة، أخطاء صادرة من الزبون، وأخطاء صادرة من مؤسسات شريكة (كالإضرابات في شركات النقل أو الطيران) (*Lewis & Mccann, 2004, p. 7*).

إن درجة الفشل في تقديم الخدمة لا تختلف فقط حسب الحالة ولكن أيضاً وفقاً لتصورات وتوقعات الضيف، هاته الأخيرة هي التي تحدد تقييمه للوضع، ومن المحتمل أن تؤثر درجة فشل الخدمة على مسار الأحداث الذي سيتخذه الضيف لمعالجة فشل الخدمة، بحيث ينبغي أن يتعاون كل من الضيوف ومقدمي الخدمة على تحديد الحل المطلوب لعلاج المشكلة (*Susskind & Viccari, 2011, p. 439*).

في الشكل الموالي تظهر لنا أربعة حالات عند حدوث فشل الخدمة مع ردود الفعل المحتملة لكل من الزبون والمؤسسة حيث:

الجدول 2. 6: احتمالات سلوك الزبون واستجابات المؤسسة في حالات فشل/عدم فشل الخدمة.

عدم وجود فشل في الخدمة: - إذا تحدث الزبون يتم شكره على مجاملته للمؤسسة المؤسسة: تحتفل	عدم وجود فشل في الخدمة: - إذا اشتكى الزبون هنالك فرصة لإزالة اللبس المؤسسة: تشكر وتعلم الزبون
وجود فشل في الخدمة: - يلتزم الزبون الصمت أمام المؤسسة المؤسسة: تسأل وتشجع الزبون لتقديم شكوى	وجود فشل في الخدمة: - الزبون غير راض ويقدم شكوى للمؤسسة المؤسسة: تشكر الزبون وتشجع في عملية الاسترداد

المصدر: (*Barlow & Moller, 2008, p. 55*) بتصرف.

من بين أهم النتائج الناجمة عن الفشل في الخدمة ما يلي: عدم الرضا، انخفاض في ثقة الزبون، الكلمة المنطوقة السلبية، تسرب الزبون، نقص المداخليل وارتفاع التكاليف، انخفاض في معنويات الموظفين وأدائهم (Lewis & Mccann, 2004, p. 7).

ثانياً: سلوك الشكوى لدى الزبون

الخلافاً هو المستوى العام من عدم الاتفاق بين الشركاء وكلما زاد، كلما أظهر الزبون عزوفاً عن منح الثقة على المدى الطويل وعدم الرغبة في الاستثمار في تطوير والمحافظة على العلاقة، وبذلك يؤثر سلباً على ثقة والتزام الزبون أمام المؤسسة؛ وقد بينت العديد من الدراسات أن انتباه الفرد أو الزبون يكون أكثر على الأحداث السلبية مقارنة مع الإيجابية منها (Palmatier et al., 2007, pp. 85, 92).

من جانب آخر، يعرف سلوك الشكوى (*complaint behavior*) على أنه فعل يقوم به الفرد يتضمن التحدث عن جانب سلبي متعلق بمنتج أو بخدمة ما (Heung & Lam, 2003, p. 283). وقد حدد Lovelock و Wirtz (2004) أربعة أهداف أساسية لسلوك الشكوى وهي (Chan et al., 2017, p. 59):

1. الحصول على تعويض: يشتمل الأفراد لاسترجاع الخسارة المالية من خلال طلب استرداد الأموال أو التعويض أو عن طريق أداء الخدمة مرة أخرى؛
 2. التعبير عن غضبهم: يمكن أن تساعد الزبائن على إعادة بناء ثقتهم بأنفسهم والتفيس عن غضبهم؛
 3. المساعدة في تحسين الخدمة: عندما يشارك (*involved*) الزبائن بشكل كبير في خدمة ما، فهم يقدمون تغذية عكسية لتحسين الخدمة؛
 4. الإيثار (*altruistic reasons*): يشعر بعض الزبائن بالسوء إذا فشلوا في التعبير عن مشكلة ما، مما سيؤدي إلى وجود صعوبات لأشخاص آخرين إذا بقيت المشكلة غير مصححة، وقد أفاد Downton (2000) أن زبونا واحداً من أصل 20 زبونا فقط سيقدم شكوى. الغالبية العظمى من العملاء لا يشتمون لأنهم يعتقدون أن الشكوى لن تفيدهم أو ليس لديهم الوقت أو الطاقة للشكوى، كما أن بعض الأشخاص لا يشتمون لأنهم ليسوا على دراية بالقنوات أو أنظمة الشكاوى.
- ومن بين أهم الأسباب التي تدفع الزبون لتقديم الشكوى (بن جروة & دلهوم, 2015, ص.ص. 96-97):

1. عدم الوفاء بالتوقعات: قد يختلف الأداء الفعلي عن الأداء المتوقع من حيث التوقيت أو السلوك أو الجودة أو نمط الاتصال مما يتسبب في حدوث مشكلات أو أخطاء من وجهة نظر الزبون؛

2. ضعف الثقة أو المصداقية في المؤسسة أو مقدم الخدمة: قد يتولد انطباع لدى الزبون بضعف مهارة الموظف أو عدم قدرته على فهم احتياجاته كما قد يخشى أن تقوم المؤسسة برفع أسعارها دوم مقدمات أو مبررات مقنعة أو ألا تنفذ تعهداتها في المواعيد المحددة؛

3. الحالة المزاجية للزبون أو الموظف: إن مواجهة الزبون أو الموظف لمواقف أو ظروف غير مرغوبة قد يؤثر على حالته المزاجية وبالتالي تفاعلاته واستجابته للطرف الآخر، الأمر الذي قد يترتب عليه مشكلات في التعامل؛

4. مقاومة الزبون للتغيير: فقد تقوم المؤسسة بتغيير السياسات أو الإجراءات أو أنظمة العمل أو متطلبات الحصول على الخدمة، مما يؤدي إلى تدمير الزبون أو مقاومته للتعديل لانطوائه على أعباء إضافية أو تطلبه لسلوكيات أو تصرفات لا يألفها، أو تأثيره على وقت أو تكلفة الحصول على الخدمة؛

5. أسباب أخرى: مثل التمييز بين الزبائن فيما يتعلق بزمن، أسلوب أو طريقة الحصول على الخدمة، البطء والتأخير في الحصول على الخدمة، الآلية، النمطية وخلو الخدمة من المشاعر، نقص أو عدم توفر المعلومات لدى الزبون مع عدم تحقيق الإشباع المطلوب من المنتج أو الخدمة، إضافة إلى تفوق المنافسين من حيث السعر أو المواصفات أو الخدمات.

وقد بيّن كل من *Bennett و Moore* وآخرون (1997) فوائد الشكوى بالنسبة للمؤسسة والتي نوجزها فيما يلي (Dinnen & Hassanien, 2011, p. 72):

1. تسليط الضوء على أي نقطة ضعف في أداء المؤسسة، وعلى الطرق التي تسمح بتحسينها؛
2. الحصول على معلومات ذات قيمة من قبل الزبون الذي قام بتقديم الشكوى؛
3. الكلمة المنطوقة الإيجابية الناجمة عن التعامل الجيد مع الشكوى؛
4. تحسين صورة المؤسسة لدى الزبون؛
5. زيادة شراء المنتجات والخدمات من قبل الزبائن الحاليين؛
6. زيادة ثقة الزبائن والتزامهم أمام المؤسسة؛
7. الأثر الإيجابي على الربحية عبر بناء علاقات مع الزبائن؛
8. زيادة معدلات الاحتفاظ بالزبائن عند التعامل الفعال مع الشكوى؛
9. أداة مفيدة للتقرب من الزبائن وتحقيق رضاهم؛
10. مساعدة المؤسسة في الحصول على ميزة تنافسية .

إن الفوائد المرتبطة بتشجيع الزبائن على تقديم الشكاوى مهمة للغاية، ومع ذلك، يجب على المؤسسات عدم الوقوع في خطأ استرداد شكاوى الزبائن ثم تجاهل المعلومات التي تم جمعها، لأن ذلك قد يولد شعورا بعدم الرضا أقوى مما كان عليه من قبل.

ثالثاً: استراتيجيات إدارة الشكاوى والاسترداد

إن التعامل مع الشكاوى يتطلب الإصغاء للزبون وإشعاره بأن هذه الشكاوى قد سُمعت بشكل جيد وصحيح، ويتطلب كذلك ضرورة تقدير مشاعر الزبون وامتصاص غضبه واستيائه وخيبة أمله، مع ضرورة شرح الإجراءات التي سيتم اتخاذها لمعالجة الشكاوى، وفي الأخير لابد من قيام الموظف المسؤول بتقديم الشكر إلى الزبون نتيجة قيامه بعرض الشكاوى (كافي، 2016)، فقد اعتبر (Barlow & Moller, 2008, p. 22) أن الشكاوى تعتبر بمثابة هدية يقدمها الزبون لمؤسسته والتي تستفيد منها عبر فتحها والتحقق مما بداخلها، فعلى المستوى السطحي قد يشتكي الزبون من عيب في أداء المنتج أو الخدمة لكن على مستوى أعمق فهو يمنح المؤسسة فرصة للاستجابة حتى يواصل اقتناء منتجاتها أو الحصول على خدماتها.

وعلى المؤسسة الفندقية امتلاك توليفة متطورة من ميكانيزمات التحكم الموجهة نحو قياس ومراقبة التناسق في تقديم الخدمة ومستوى التنازلات المقدمة للزبائن المستائين، ويظهر ذلك جلياً في "مصفوفة التعويضات" المستخدمة في بعض الفنادق، فعلى سبيل المثال إذا اشتكى الزبون أن الغرفة غير نظيفة يطلع مقدم الخدمة على دليل المصفوفة الذي يوجهه بالقيام بخطوة أولى متمثلة في رسالة اعتذار متبوعة بوسيلة راحة، سلة فواكه وغيرها. إذا كانت هنالك بعض المشاكل بالغرفة يقدم له تخفيض بنسبة 50% لليلة واحدة. أما إذا تعددت المشاكل كثيراً، فيمنح تخفيض بنسبة 100% (C. Jones et al., 2007, pp. 548-549).

يستدعي التعامل الجيد مع الخلافات سلوكاً تعاونياً بين الطرفين كونه سيؤثر إيجاباً على جودة العلاقة بينهما، فبالرغم من صعوبة تحقيق ذلك في صناعة الخدمات ينبغي على المؤسسة وضع نظام للتعامل مع الخلافات وحل المشكلات لزيائنها لأن كل هذه الجهودات تحسن من العلاقة معهم ومن ولائهم، في بعض الأحيان التعامل مع مشكلة كبيرة والقدرة على حلها قد يجعل الزبون سعيداً وأكثر ولائاً وأحياناً بعض المسائل الصغيرة التي لم يتم التعامل معها بحذر قد تؤدي إلى تسربه (Jakada & Kuka, 2014, p. 76).

وتتضمن عملية الاسترداد (*service recovery*) جميع الأنشطة المصممة لحل المشاكل والتقليل من حدة المواقف السلبية للزبائن غير الراضين من أجل الاحتفاظ بهم (Lewis & Mccann, 2004, p. 7).

يوضح الجدول (7.2) أبعاد عملية الاسترداد حسب بعض الباحثين، حيث من بين أهم الاستراتيجيات المرتبطة بمعالجة الشكاوى والاسترداد ما يلي (بوقجاني & شمام، 2019، ص.ص. 326-327):

الجدول 2. 7: أبعاد عملية الاسترداد حسب بعض الباحثين

أبعاد استرداد الخدمة	الباحث (السنة)
الاعتذار، التعويض، سرعة رد فعل	<i>Hart et al. (1990)</i>
الاعتذار، التعويض، سرعة رد فعل، والتدابير العلاجية الطوعية	<i>Smith et al. (1999)</i>
الاعتذار: عدم الاعتراف بالأخطاء؛ التبرير: الاعتراف بالأخطاء دون التعويض والتفكير بأن جودة الخدمة لن يكون لها تأثير كبير على الزبائن؛ الاعتذار: الاعتراف بالأخطاء وتعويض الزبون	<i>Greenberg (1990)</i>
الاعتذار، التبرير، الاعتذار والتبرير، تجنب التكرار، وجمع معلومات إضافية	<i>Conlon & Murray (1996)</i>
وجبة مجانية، خصم، كوبونات، تعامل من قبل المديرين التنفيذيين، تعديل القائمة، تصحيح الأخطاء، اعتذار شفهي، وعدم الرد (في مطعم الفندق)	<i>Hoffman, Kelley & Rotalsky (1995)</i>
موقف ومهارات الاتصال لدى الموظفين المسؤولين عن الاسترداد؛ التفويض المناسب للسلطة لتنفيذ تدابير الاسترداد؛ التغذية العكسية المناسبة بشأن فعالية الاسترداد؛ التعويض؛ التفسير؛ توفير معيار خارجي وملموس مثل بيئة المؤسسة والمرفق وعمليات الأفراد (<i>Recovsat</i>)	<i>Boshoff (1999)</i>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (*Chang & Hsiao, 2008, pp. 515-516*)

1. سرعة الاستجابة: لا بد أن تتميز بهيكله معينة تضمن الحصول على أفضل النتائج عند تطبيقها حيث يجب أن تكون خطوات الاستجابة لاعتراضات الزبائن محددة ومتسلسلة وأن تتوفر لدى المؤسسة تعليمات مكتوبة بهدف مساعدة الموظفين على القيام بعمليات الاسترداد اللازمة، وتشتمل على التوقيت والتجاوب والزمن الذي يقضيه الزبون منتظرا حتى يتم معالجة اعتراضه ومشكلته، فكلما كانت هذه الاستجابة سريعة كلما زادت من رضا العميل وحسن تقييمه لعملية الاسترداد ومعالجة شكاويه؛

2. سياسة الاعتذار: وتعتبر العامل الأساسي الذي يساهم في تعويض الزبائن معنويا عن الضرر الذي تعرضوا له، فالاعتراف بالوقوع في الفشل هو أولى خطوات الاعتذار والذي لا بد له من أن يكون متبوعا بالتعاطف، إظهار الاهتمام والأدب في التعامل مع الزبائن، كما ثبت أن تدخل كبار الموظفين أو المدراء يعد مهما بالنسبة للزبون (*Lewis & Mccann, 2004, p. 7*)؛

3. تفسير أسباب الفشل: من الواجب على المؤسسات تقديم تفسير حول أسباب فشل الخدمة بالشكل المناسب تجاه زبائنهم وأن تكون هذه التفسيرات واضحة كما يجب عليها تحديد الأساليب التي يجب إتباعها لاسترداد الخدمة والتعامل مع الفشل الحاصل؛

4. المساعدة في حل المشكلة: على الموظفين تحديد كافة الإمكانيات الممكنة لحل مشاكل الزبائن ومن ثم مساعدتهم على اتخاذ الإجراءات اللازمة كما يجب على الموظفين الاستناد في قراراتهم على رغبات الزبائن وإسهاماتهم، من جهة أخرى يتوجب على المؤسسات تدريب الموظفين على الكيفية الواجب إتباعها بهدف التعامل مع شكاوي الزبائن ومساعدتهم على حل مشاكلهم؛

5. التعويض المادي: إن الهدف الرئيسي من إستراتيجية التعويض المادي هي استعادة رضا الزبائن لكن مع الأخذ بعين الاعتبار أن المبالغة في التعويض المادي سيؤدي إلى نتائج سلبية.

ويجب على المؤسسة أن تعلم أن الأمر لا ينتهي دوماً بإزالة أسباب الشكوى، بل هي ملزمة أيضاً بمحو الأثر السلبي الذي تركته هذه المشكلة من تاريخ العلاقة بالزبون للتأكد من أن كل شيء على ما يرام، وإشعار الزبون بالاهتمام الحقيقي وتشجيعه على تكرار التعامل معها، ويعتمد مدى نجاح عملية الاسترداد على نوع الخدمة، نوع الفشل في الخدمة وعلى سرعة الاستجابة. عموماً تتجم عن عملية الاسترداد الناجحة مجموعة من الفوائد ك تعزيز نظرة الزبون حول جودة الخدمة المقدمة وحول المؤسسة، توليد اتصالات الكلمة المنطوقة الإيجابية، تعزيز رضا الزبون، بناء العلاقات مع الزبون وولائه، التأثير على الربحية (Lewis & Mccann, 2004, pp. 7-8):

المطلب الخامس: أبعاد أخرى

في هذا المطلب نتناول باقي أبعاد التسويق بالعلاقات التي وردت في الدراسات السابقة بصفة متكررة، والتي تم تحديدها في الجدول (4.2) كما يلي:

أولاً: الكفاءة

في قطاع الضيافة تعني الكفاءة (*Competence*) التدريب المهني للموظفين وتطويرهم، وتعيين موظفين ذوي خبرة قادرين على تحديد احتياجات الزبائن يملكون معرفة كافية بمنتجات الفندق وخدماته، وتقديم خدمات عالية الجودة والمهنية للزبائن. وتنعكس الكفاءة في تقديم الخدمة حسب تخصص كل قسم انطلاقاً من الإدارة إلى قسم الاستقبال إلى فريق الإشراف الداخلي أو الإطعام، كل حسب مهاراته وخبرته لتشكيل وحدة متناسقة تخدم الزبائن بصفة متميزة (Zerouati & Guettaf, 2019, p. 97).

ثانياً: الروابط

يعرف الرابط (*Bonding*) على أنه ذلك البعد من العلاقة التجارية بين الطرفين (البائع والمشتري) الذي ينتج عن التصرف بطريقة موحدة نحو هدف مرغوب، كما تشتمل الروابط على العديد من الأبعاد كالتفاعلات الاجتماعية، القرب، الصداقة والرضا في الأداء، وتهدف إلى إزالة الشك، خلق الثقة وبناء علاقات وثيقة بين المؤسسة وزبائنها، مما يؤدي إلى إحساسهم بالانتماء للعلاقة وللمؤسسة وبالتالي تتمكن هذه الأخيرة من تطوير وبناء ولائهم، ويرى الباحثون أنه كلما كانت الروابط الشخصية أقوى بين المؤسسة وزبائنها كلما زاد الالتزام في الحفاظ على العلاقة بينهما إذ تتطلب العلاقة الطويلة المدى بين المؤسسة والزبون بناء روابط قوية (Sin et al., 2006, p. 409).

ثالثا: القيمة المشتركة

تعرف القيمة المشتركة (*Shared value*) على أنها المدى الذي يمتلك فيه الشركاء معتقدات مشتركة حول السلوكيات والأهداف والسياسات المهمة وغير المهمة المناسبة وغير المناسبة والصحيحة والخاطئة، وتعتبر بعدا مهما في بناء العلاقة بين المؤسسة والزبون، ويمكن القول أن توحيد الأهداف والقيم بين الطرفين يجعلهما أكثر التزاما في علاقتهما (*Sin et al., 2006, p. 410*).

رابعا: التعاطف

هو ذلك البعد من العلاقة التجارية الذي يسمح للطرفين بالنظر للوضعية من وجهة نظر الطرف الآخر، وعُرّف التعاطف (*Empathy*) أنه السعي لفهم رغبات وأهداف شخص آخر، وقد تم تحديد القدرات التعاطفية لرجال البيع في أدبيات البيع الشخصي من قبل العديد من الباحثين كإحدى متطلبات البيع الناجح، ويعتبر مكونا للعلاقات الاجتماعية، فهو يلعب دورا مهما في بناء والمحافظة على العلاقات التجارية، وعليه فالتعاطف شرط أساسي لتعزيز العلاقة الإيجابية بين المؤسسة وزبائننا (*Sin et al., 2006, p. 411*).

خامسا: التبادلية

التبادلية (*Reciprocity*) هي ذلك البعد من العلاقة التجارية الذي يدفع أحد الأطراف نحو تقديم الامتيازات أو التنازلات للآخر مقابل الحصول على نفس الامتيازات أو التنازلات في وقت لاحق، ويمكن تلخيص التبادلية في ثلاثة جوانب للتفاعلات الاجتماعية: الترابط الثنائي، الاعتماد على المنفعة المتبادلة وتساوي القيم المتبادلة، وبعبارة أخرى ما يمنحه الشخص يعادل ما يحصل عليه على المدى الطويل، وتؤكد هذه العوامل السلوكية على أهمية الروابط الاجتماعية الشخصية في العلاقات التجارية، فالعلاقات التجارية مبنية على الصداقات، والصداقات مبنية على مجموعة متنوعة من التفاعلات الاجتماعية (*Hollensen, 2015, p. 210*)، كما أشار بعض الباحثين أن التبادلية قد تكون في شكل هدية وأن الهدايا الممنوحة تقابلها هدايا أفضل من قبل ذلك الشخص وبذلك تعتبر المعاملة بالمثل عنصرا ضروريا في إقامة العلاقة مع الزبائن (*Sin et al., 2006, p. 411*).

المبحث الثالث: التسويق بالعلاقات في المؤسسات الفندقية

يتناول هذا المبحث الشروط اللازمة لتبني مفهوم التسويق بالعلاقات في المؤسسات الفندقية وذلك تبعا للخصوصية التي يتميز بها قطاع الضيافة والفندقة، ثم سنتناول التحديات التي تواجه المؤسسات الفندقية في تبني التوجه العلائقي مع زبائنها وأخيرا سنتطرق إلى ما تحققه المؤسسات الفندقية من مخرجات في ظل تطبيقها لمفهوم التسويق بالعلاقات. وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- المطالب الأول: شروط تطبيق التسويق بالعلاقات في المؤسسات الفندقية؛
- المطالب الثاني: تحديات تطبيق التسويق بالعلاقات في المؤسسات الفندقية؛
- المطالب الثالث: مخرجات تبني المؤسسات الفندقية للتسويق بالعلاقات.

المطلب الأول: شروط تطبيق التسويق بالعلاقات في المؤسسات الفندقية

أكد *(Lewis & Chambers, 1989)* أنه لا يوجد مكان أنسب من تطبيق التسويق بالعلاقات غير صناعة الضيافة *(Buttle, 1996, p. 148)*، فالتسويق بالعلاقات من المبادئ التسويقية التي يفترض بالمؤسسات الفندقية السعي نحو امتلاك مقوماتها والعمل على تطبيقها نظراً للخصوصية التي تمتاز بها خدمات الفندقة التي هي أساساً خدمات ضيافة تتطلب نهجاً يؤدي إلى تعزيز العلاقات بين الزبائن والعاملين في الفندق على اختلاف مهامهم *(الشورة, 2005, ص 48)*.

ويرى *(Berry, 2002, p. 62)* أن ممارسة التسويق بالعلاقات تطبق أكثر في المؤسسات الخدمية، أما *(Gilpin, 1996, Lewis and Chambers, 1989, Reichheld, 1993, Juttner & Wehrli, 1994)* فيرون أن صناعة الفندقة تستجيب لمعايير ملائمة تطوير التسويق بالعلاقات بها وذلك عند توفر الشروط أو العوامل التالية *(D. Gilbert & Powell-perry, 2002, p. 144)*:

1. وجود رغبة دائمة ودورية من قبل الزبون للحصول على الخدمة؛
2. تحكّم الزبون في اختياره لمقدم الخدمة؛
3. وجود العديد من مقدمي الخدمة وإمكانية تحول الزبون من مؤسسة لأخرى.

فالشروط الثلاثة السابقة تشير إلى مجموعة من الافتراضات والتي سنشرحها كما يلي:

أولاً: رغبة الزبون الدائمة والدورية في الحصول على الخدمة الفندقية

تستقطب خدمات الضيافة أصنافاً عديدة من الزبائن بحيث يعتبر نوع الزبون والغرض من إقامته في الفندق أحد معايير التجزئة التسويقية للمؤسسات الفندقية وأحد معايير اختيار تصميمها وموقعها، ويمثل رجال الأعمال والسياح القطاعين الرئيسيين اللذان تخدمهما الفنادق *(Yavas & Babakus, 2005, p. 360)*.

ففي دراسة قام بها *(Chung et al., 2004)* على مجموعة من الفنادق بكوريا، قام الباحثون بتحديد ثلاثة مجموعات رئيسية لزبائن هاته الفنادق والتي تمثلت في مجموعة زبائن الأعمال سواء كانوا مستقلين أو

تابعين لمؤسسات أو للحكومة أو قادمين في مجموعات في إطار اتفاقيات، ومجموعة زبائن الترفيه (*pleasure*) سواء كانوا زبائن مستقلين أو مشتري الجملة كالوكلاء ومنظمي الرحلات السياحية، أما الثالثة التي حددها الباحثون تشمل طاقم موظفي مختلف شركات الطيران المتعاقدة مع المؤسسة الفندقية.

وبالتالي فإن دوافع السفر لدى الزبائن تتعدد من دوافع ثقافية، تاريخية، تعليمية، مؤتمرات، دينية، دوافع الراحة والاستجمام والترفيه، صحية، اقتصادية أو رياضية (*الظاهر & سراب, 2007, ص 109*)، وعليه فإن المؤسسات الفندقية تضمن تدفقا مستمرا لهؤلاء الزبائن طوال السنة، كما أن خاصية موسمية النشاط الفندقي تتلاشى عندما تخدم المؤسسات الفندقية قطاعات سوقية مختلفة تضمن لها توافد الزبائن باستمرار.

من جهة أخرى فإن ديمومة العلاقة تولد رغبات أخرى قد تتعدى رغبة الزبون في الحصول على الخدمة فقط ولكن من خلال علاقته بالمؤسسة الفندقية فإنه يبحث عن (*أمجكوح, 2018, ص 105*):

1. **الشعور بالتمييز:** قد يشعر الزبون بقيمة أكبر عندما يتم التعامل معه بشكل شخصي و ذكر اسمه في التعاملات التي تجمعها مع المؤسسة؛
2. **المعرفة الشخصية:** مع مرور الوقت واستمرار العلاقة تصبح المؤسسة أكثر معرفة بالأمور المفضلة لدى الزبون؛
3. **البحث عن القوة:** في بعض الأحيان يبحث الزبون عن علاقة تكون القوة فيها غير متماثلة، كأن يسعى إلى بناء علاقة مع شخص مسؤول أو ذو نفوذ عالي في مؤسسة معينة؛
4. **تقليل المخاطر:** تأخذ المخاطر عدة أشكال منها: المادية، الاجتماعية، النفسية أو الجسدية، وبالتالي فإن بعض الزبائن يصبحون غير راضين أو مرتاحين عند إدراكهم أن نسبة المخاطرة عالية في شراء المنتج أو الخدمة، لذلك يلجأ بعضهم إلى إنشاء علاقة مع المؤسسة للتقليل من هذه المخاطر أو إلغائها؛
5. **رفع المكانة:** قد يشعر الزبائن بأن مكانتهم قد ارتفعت من خلال علاقتهم العميقة بمؤسسة ذات سمعة حسنة أو بماركة تجارية عالمية؛
6. **الانضمام:** قد يقوم الزبون ببناء علاقة تجارية سعيا وراء إشباع لبعض احتياجاته الاجتماعية كأن يصبح عضوا في بعض الجمعيات أو النوادي المتخصصة.

وبذلك فإن الزبون ينتقل من كونه زبونا محتملا لدى المؤسسة إلى شريك لها، ويتبين أن هذا التدرج يدعم الفلسفة التي يقوم عليها التسويق بالعلاقات التي تسعى إلى جعل الزبون شريكا لها في إطار علاقة مريحة لكلا الطرفين وذلك مثلما حددها (*Hill, 2006*) في نموذج سلم ولاء الزبائن الذي نوضح فيه انتقال الزبائن في سلم الولاء كالتالي (*Le Roux, 2011, p. 83*):

1. **المشكوك فيهم (*suspects*):** يشمل جميع المشتريين في السوق وقد يكونون غير مدركين لمنتج أو خدمة المؤسسة أو ليس لديهم ميول لشرائها؛
2. **المرتقبون (*prospects*):** هم زبائن محتملون لديهم بعض الانجذاب نحو المؤسسة، لكنهم لم يتخذوا بعد خطوة في ممارسة الأعمال التجارية معها؛

3. **المشترتون (customers):** قاموا بالشراء لمرة واحدة و ليس لديهم شعور بالتقارب تجاه المؤسسة؛

4. **الزبائن (clients):** قاموا بتكرار عملية الشراء ويملكون مشاعر إيجابية تجاه المؤسسة؛

5. **المحامون (advocates):** هم الزبائن الذين يدعمون المنظمة بنشاط من خلال التوصية للآخرين؛

6. **الشركاء (partners):** وهي أقوى أشكال العلاقة بين الزبون والمؤسسة والتي تستمر لأن الطرفين

ينظران إلى العلاقة على أنها مفيدة لكليهما.

ثانياً: تحكم الزبون في اختيار المؤسسة الفندقية

عند القيام بأي قرار شرائي يقوم الزبون باختيار البديل المناسب الذي يرى أنه الأقدر على الوفاء بتوقعاته الاستهلاكية ضمن نطاق معرفته بما يلزمه من خدمات، كما أنه يقوم بتقييم البدائل المتاحة التي تنتمي إلى مجموعة واحدة على أساس معيار القيمة المضافة التي يجنيها من كل بديل وذلك عبر جمع المعلومات اللازمة لقراره الشرائي واختيار البديل الأنسب (معلا، 2006، ص.ص. 246-247)، كما أن البحث عن المعلومات يحدث في المقام الأول من أجل التقليل من المخاطر* التي ينطوي عليها القرار في وقت لاحق (Chehimi, 2013, p. 57)، ويستدعي فهم احتياجات الزبون قبل كل شيء فهم كيفية اختياره للفندق بالنظر إلى أن سلوك اختيار الفندق يتضمن عملية اتخاذ قرار تتألف من عدد من المراحل المنفصلة والمتربطة (Yavas & Babakus, 2005, pp. 359-360). إن المقارنة والنماذج القائمة على استخدام المعلومات فقط كمعيار لاتخاذ القرار الشرائي تعتبر مقارنة تقليدية حسب بعض الباحثين بحيث أنها تركز فقط على الجانب المعرفي وتراكم المعلومات لاتخاذ القرار الشرائي متناسية الجانب العاطفي والحسي، وتسمى هذه الأخيرة بالمقارنة القائمة على التجربة المعاشة** والتي تم اقتراحها أول مرة من قبل Holbrook و Hirschman (1982)، حيث أشارا أن الإطار التقليدي الذي يركز فقط على الأداء المعرفي والنفعي لا يمكن أن يفسر المنتجات التي يعتمد اختيارها واستخدامها على تلبية الاحتياجات العاطفية والجمالية، وفي مجال السياحة والفندقة فإن معظم المنتجات المقدمة هي أساساً عبارة عن تجارب، وتعتبر السمات الحسية القائمة على الحواس الخمسة فورية، قوية وقد تؤدي إلى تغييرات عميقة في سلوكيات الزبون، فعلى سبيل المثال يمكن الجمع بين الموسيقى والإضاءة لخلق جو (ambiance) والتأثير بشكل كبير على تقييمات الزبون، عواطفه، خياراته ونواياه الشرائية (D. Kim & Perdue, 2013, p. 247).

* كالمخاطر الوظيفية (مثل الإفراط في الحجز overbooking، عدم توفر غرف)، مخاطر الاستغائة (كإقامة الشخص الذي يعاني من الحساسية في غرفة للتدخين)، مخاطر مالية (مثل دفع سعر غرفة مرتفع للغاية)، مخاطر اجتماعية (كأن لا يكون الفندق جيداً بما يكفي ليتم رؤية الزبون فيه)، مخاطر نفسية (كعدم توافق الفندق مع المعايير الشخصية)، مخاطر زمنية (كإعادة عملية البحث عن المعلومات لأن الخيار الأول غير متوفر).

** هي مجموع ما عاشه الزبون وسجله في ذاكرته عبر الزمن حول مختلف ظروف مساره كزبون للمؤسسة، من خلال مختلف قنوات الاتصال (محلات، مواقع ويب، شبكات اجتماعية، بريد الكتروني، هاتف .. الخ) أو العلاقة وجها لوجه أو عن بعد مع ممثلي المؤسسة (تجاربيين، خدمات الزبائن، المحاسبة .. الخ) (بن ححو، 2017، p. 62).

من جهة أخرى يلعب الوسطاء كوكالات السياحة والسفر ومنظمي الجولات السياحية دوراً أساسياً في التأثير على قرار الزبون في اختيار فندق عن غيره، لذلك ينبغي على المؤسسة الفندقية معرفة الأسس التي ينطلق منها الوسيط في الترويج لفندق ما والسعي إلى توفير هذه المنطلقات لتصبح ضمن الفنادق المفضلة لديه، ومن بين الخصائص التي يبنى عليها الوسيط اختياره للتعامل مع فندق بدل آخر ما يلي (مطر، 2014، ص.ص. 74-75):

1. الصفات والخصائص التي يطلبها الزبون ويرغب أن يوفرها الفندق؛
2. مدى قدرة المؤسسة الفندقية واستجابتها لأهداف الوسطاء؛
3. مدى توفر التسهيلات والخدمات الخاصة التي تحتاجها بعض المجموعات السياحية مثل التجهيزات اللازمة لعقد المؤتمرات، جودة الاتصالات والتعاملات بين الفندق والوسطاء، مستوى الحوافز التي تقدمها المؤسسة الفندقية للوسطاء من أجل استقطابهم وجذبهم للتعامل معها.

وتلعب الاتصالات دوراً مهماً في التعريف وإقناع الزبون باختيار عرض سياحي دون غيره، حيث يمكن أن يكون هذا الاتصال شخصياً مباشراً من خلال اتصال وإقناع رجل البيع السياحي للزبون بالتعامل مع البرامج السياحية التي تقدمها المؤسسة سواء كانت وكالة سياحية أو مؤسسة فندقية، كما يمكن أن يكون غير شخصي عن طريق مختلف أدوات المزيج الترويجي؛ ويمكن أن يكون جماهيري بغض النظر عن تقسيمات الجمهور المستهدف من الزبائن المحتملين (الظاهر & سراب، 2007، ص.ص. 115-116).

وأخيراً تعتبر الانترنت مصدراً مهماً للمعلومات حول وجهات السفر عموماً والفنادق خصوصاً لتعدد الجهات الصادرة منها، ويوضح الجدول التالي هذه المصادر:

الجدول 2. 8: مصادر المعلومات عبر الإنترنت خلال عملية تخطيط السفر

المعلومات	صادرة من الزبائن	بروفيلات الشبكات الاجتماعية، المدونات الشخصية، بروفيلات مجتمعات المحتوى	الموقع الإلكتروني للمؤسسة، المدونة، صفحات الشبكات الاجتماعية،	وكالات السفر الإلكترونية OTA، مواقع الآراء حول السفر، منتديات السفر، الويكي Wikis
	صادرة من المؤسسات	إشعارات إلكترونية على وسائل التواصل الاجتماعي	صفحات المحتوى	الإعلانات الإلكترونية، مواقع ومنتديات الآراء حول السفر، قنوات توزيع السفر
	صادرة من أطراف أخرى	-	-	تصنيفات الجمعيات (كدليل سفر AAA، Forbes)، دلائل سياحية إلكترونية، الإعلانات الإلكترونية
		المستهلك	المنتج	أطراف أخرى
				ملكية الموقع الإلكتروني

المصدر: (Minazzi, 2015, p. 49) بتصرف

وتلعب الكلمة المنقولة الالكترونية دورا هاما في اختيار الزبون للفندق، فتحول مصادر المعلومات إلى المنصات الالكترونية أعطى أهمية بالغة للآراء الالكترونية عند اختيار الفندق.

ثالثا: تعدد المؤسسات الفندقية وإمكانية تحول الزبون

لطالما اتسمت صناعة الفنادق ببيئة تنافسية كاملة، وبالقدر الكبير من تجانس المنتجات من حيث الجوانب الملموسة والخدمات لاسيما في قطاع الفنادق الفاخرة أين يكمن جوهر الخدمة الفندقية في تعظيم التجربة المدركة لدى الزبائن، مما يشكل تحدياً لبناء وصيانة صورة علامة قوية للفندق. بالإضافة إلى ذلك أصبحت المزايا التنافسية التقليدية التي تتمتع بها بعض الفنادق مثل الموقع وكفاءة الموظفين صعبة المنال. كما أن انتشار الشراء الالكتروني وفر منصة يمكن على أساسها الوصول والتدقيق ومراجعة الفنادق المختلفة بشكل روتيني. كل ما سبق أدى إلى وجود تحديات كبيرة في الاعتراف والولاء للعلامة التجارية للفندق (Yin & Shen, 2016, p. 84).

ومع تعدد الخيارات لدى الزبون وإمكانية تحوله بين أنواع الفنادق المختلفة ازدادت صعوبة تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات في الفنادق التي تسعى دوماً للاحتفاظ بالزبون باستخدام ما يسمى بحواجز التحول (*switching costs*) للحيلولة دون تحوله إلى مؤسسة أخرى، حيث عرفها (M. A. Jones et al., 2000, pp. 261, 262) أنها أي عامل يجعل تغيير مقدمي الخدمة بالنسبة للزبائن أكثر صعوبة أو تكلفة وقد صنفوا هذه الحواجز إلى ثلاثة أنواع:

1. العلاقات الشخصية (*interpersonal relationships*): والتي تشير إلى قوة الروابط الشخصية التي تنشأ بين الزبائن ومقدمي الخدمة حيث يحصل هؤلاء على منافع اجتماعية ونفسية من علاقاتهم مع مقدمي الخدمة والتي تتجاوز الرضا عن الخدمة الجوهري، كما أنها تشجعهم على البقاء مع مقدم الخدمة الخاص بهم حتى في الحالات التي يكون فيها الرضا عن الخدمة الجوهري غير مكتمل؛

2. تكاليف التحول المدركة (*Perceived switching costs*): وهي إدراك الزبون للوقت والمال والجهد المرتبط بتغيير مقدمي الخدمة. وقد تنطوي على تكاليف البحث الناتجة عن التشتت الجغرافي لبدائل الخدمة، وكذلك تكاليف التعلم الناتجة عن الطبيعة المشخصة للقاءات الخدمة، وبالتالي عندما تكون تكاليف التحول المدركة منخفضة، فاحتمال تحول الزبائن غير الراضين أكبر من احتمال تحول الزبائن الراضين، والعكس عندما تكون تكاليف التحول المدركة مرتفعة، فقد يبقى الزبائن على الرغم من عدم رضاهم بسبب أن الإدراكات حول تكاليف التحول تفوق المنافع المحصلة من التحول إلى مؤسسة أخرى؛

3. جاذبية البدائل (*Attractiveness of alternatives*): تشير إلى تصورات الزبائن حول مدى توفر البدائل المنافسة والفاعلة في السوق، فعندما يدرك الزبائن وجود عدد قليل من البدائل المنافسة فالقوائد المتوقعة من التحول تكون منخفضة نسبياً مما يؤدي إلى مستويات احتفاظ أعلى.

من جهة أخرى قد يحدث أن يكون سلوك التحول بين فئات الفندق، فقد ينجم ذلك عن التغييرات في التركيبة السوسيو-ديمغرافية للزبون، أو الأنشطة الابتكارية لفندق جديد أو تحولات في السياسة أو تغييرات في

البيئة التنظيمية مثل تحرير الصناعة أو تقييدها، من جهة أخرى قد يتبين أن الزبائن أوفياءً فقط لأنهم "محبوسون" في دورة من سلوك الشراء المتكرر ضمن صنف معين من الفنادق تحده العوائق الهيكلية التي يمكن أن تكون اقتصادية (على سبيل المثال، لا يمكن للزبائن المقيدون في الدخول أن يرتقوا في اختياراتهم، وبالتالي يصبحون في وضعية الولاء "الخامل"، أو الولاء بسبب العادة) أو اجتماعية (على سبيل المثال، يسعى المستهلكون إلى المحافظة على مكانة اجتماعية معينة ويرفضون التنازل في خياراتهم) (*Dioko et al., 2013, pp. 234-235*).

ويعتبر انخفاض جودة الخدمة وعدم الرضا من بين أهم العوامل التي تدفع الزبائن مباشرةً إلى مغادرة مقدم الخدمة الحالي، بالإضافة إلى عوامل خارجية أو موقفية أخرى مثل السعر وعدم الملاءمة والأخلاقيات والمنافسة والحالات غير المتوقعة (*Lehto et al., 2015, p. 239*)، لكن على الرغم من مستويات أداء الخدمة المنخفضة نسبياً، يظل العملاء في كثير من الأحيان في مؤسسة محددة لأن التكاليف المتوقعة لإجراء بحث إضافي عن مؤسسة جديدة تفوق المكاسب المحتملة من التبديل، علاوة على ذلك، فإن أي فوائد محتملة من العلاقة الحالية تتلاشى في التحول إلى مؤسسة جديدة (C).

المطلب الثاني: تحديات تطبيق التسويق بالعلاقات في المؤسسات الفندقية

مثل أي مفهوم تسويقي حديث، يواجه التسويق بالعلاقات مجموعة من التحديات المرتبطة بتطبيقه في المؤسسات الخدمية على وجه العموم وضمن الخدمة الفندقية خصوصاً، فخصوصية الخدمة الفندقية التي تندرج ضمن العرض السياحي للوجهة السياحية والتي بدورها تتبع سياسات الدولة المستقبلية تجعل تطبيق هذا المفهوم خاضعاً لتحديات على مستويين: الكلي المتعلق بالبيئة الخارجية الكلية التي تنشط فيها المؤسسة والمستوى الجزئي بشقيه المرتبطين بالزبون وبالمؤسسة وسنوضح ذلك فيما يلي:

أولاً: على المستوى الكلي

تتأثر المؤسسة الفندقية بمتغيرات بيئية خارجية على المستوى الكلي عند تبنيها للتسويق بالعلاقات وذلك من الجوانب التالية:

1. البنية التحتية والفوقية: مهما كانت تجربة الزبون إيجابية من خدمة المؤسسة الفندقية، ومهما كانت نيته في العودة مرة أخرى جادة، ومهما ظهرت بوادر نجاح المؤسسة الفندقية في استقطابه وبداية إنشاء علاقة طويلة المدى معه، تظهر بعض العوامل من البيئة الخارجية المرتبطة بالبنية التحتية والفوقية للدولة المستقبلية والتي لا يمكن للمؤسسة الفندقية أن تتحكم فيها لتشكّل أحد أهم العوائق التي قد تواجهها في إطار تنفيذها لإستراتيجيتها العلائقية، وتتمثل أساساً في:

- **بنية الطرق والمواصلات:** تمثل جودة شبكة الطرق وتوفر المواصلات أحد أهم المعايير التي ينتبه لها الزبون المحتمل عند اختياره لمؤسسة فندقية ما، وقد يقع اختيار الزبون على فندق بعيد عن المدينة أو عن محطات اهتمامه فقط لسهولة الوصول إليه. من جهة أخرى تؤثر رداءة الطرق أو عدم توفر إمكانات

التنقل على توجه الزبون نحو اختيار المؤسسة الفندقية أو حتى الوجهة السياحية بأكملها، لأن آخر ما قد يرغب فيه سائح ما أن يقضي وقت راحته في حل مشكلات لم تكن ضمن توقعاته عند توجهه لمنطقة ما قصد الترفيه؛

- **التكنولوجيا والاتصالات:** قد تشكل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عائقاً حقيقياً أمام المؤسسات الفندقية خلال جميع مراحل الاتصال بالزبون، فبطء شبكة الانترنت وكثرة الانقطاعات وعدم امتلاك أجهزة وبرمجيات تدعمها حكومة البلد المستقبل بسبب تكلفة الاستثمارات الأولية وتكلفة صيانتها أو نقص العمالة الفنية المدربة في مجال تكنولوجيا المعلومات (كافي، 2017، ص 242) يجعل من الصعب على المؤسسات الفندقية ممارسة التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع زبائنها بالشكل المناسب والفعال، كما يؤثر سلبيًا على الجودة الكلية لخدماتها مما ينجم عنه نفور الزبون ليس نحو منافس آخر وإنما نحو وجهة أخرى خارج ذلك البلد المستقبل، فالتكنولوجيا السائدة في موطن السائح تبني لديه مستوى معين من الحياة ويتوقع أن يحصل على خدمات فندقية لا تقل في مستواها التكنولوجي عن تلك التي اعتاد عليها (مطر، 2014، ص 72)؛

2. السياسة السياحية للبلد المستقبل: تقاس السياسة السياحية لأي بلد على المستوى الاقتصادي الكلي سواء من ناحية الهياكل القاعدية التي تمتلكها أو من ناحية تئمينها واستغلالها للمواقع السياحية، كما تتأثر السياسة السياحية الوطنية بالمحيط الدولي الذي يتكون من مجموعة من المنظمات كالأمم المتحدة والمنظمة العالمية للتجارة والاتحاد الأوروبي وغيرها (Oridota, 2011, pp. 32, 38). كما لا تتجح أية سياحة دون برنامج سياحي معين يحجز له السائح مسبقاً ويتضمن دوافع مختلفة كزيارات لمواقع أثرية، متاحف، علاج، زيارة المعارض، المحلات والأسواق وغيرها، ولا يمكن لأي مشروع سياحي أن يقام دون فنادق أو منشآت لإيواء السياح فصناعة الفنادق تعتبر من الأركان الأساسية في السياحة وفي أي برنامج سياحي (الظاهر & سراب، 2007، ص.ص. 148، 151)؛

3. نوع السياحة والهياكل المستقبلية: إن بعض أشكال السياحة قد لا تسمح للمؤسسات الفندقية بالاستحواذ على حصة سوقية من الزبائن نظراً لطبيعتها التي لا تسمح لهؤلاء بالتوجه إليها، فعلى سبيل المثال السياحة الجبلية أو الصحراوية تتطلب هياكل أكثر بساطة من المؤسسات الفندقية الفخمة كالخيم والشاليهات المناسبة أكثر لمثل هاته الأنواع من السياحة. من جهة أخرى فإن بروز ظاهرة "منازل الاستقبال" كأشكال هياكل استقبال جديدة في السنوات الأخيرة مدعمة بمنصات الكترونية (مثل Airbnb) وقابلة للوصول في كل أنحاء العالم بفضل أسعارها التنافسية مقارنة بالمؤسسات الفندقية قد صعبت من مهمة هاته الأخيرة التي بالإضافة إلى مواجهتها لمنافسيها المباشرين أضحت مجبرة على إيجاد استراتيجيات جديدة للاستحواذ والمحافظة على زبائنها من التحول نحو هؤلاء الداخلين الجدد؛

4. صورة الوجهة: تعد صورة الوجهة واحدة من أهم المعايير لدى السياح عند اختيار وجهتهم، وهذا هو أحد الأسباب الرئيسية التي تدفع السلطات المحلية وغيرها من المنظمات بالاهتمام بتطوير "علامة الوجهة"، كما يجب على وكلاء السفر والمنظمات الأخرى الناشطة في السياحة في منطقة معينة التعاون من أجل فرض صورة جذابة وقوية، بالإضافة إلى التعاون مع المجتمع المحلي. فعلاوة الوجهة تتمحور أيضا حول السكان والمجتمعات المحلية التي تعيش في تلك المساحة الجغرافية لأنها تؤثر على السياح أثناء تواجدهم سواء من حيث تجاربهم خلال عطلتهم أو من حيث الصورة التي تم تطويرها والاحتفاظ بها بعد الزيارة. ويمكن للسكان المحليين التأثير على بعض المعتقدات والأفكار وسلوك السياح (Zebucha, 2008, p. 120)، وعليه تعتبر صورة الوجهة التحدي الأول لدى المؤسسات الفندقية التي لن تتمكن من الوصول والتعامل مع السائح إذا لم يقع اختياره على الوجهة التي تتواجد بها، من جهة أخرى فقد تتلاشى جميع جهودات المؤسسات الفندقية التي تسعى لتطوير علاقات طويلة المدى مع زبائنها إذا لم يحتفظ هؤلاء بصورة إيجابية عن الوجهة سواء بسبب السكان المحليين أو عدم رضاهم عن الأنشطة السياحية الأخرى التي كانت ضمن برنامجهم السياحي بسبب فشل الجهات المعنية في تحقيق توقعاتهم.

5. المنافسة بين الوجهات: يؤكد (Dwyer & Kim, 2003) أنه بالنسبة للوجهة السياحية فإن الميزة النسبية تتعلق بالموارد الموروثة أو الموهوبة مثل المناخ، المناظر الطبيعية، النباتات والحيوانات وغيرها، في حين أن الميزة التنافسية تتعلق بالعناصر التي تم إنشاؤها مثل البنية التحتية للسياحة (الفنادق والمعالم السياحية وشبكة النقل) والمهرجانات والأحداث، وجودة الإدارة، ومهارات العمال، والسياسة الحكومية وغيرها (Shirazi & Som, 2011, p. 77).

يعتبر التسويق بالعلاقات من منظور كلي واحدا من بين الاستراتيجيات العديدة التي ينجح من خلالها القائمون على الهياكل السياحية وهياكل الضيافة في بلد ما بدعم من برنامج حكومي شامل ومتكامل بين مختلف القطاعات ذات الصلة بالسياحة في جذب والمحافظة على السياح والزوار وحثهم على العودة لتلك الوجهة مرة أخرى، وعليه ينتقل التحدي من المحافظة على ولاء الزبون لمؤسسة فندقية ما إلى المحافظة على ولائه لوجهة ما مهما كان محل إقامته في تلك الوجهة، وينتقل التفكير من تطبيق التسويق بالعلاقات في المؤسسات الفندقية إلى الوجهات السياحية أين تكتسي المنافسة الطابع العالمي بدل الوطني، وأين تتضافر جهود الهياكل السياحية بأنواعها لاستقطاب وإنشاء علاقات طويلة مع السياح بدلا من أن تتنافس فيما بينها، إن الوصول لمثل هذه التصورات وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع يعتبر مهمة جد صعبة خصوصا بالنسبة للوجهات ذات الاقتصاديات الهشة والتي تعاني من مشاكل هيكلية تعيق نهوضها بقطاع السياحة بسهولة.

ثانيا: على المستوى الجزئي

نتناول هذا المستوى بشقيه المتمثلين في جانب الزبون وجانب المؤسسة حيث:

1. من جهة الزبون: تواجه المؤسسة الفندقية مجموعة من التحديات المرتبطة بتطبيق التسويق بالعلاقات والتي نذكر من بين أهمها:

- **خصوصية الزبون:** تعتبر من الأمور المهمة عند تنفيذ إستراتيجية التسويق بالعلاقات وإدارة العلاقات مع الزبون، هذه الأخيرة تعتمد على قاعدة واسعة من البيانات الديمغرافية والسلوكية للزبائن من خلال نقاط الاتصال، وتعد هذه البيانات شخصية من وجهة نظر معظم الزبائن، وينبغي حمايتها رغم عدم وجود سياسات وقوانين وعدم الوضوح في تحديد مدى خصوصية بيانات الزبائن، حيث يجب إبلاغ الزبائن أن بياناتهم شخصية ولا تستخدم إلا لأغراض محددة وخاصة، ومنحهم القدرة على الحصول عليها، تصحيحها وتعقبها بالإضافة إلى حمايتها قدر المستطاع من الاستخدام غير المسموح (ح. و. ح. عباس & الجنابي, 2017, ص.ص. 61-62). من جهة أخرى، فالأسلوب والوسيلة وطلب الإذن وغيره من الأمور العملية والممنهجة قد تمكن المؤسسة الفندقية من الحصول على المعلومات الخاصة والشخصية من زبائنها لتتمكن من إزاحة الغموض الذي يميّزهم ويسمح لها بتحسين إدارة العلاقة معهم والوصول بهم إلى شعور تام بالأمان، وعليه ينبغي على المؤسسة الفندقية تحقيق التوازن من خلال الوصول إلى القدر المناسب من المعلومات الخاصة بالزبون دون التماذي في البحث في خصوصياته (براهيمي, 2019, ص.ص. 44, 45, 47)؛

- **مشكلة الولاء:** إن طبيعة الإنسان وحبه للاستكشاف والتغيير قد تجعل ولاءه صعبا فيما يتعلق بموضوع السياحة والسفر وهذا ما يجعل رضاه عن وجهة سياحية ما قد لا يعني بالضرورة إعادة زيارته لنفس الوجهة مرة أخرى، وحتى إذا اتجه نحو نفس المقصد فقد لا يعود إلى نفس المؤسسة الفندقية في كل مرة رغم امتنانه ورضاه عن خدماتها، وهذه تعتبر مشكلة بالنسبة للمؤسسة الفندقية التي تسعى لتبني توجه التسويق بالعلاقات والقائم أساسا على بناء ولاء حقيقي للزبون، وعليه يجب على المؤسسة أن تميّز بين أربعة أشكال من الولاء كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 2. 7: تصنيفات الولاء حسب البعدين الذهني والسلوكي

	الشراء المتكرر	
	مرتفع	منخفض
مرتفع	ولاء مستدام	ولاء كامن
منخفض	ولاء زائف	عدم ولاء

المصدر: (Dick & Basu, 1994, p. 101) بتصرف

حيث ميز الباحثون بين أربعة أنواع من الولاء تبعا لتكرار عملية الشراء ولموقفهم النسبي تجاه المؤسسة أو العلامة حيث (رقاد, 2019, ص 67):

- **الولاء المنعدم:** أين لا يوجد أي دليل حول رغبة الزبائن في تكرار الشراء كما أنهم لا يتأثرون بالمتغيرات الموقفية التي تسعى إلى تحفيزهم حيث ينتقلون بين المؤسسات والعلامات؛
- **الولاء الزائف:** وهو ولاء بدافع العادة أين يقدم الزبون على الشراء من محلات معينة بحكم العادة ربما أو لأن المحل قريب أو مناسب فالولاء يكون هنا بدافع الروتين وهو ليس ولاء حقيقي؛
- **الولاء الكامن:** وهو الحالة الناجمة عن الرغبة بالشيء دون أن تقترن هذه الرغبة بالشراء التكرار لهذا الشيء، وذلك لأسباب تملبها الظروف وليس الثمن؛
- **الولاء المستدام أو الحقيقي:** يكون فيه الموقف النسبي مرتفعا والسلوك المؤيد لتكرار الشراء مرتفعا أيضا، وبالطبع هذه الحالة هي أكثر نوع من أنواع الولاء التي تسعى أغلب المؤسسات الوصول إليه. وعليه ينبغي على المؤسسة الفندقية استقطاب والمحافظة على زبائنها باستخدام استراتيجيات تهدف كمرحلة أولى لجذب الزبون نحو تكرار زيارة أو التعامل مع المؤسسة الفندقية، ثم وضعها ضمن تفضيلاته للوصول في الأخير إلى ولاء حقيقي.

- **عوامل سلوكية:** إن دراسة سلوك المستهلك تعتبر من أعقد المجالات في التسويق لما تنطوي عليه من متغيرات ذات الصلة بمؤثرات بيئية ونفسية تحدد السلوك الشرائي للزبون مما يزيد من صعوبة التحكم أو تخطيط خدمات المؤسسة، وينطبق ذلك أيضا في مجال الخدمات الفندقية بحيث تستقطب المؤسسات الفندقية أصنافا مختلفة من الزبائن بخصائص ديمغرافية، ونفسية متباينة بالإضافة إلى البعد العالمي الذي يتسمون به غالبا، مما يزيد من صعوبة مهمة الإدارة الفندقية في تلبية حاجاتهم وتوقعاتهم في إطار تطبيقها لمفهوم التسويق بالعلاقات بحيث تجد المؤسسة الفندقية نفسها أمام حتمية الموازنة بين متطلبات شخصية الخدمة التي يقوم عليها هذا المفهوم وفق خصوصيات زبائنها وبين مواردها المالية والبشرية والتكنولوجية، ومن بين أهم العوامل المؤثرة في تحديد سلوك الزبون ما يلي:

- **عوامل بيئية:** وتتمثل أساسا في الثقافة والتي تعرف على أنها مجموعة المعتقدات والقيم والعادات التي يتعلمها أفراد مجتمع معين والتي توجه سلوكهم كمستهلكين، وتندرج ضمنها ثقافات جزئية تحدها معايير كالجنسيات، الديانات، المناطق الجغرافية والسن؛ والطبقة الاجتماعية التي تمثل التقسيم الاجتماعي المتدرج للمجتمع إلى مجموعات مميزة ومتجانسة بالنسبة للاتجاهات والقيم وطرق المعيشة؛ الجماعات المرجعية وهي مجموعة الأشخاص التي تؤثر إيجابا أو سلبا على الفرد في اتجاهاته وسلوكاته وعلى حكمه التقييمي، وتعتبر العائلة الجماعة المرجعية والمؤثرة الأولى في دراسات سلوك المستهلك (بن عيسى، 2003، ص.ص. 113، 133، 143، 175)، وعليه يستوجب على المؤسسة الفندقية أخذ مجمل هذه العوامل البيئية بعين الاعتبار عند تصميمها لعروضها الخدمية بما يتماشى مع خصوصيات زبائنها الحاليين والمحتملين وإدراجها في إستراتيجيتها العلائقية.

• **عوامل نفسية:** وتتمثل في الدوافع التي تعرّف أنها عوامل داخلية توجه وتنسق بين تصرفات وسلوكيات الفرد؛ بالإضافة إلى الإدراك والمتمثل في مجمل المعلومات التي يتلقاها الفرد من المصادر المختلفة إلى نسقه الفكري ويقوم بالانتقاء منها وتفسيرها واستيعابها وفهمها بطريقته الخاصة متأثراً بما لديه من خبرات ومعلومات وانطباعات وتصورات؛ أما العامل النفسي الآخر يتمثل في التعلم وهو تراكم المعرفة عن طريق الخبرات المكتسبة بتكرار التجربة بما يؤثر على السلوك تجاه التغيير؛ إضافة إلى الشخصية وهي مجموعة الخصائص التي يتميز بها الفرد والتي تحدد مدى استعدادها للتفاعل والسلوك، وأخيراً الاتجاهات التي تعرّف بأنها تنظيم من المعتقدات عن شيء أو موقف يكون متعلماً وثابتاً ويميل بالشخص نحو اختيار استجابة معينة يفضلها على سائر الاستجابات (بن عيسى، 2003، ص.ص. 32، 85، 119، 169، 192)، ومثل العوامل البيئية السالفة الذكر، تعتبر العوامل النفسية التحدي الأكبر أمام المؤسسة الفندقية في فهم سلوك زبائنها ومحاولة بناء استراتيجيات لكسب ولائه في ظل المتغيرات النفسية التي يتسم بها.

2. **من جهة المؤسسة:** تواجه المؤسسة الفندقية مجموعة التحديات الآتية عند تبنيها لمفهوم التسويق بالعلاقات:

- **ثقافة الخدمة الفندقية:** يقصد بثقافة الخدمة الفندقية مجموع القيم والمعتقدات والآراء التي تتبعها إدارة الفندق لتحسين علاقتها مع الزبون والارتقاء بها إلى مستوى التميز، وعليه يجب أن تحرص إدارة الفندق على تحقيق كل ما يطمح إليه الزبون من مستوى عالي للخدمات عن طريق تطوير أساليب تقديم خدمات الفندق الحالية أو ابتكار خدمات جديدة من شأنها زيادة مستوى قناعة الزبون (الحميري & الطويل، 2016، ص 220)، وهذا ما يستوجب عليها التغيير في جوانب عديدة أولها فلسفة إدارتها وسياستها الخاصة بالاحتفاظ بالزبون، بالإضافة إلى التغيير في توجهها الاستراتيجي أي من الإستراتيجية المرتكزة على الحصة السوقية إلى الإستراتيجية المرتكزة على الاحتفاظ بالزبون، ثم تركيزها على الزبون الداخلي من خلال التغيير في نظام المكافآت والحوافز (أمجوح، 2018، ص 80)، فالموظفون ومقدمو الخدمة ذوي الاتصال المباشر مع الزبائن يلعبون دوراً حاسماً في حسن تطبيق ثقافة الخدمة الفندقية، من خلال إيمانهم بقيم الإدارة العليا وانعكاسها في نشاطاتهم المتعددة والرامية لخدمة الزبون بتميز وتجاوز توقعاته في كل مرة، وعليه فالاهتمام بهم يسبق الاهتمام بالزبون الخارجي؛

- **مقاومة التغيير:** يتضمن التغيير جانبا أساسيا وهاما يشمل زيادة قدرة الفرد أو المؤسسة على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال (س. عباس، 2017، ص 184)، وتكملة للنقطة السابقة المتعلقة بثقافة الخدمة الفندقية وما تستدعي من تغيير لتبنيها، تشكل مقاومة التغيير إحدى التحديات الداخلية التي قد تواجهها أية مؤسسة عند محاولتها لتبني استراتيجيات جديدة تستوجب على موظفيها تغيير عاداتهم وأنشطتهم الروتينية، وتعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والمحافظة على الوضع القائم (عياش & إبراهيمي، 2013، ص 173)، ومن

بين أهم أسباب هذه المقاومة عدم وضوح أهداف التغيير ونقص المعلومات اللازمة بها، ارتباط التغيير بأعباء وضغوط العمل، الرضا عن الوضع الحالي والخوف مما سينتج عن هذا التغيير (ملاك & جملولي، 2018، ص.ص. 152-153)، وهنا ينبغي على الإدارة اتخاذ إجراءات لتخفيف حدة مقاومة موظفيها ومن بين هذه الاستراتيجيات: التعليم والاتصال، المشاركة والاندماج، التسهيل والدعم وغيرها من الاستراتيجيات (شوابي & بغداد، 2017، ص.ص. 29-30)؛

- **التكوين المتخصص والمستمر للموظفين:** إن العمل في قطاع السياحة يستوجب ليس فقط امتلاك كفاءات ولكن أيضا حالة ذهنية ونفسية معينة، حيث يستدعي ذلك معرفة من سيتم استقباله، ثقافته وعاداته وكيفية التواصل معه من خلال مرافقته وإعلامه خلال مدة إقامته بهدف حثه على العودة والوصول إلى بناء ولائه (Cherif, 2017, p. 137)، ويعتبر الذكاء العاطفي (*Emotional intelligence*) أحد المفاهيم الحديثة التي تمت دراستها والضرورية لنجاح الفرد في عمله حيث يعرف على أنه مجموعة من القدرات والمهارات المترابطة التي تتيح إدراك المشاعر وفهمها والتعبير عنها، توليد مشاعر لدعم الأفكار، وفهم العواطف والسيطرة عليها لدعم النمو الفكري (H. M. Choi et al., 2019, p. 200)، فعادة ما يكون الموظفون ذوو الذكاء العاطفي المرتفع عاليي الكفاءة في تنظيم عواطفهم والتأثير على عواطف الآخرين لتعزيز التفاعلات الإيجابية (T. (Terry) Kim et al., 2012, p. 1033).

ويضاف إلى وجوب توفر هذه المهارات القاعدية تحدّد آخر تواجهه المؤسسات الراغبة في تبني توجه علائقي حيث يستدعي ذلك ضرورة امتلاك موظفيها تكوينًا متخصصًا في إدارة العلاقة مع الزبون، فهذه الإستراتيجية تعتمد بشكل كبير على تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات اللازمة لإدارة قواعد بيانات الزبائن، ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف ينبغي على المؤسسات الفندقية الاستثمار في تكوين وتدريب موظفيها على استخدام جميع الأساليب والطرق اللازمة للخدمة المتميزة لزيائنها واستخدام التكنولوجيا المناسبة لذلك، بالإضافة إلى التحيين الدوري لهذه المعارف بما يتماشى والتطورات القائمة؛

- **ظهور الوكالات السياحية الإلكترونية (OTA):** مع تطور استخدام الانترنت في مجال السياحة، ظهر ما يسمى بالوكالات السياحية الإلكترونية *Online travel agencies*، بحيث تقوم هذه الأخيرة بإدارة عمليات الحجز المختلفة على هياكل الاستقبال ووسائل النقل بأنواعها، ومن بين أبرز هذه الوكالات نجد *Hotels.com*، *Expedia*، *Booking* وغيرها، ولطالما اتسمت العلاقة بين المؤسسات الفندقية والوكالات السياحية الإلكترونية (OTA) بالتوتر ولكن بالضرورة أيضا، فمن أجل استمرارية ربحيتها وأعمالها لا يمكن لهاتين الأخيرتين أن تستمرا في السوق دون نوع من الاعتماد على بعضهما البعض (Hansen, 2016). لكن التحدي الحقيقي الذي تواجهه المؤسسات الفندقية أمام هاته الوكالات الإلكترونية، هو عدم تمكنها من إدارة علاقتها مع زبائنها بسبب عدم توفرها على قاعدة بياناتهم، فالزبون الذي قام بعملية حجز الفندق عبر الوكالات السياحية الإلكترونية لا يترك أية معلومات حوله للفنادق التي أقام بها، وعموما يحصل الفندق على رقم الحجز واسم الزبون فقط (Dell'Oro, 2013)، فتوفر قاعدة بيانات حول الزبائن تسمح بالبقاء على

تواصل معهم، ومعرفة حالتهم، تفضيلاتهم وتوقعاتهم والكثير من العناصر التي تمكن المؤسسة الفندقية من تبني سياسة ولاء نحوهم (Clergeau et al., 2014, p. 295)؛

- **التجزئة الفعالة:** تعتبر التجزئة أهم مدخل لمعرفة الزبائن والتعرف على تفضيلاتهم وحاجاتهم الدقيقة من أجل مقابلتها بعروض مناسبة ومشخصنة، كما تعتبر خاصية محورية في فلسفة التسويق بالعلاقات التي تسعى دوماً إلى المحافظة على الزبائن المريحين وذوي دورة الحياة الأطول. وتعتبر الخصائص الديموغرافية والاجتماعية والاقتصادية أو الجغرافية للزبائن من المتغيرات التقليدية المستخدمة على نطاق واسع لتجزئة السوق. أما في الأدبيات السياحية، فقد تم استخدام معايير كنفقات السفر، دوافع السفر، نشاطات الوجهة السياحية، الفوائد المحصلة، مؤشر الجاهزية لاستخدام التكنولوجيا. أما في إدارة الفنادق المعاصرة، يتم فهم تفضيلات العملاء وسلوكهم وملفاتهم الشخصية من خلال تحليل البيانات، والتي يتم جمعها من مختلف نقاط الاتصال بين الزبائن والموظفين وتسجيلها في أنظمة CRM عن طريق تصفية واستخراج البيانات اللازمة من مستودعات البيانات أو قواعد البيانات ووضع توقعات للمستقبل. من بين أساليب التنقيب عن البيانات (data mining) الأكثر استخداماً نذكر التصنيف (categorization) والتجميع (clustering) وقواعد الدلالة (connotation rules) وتحليل الانحدار (regression analysis) وتحليل التسلسل (sequence analysis). بالإضافة إلى ذلك، يتم استخدام المنطق القائم على القواعد (rule-based reasoning)، الخوارزميات الجينية (genetic algorithms)، شجرة القرار (decision trees)، المنطق الضبابي (fuzzy logics)، أنظمة التدريب الاستقرائي (inductive training systems) وتحليل RFM (Recency, Frequency, Monetary)، وغيرها من الطرق الإحصائية بهدف التنقيب عن البيانات (Dursun & Caber, 2016, pp. 153, 154)، كما أن استخدام التجزئة على أساس رأس مال الزبون (Customer equity) وقيمة عمر الزبون (CLV, Customer lifetime value) تعد من أحدث طرق التجزئة في التسويق بالعلاقات. لكن التحدي الذي تواجهه المؤسسات الفندقية هو استخدام تقنيات التحليل المتقدمة كالمذكورة آنفاً في أعمال الفنادق بشكل فعال قصد التصنيف الفعال للزبائن باستخدام البيانات الشاملة التي يتم جمعها عبر أنظمة إدارة العلاقة مع الزبون الخاصة بها. بالإضافة إلى كيفية إدارة الحجم الهائل والمتزايد للمعلومات المتاحة والتي لا تتم معالجتها وتحليلها في بعض الأحيان لاتخاذ القرارات التسويقية المناسبة (Minazzi, 2015, p. 95)، بالإضافة إلى ما سبق، فإنه في العديد من الحالات قد لا تتمكن المؤسسة من الحصول على نظرة شاملة عن المعلومات المتعلقة بالزبون بسبب ضعف التواصل ونقص التنسيق بين مختلف وظائف المؤسسة، ويطلق على هذا بمصطلح (silos*)

* باللغة العربية تعني كلمة silo الصومعة التي يخزن فيها القمح، وتمت استعارة هذا المصطلح في التسويق للإشارة إلى وجود انفصال بين مختلف الوظائف التسويقية والتجارية للمؤسسة (كالدراسات، الإشهار، البيع...). وعدم وجود تعاون وتنسيق بينها، بحيث تعمل كل وظيفة بصفة مستقلة وتشكل صومعة منعزلة عن الوظائف الأخرى وهذا بدوره يؤدي إلى بروز صومعة أخرى وهي صومعة البيانات Data silo أين تكون مختلف البيانات المجمعة من مختلف القنوات حول الزبون غير موحدة مما يؤثر على جودة العلاقة معه وعلى الاستهداف الفعال والأنشطة التسويقية عموماً. أنظر:

<https://www.definitions-marketing.com/definition/silos-marketing/>

(marketing) مما يؤدي في الأخير إلى قصور في المعرفة حول الزبون ولا يسمح بالقيام بالتجزئة بصفة صحيحة وفعالة؛

- المنافسة في القطاع الفندقي: تتميز صناعة الضيافة بالعديد من المنتجات ذات الخصائص المعرفية المتشابهة والخدمات القابلة للاستبدال بسهولة. في هذه البيئة، أصبح من الصعب بشكل متزايد التمييز بين الفنادق عن منافسيها على أساس القيمة الوظيفية فقط. وبالتالي، اعتمدت صناعة الضيافة بشكل متزايد على خصائص التجربة المعاشة لكل من العلامة التجارية والتميز التنافسي (D. Kim & Perdue, 2013, p. 246)، ويأتي هذا في إطار محاولتها لإشباع حاجات ورغبات زبائنها بشكل أفضل من منافسيها وتكييف سياساتها وخططها تبعاً لشكل المنافسة السائدة (مطر، 2014، ص 73)، ويعتبر تبني مفهوم مثل التسويق بالعلاقات في المؤسسات الفندقية نقلة نوعية تستفيد منها المؤسسة وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، لكن التحدي الأكبر هو أن مخرجات التسويق بالعلاقات تظهر بوادرها على المدى الطويل مما قد يدخل المؤسسة في مرحلة عدم توازن أين تفوق الاستثمارات المرتبطة بتطبيق هذا المفهوم العوائد المحققة منه، مما قد يؤثر على مركزها التنافسي في السوق على المدى المتوسط.

المطلب الثالث: مخرجات تبني المؤسسات الفندقية للتسويق بالعلاقات

إن التسويق بالعلاقات هو مفهوم تتبناه المؤسسات الطموحة والراغبة في تعزيز مكانتها التنافسية في السوق، فالاستثمار في العلاقات الطويلة المدى بدلاً من الصفقات القصيرة المدى تتولد عنه مجموعة من الفوائد سواء بالنسبة للمؤسسة أو للزبون، ونظراً للطبيعة التبادلية للعلاقة فإن أحدهما يغذي ويفيد الآخر ضمن حلقة مستمرة تتواصل طالما يلتزم الطرفان بالعلاقة من جميع أبعادها، وعليه سنبحث في هذا المطلب عن مختلف المخرجات التي تنتج عن تبني المؤسسات للتسويق بالعلاقات ونقسمها من جانب الزبون والمؤسسة مع إسقاطها على المؤسسات الفندقية.

ويمثل الجدول (9.2) ملخصاً لأهم الدراسات التي تناولت هذه المخرجات:

الجدول 9.2: مخرجات التسويق بالعلاقات حسب بعض الباحثين

مخرجات التسويق بالعلاقات	الباحث، السنة
+ رضا الزبون، + ولاء الزبون، + تحسين الجودة، + زيادة الربحية	(Evans & Laskin, 1994)
+ مخرجات نفسية (+ الالتزام، + الثقة، + الرضا)، مخرجات سلوكية (+ حصص الشراء المخصصة، - ميول الزبون لإنهاء العلاقة)	(Gruen, 1995)
+ ولاء الزبون، + اتصالات الكلمة المنطوقة الايجابية	Hennig-Thurau et al.,) 2003

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع السابقة.

تمثل إشارة (+) مخرجات إيجابية، وإشارة (-) مخرجات سلبية.

في نموذج اقترحه (Evans & Laskin, 1994) مكون من ثلاثة مراحل أين تمثلت مدخلات التسويق بالعلاقات في فهم توقعات الزبون، بناء شركاء الخدمة، إدارة الجودة الشاملة وتمكين الموظفين، وأما مخرجاته فتمثلت في رضا الزبون، ولاء الزبون، تحسين الجودة، زيادة الربحية. أما مرحلة التقييم تمثلت في الدمج والتغذية العكسية الصادرة من الزبون. وسنعرض هذه المخرجات بتقسيمها إلى قسمين، الأول المخرجات التي تمس أو تصدر من الزبون مباشرة والمتمثلة أساساً في: الرضا، الولاء، الكلمة المنطوقة الإيجابية، والثاني مرتبط بالمؤسسة كتحسين الجودة، زيادة الربحية وتحقيق الميزة التنافسية.

أولاً: من جانب الزبون

يرى (Radosavljevic & Borisavljevic, 2014, p. 144) أن أحد مؤشرات النجاح في تطبيق التسويق بالعلاقات هي تحقيق رضا وولاء الزبون. وتشمل الفوائد المحققة من الزبائن الراضين تكرار عمليات الشراء، التوصية للزبائن الآخرين، الكلمة المنطوقة الإيجابية وانخفاض التكاليف المرتبطة بخدمة الزبائن الحاليين مقارنة بجذب زبائن جدد (Conrad et al., 1997, p. 664).

1. الرضا: بدأ الاهتمام بمفهوم الرضا منذ بدايات تطور الفكر الإداري. وقد ازداد الاهتمام به مع ظهور دراسة العلاقات الإنسانية في العشرينات من القرن الماضي، كما أصبح هذا المفهوم محطاً لاهتمام كثير من الباحثين والكتاب، وبالرغم من اتفاقهم على مضمون الرضا لكنهم مختلفون في تحديد مفهوم محدد له (طارق، 2011، ص 203).

رغم هذا الاختلاف إلا أنه توجد على الأقل صيغتان مشتركتان في تحديد مفهوم الرضا، الأولى عابرة أو مؤقتة (خاصة بالمعاملات)، في حين أن الثانية تعبر عن الرضا العام (أو التراكمي)، وينتج الرضا المؤقت عن تقييم الأنشطة والسلوكيات التي تحدث أثناء تفاعل منفرد في لقاء خدمة، بحيث يجب التقاط الرضا المؤقت فوراً بعد كل تفاعل مع مقدم الخدمة (مثل الرضا عن موظف محدد)، ومن المرجح أن يختلف الرضا من تجربة إلى أخرى. من ناحية أخرى، يُنظر إلى الرضا العام على أنه حكم تقييمي لآخر عملية شراء ويستند إلى جميع اللقاءات مع مقدم الخدمة، وعليه يكون هذا الأخير مستقراً نسبياً ويشبه الموقف العام تجاه شراء علامة تجارية (Eid, 2013, p. 4).

وقد عرّف الرضا على أنه "شعور شخصي بالبهجة أو بخيبة الأمل نتيجة مقارنة أداء المنتج مع توقع الزبون" (زغدار، 2012، ص 17).

ويعدّ الرضا أحد أهم أهداف المنظمات التي تسعى إلى تحقيقها، فهو يسهم في زيادة حصة المنظمة السوقية وكذلك العائد والاستثمار، وتتمثل أهمية رضا الزبون في ما يلي (Kamel, 2018, p. 289):

- رضا الزبون يدفعه للتحدث عن المنظمة للآخرين مما يسهم في جذب زبائن جدد؛
- رضا الزبون عن الخدمة يجعله يفكر في التعامل مع المنظمة مرة أخرى؛
- رضا الزبون عن الخدمة يجعله يقلل من احتمال التفكير في التعامل مع منظمات منافسة.

ويعتبر الرضا في قلب عملية بناء الولاء الحقيقي لأن أثره المباشر على الولاء معزز بدوره غير المباشر من خلال العديد من العوامل الوسيطة كالخصائص السوسيو اقتصادية للزبائن أو تكاليف التحوّل وغيرها (Ray & Sabadie, 2016, p. 98)، ويوضح الجدول التالي العوامل المؤثرة على قوة أو ضعف العلاقة بين كل من الرضا والولاء:

الجدول 2. 10: العوامل المؤثرة على العلاقة بين الرضا والولاء

العوامل المعدلة المرتبطة بالأسواق	العوامل المعدلة المرتبطة بشكل العلاقة بين المؤسسة والزبون	العوامل المعدلة المرتبطة بالخصائص الفردية للزبون
شدة المنافسة (+)، خدمة أو منتج (-)، تكاليف التحوّل (-)، بيع إلكتروني أو غير إلكتروني (+)، الرضا مقارنة بالمنافسين (+)، وجود تنشيط للمبيعات (+) ... إلخ	مدة العلاقة (+)، القيمة الممنوحة للعلاقة (-)، الانضمام من عدمه إلى برامج الولاء (-)، مستوى التزام الزبون (-) ... إلخ	سوسيو اقتصادية و/أو نفسية: السن (+)، الجنس (+)، الوضعية العائلية (+)، عدد الأطفال (+)، الدخل (-)، المستوى التعليمي (+)، السكن حضري/ريفّي (-)، البحث عن التنويع (-)، الخطر المدرك (+)، مستوى الخبرة (-)، التشارك involvement (+).

المصدر: (Seiders et al., 2005) بتصريف

الإشارة (+) توضح أنه كلما زاد العامل المعدّل (*moderator*) (مثلا مدة العلاقة) كلما كان الرابط بين الرضا والولاء أقوى، والعكس بالنسبة للإشارة (-) حيث كلما زاد العامل المعدّل (مثلا كلما زاد البحث عن التنوع) كلما كان الرابط بين الرضا والولاء أقل.

2. الولاء: يعرف الولاء على أنه إستراتيجية تهدف إلى زيادة رضا الزبائن وزيادة إقبالهم على عملية الشراء وانتمائهم للتعامل مع نفس المؤسسة دون غيرها من المؤسسات المنافسة الأخرى (عبد الواحد & هازه, 2018, p. 226).

تشير الأبحاث إلى أن الولاء هو متغير متعدد الأبعاد، ويتألف من بعدين: بُعد سلوكي وبُعد موقفي (Kandampully & Suhartanto, 2003, pp. 7-8):

- يشير البعد السلوكي للولاء إلى تلك الجوانب من سلوك المستهلك (على سبيل المثال تكرار الشراء) الموجهة نحو علامة تجارية أو خدمة معينة مع مرور الوقت، وعلى الرغم من أن تكرار الشراء يمثل مشكلة مهمة بالنسبة لمعظم المسوقين فإن تفسير الولاء على أساس سلوك تكرار الشراء وحده لا يكفي لأن هذا الأخير لا يشير بالضرورة إلى وجود دافع لدى الزبون للشراء، حيث يمكن للزبون القيام بإعادة الشراء من مقدمي خدمات مشابهين لأسباب أخرى غير مشاعره الشخصية الإيجابية تجاه مؤسسة ما، على سبيل المثال، في الفنادق قد يبقى العميل يتردد على نفس سلسلة الفنادق بسبب:

- أنها سلسلة الفنادق الوحيدة المقبولة لدى هذا الزبون؛
- التعود؛

- كون تلك السلسلة هي الأفضل ضمن مجموعة ضعيفة من البدائل المتاحة في تلك الوجة؛
- تجنب إزعاج التغيير؛
- ملاءمة الموقع.

- يتضمن **البعد الموقفي** للولاء نوايا الزبون وتفضيلاته ويقاس بعض الباحثين الولاء وفقاً لنية الزبون بالتوصية أو إعادة الشراء، بينما يقاس آخرون الولاء من حيث تفضيلات العميل، يعتبر البعد الموقفي مثل نية إعادة الشراء والنية للتوصية مؤشراً جيداً على ولاء الزبائن وبالتالي فهو مهم جداً لأنشطة الأعمال المستقبلية، وبالمثل يرى كل من *Berry, Zeithaml* و *Parasuraman* (1996) أن النوايا السلوكية للزبائن - مثل نية التوصية وإعادة الشراء - هي مؤشرات تشير إلى ما إذا كان الزبائن سيظلون مع المؤسسة أم لا، وتتوافق الأبعاد السلوكية والموقفية لولاء الزبائن مع تفعيل عوامل الولاء المقترحة من قبل *Zeithaml*، *Berry* و *Parasuraman* (1996)، حيث شملت العناصر الخمسة التي استخدموها لقياس الولاء على:

- قول أشياء إيجابية عن المؤسسة؛
- توصية الآخرين بالمؤسسة؛
- تشجيع الآخرين على التعامل مع المؤسسة؛
- اعتبار المؤسسة الخيار الأول في المستقبل؛
- القيام بمزيد من الأعمال مع المؤسسة في المستقبل.

وعملياً فإن تنفيذ إستراتيجية الولاء يعتمد على كل تلك الممارسات التي تنفذها المؤسسة في أرض الواقع محاولة أن توطد علاقاتها بزبائنهم من خلال ما يسمى ببرامج الولاء. فمثلاً بعد أن قدمها قطاع الضيافة منذ ثلاثة عقود، أصبحت برامج الولاء (*loyalty programs*) وبرامج المسافر الدائم (*frequent-flyer programs*) وبرامج العملاء المتكررين (*repeat-customer programs*) ممارسات شائعة لإدارة العلاقات مع الزبون، والهدف منها هو تطوير قاعدة قوية من الزبائن المتكررين الذين يحافظون على ولائهم* لمؤسسة معينة وبالتالي تأمين حصتها في السوق (*K. L. Xie et al., 2015, p. 308*). وتعرف برامج الولاء أنها ممارسة تسويقية تهدف إلى بناء والحفاظ على علاقة ولاء بين المؤسسة والزبون من خلال تقديم مكافآت لهم مقابل أعمالهم مع المؤسسة (*Ha & Stoel, 2008, p. 216*)، ونذكر من بين أهمها:

- **بطاقات الولاء (*Loyalty cards*):** أصبحت هذه البطاقات أداة تسويقية بشكل تام، وأساس عملها هو التعرف على الولاء الملازم لسلوك تكرار الشراء بحيث يتم تجميع النقاط وتحولها في وقت لاحق إلى هدايا علاوات أو خدمات من اختيار الزبون (*العشاب, 2018, ص 60*). وفي مجال الفنادق تعتبر هذه

* في بعض الحالات ، يُعرف العملاء الذين يقيمون لأكثر من 70 ليلة في كل سنة بأنهم عملاء أوفياء ويتم منح مزايا خاصة لهذه المجموعة من الزبائن (*Vaeztehrani et al., 2015, p. 103*).

البطاقات وسيلة فعالة للاحتفاظ بالزبائن خصوصا في فنادق السلسلة المتواجدة عبر العالم حيث تقدم هذه البطاقات للزبائن ويتم تجميع النقاط مع كل ليلة يقضيها في أحد هذه الفنادق التابعة للسلسلة مهما كان موقعها، ثم يتم تحويل هذه النقاط إلى هدايا أو تخفيضات أو خدمات.

- **نوادي الزبائن (customer club):** تتمثل في هياكل موضوعة من طرف المؤسسة بهدف خدمة الزبائن المنتسبين إليها، ويهدف تعزيز شعور الانتماء إلى مجموعة معينة من الزبائن الأعضاء، ومنحهم شعورا بأن لديهم مكانة خاصة لدى المؤسسة. تمنح هذه الأداة للزبائن عادة امتيازات خاصة، لكن وفق شروط معينة، بحيث يكون تسييرها مضبوطا بإجراءات وقواعد خاصة لكل زبون منتسب إلى نوادي الزبائن. أكثر ما يعاب على هذه الأداة، أنها تستلزم تكاليف عالية في إدارتها، وتحتاج دائما إلى وقت طويل نوعا ما لإنشائها، ووضع القواعد والإجراءات المنظمة لإدارتها (نعيجات, 2018, ص 125)؛

- **برامج المكافآت (Reward programs):** معظم البرامج تصنف الزبائن حسب تكرار الزيارة والمبلغ المنفق لكن العديد من الباحثين انتقدوا هذا التصنيف واقتروا معايير أخرى من أجل تجزئة فعالة بين الزبائن أين يكون زبائن القطاع الواحد متجانسين داخليا ومختلفين فيما بين القطاعات، حيث اقترحوا ثلاثة أصناف: التجزئة الوصفية (*descriptive*) التي تأخذ بعين الاعتبار كل من البيانات الديمغرافية والنفسية كالاتجاهات، التفضيلات والآراء؛ والتجزئة المالية (*financial*) التي تشمل المبلغ المنفق، تكرار الزيارة والربحية. أما الأخيرة تشمل مشاركة الزبائن (*customer engagement*) من خلال توصيتهم بالعلامة والالتزام نحو العلامة من خلال القنوات كمواقع التواصل الاجتماعي (Tanford & Malek, 2015, pp. 316-317).

ورغم الإيجابيات التي قد تمنحها برامج الولاء للزبائن إلا أنها غير بعيدة عن الانتقاد، حيث أنها يمكن أن تكون ذات تكلفة عالية جدا، كما يعاب عليها أنها قد لا تطور ولاء الزبون نحو المؤسسة بقدر ما يكون ولاءه نحو البرنامج نفسه، كما أن هذه البرامج تركز على السلوك الشرائي الحديث (قصير المدى) للزبون وعادة ما تفشل في مكافأة الزبائن أصحاب العلاقات الطويلة المدى مع المؤسسة (بوداود, 2016, ص 28).

- **الويب ومواقع التواصل الاجتماعي (Web & social media):** تتمثل في عناوين رقمية إلكترونية تمكن الزبائن من الاتصال بالمؤسسات التي يريدون الاتصال بها والتعرف عليها أكثر، أو تحصيل خدمات ومعلومات معينة، تقديم شكاوى أو تبادل معلومات مع زبائن آخرين عبر الانترنت وخلق فضاءات إلكترونية معينة، كالمنتديات، الدردشات، أو من خلال مواقع التواصل الاجتماعي، وبالتالي، فهذه الأداة تمكن المؤسسة من بناء تواصل متبادل وتفاعلي مع زبائنها، ومع استجابة آنية حالة الطلب، بالإضافة إلى خاصية انخفاض تكاليف التسيير التقني والمالي لها مقارنة بباقي الأدوات (نعيجات, 2018, ص 126).

وبيين الجدول (11.2) النتائج الإيجابية والسلبية التي تتولد من ولاء الزبون للمؤسسة:

الجدول 2. 11: الآثار الاقتصادية المحتملة لولاء الزبائن

زيادة الأرباح	زيادة النمو	زيادة التأكد	
<ul style="list-style-type: none"> . وفورات التكاليف . تخصيص أفضل لتكاليف الاكتساب . توفير التكاليف عند اكتساب زبائن جدد . تكاليف أقل لإدارة الزبائن . مداخيل أكبر . مرونة سعرية أقل . مداخيل من البيع المتقاطع 	<ul style="list-style-type: none"> . تغلغل أكبر بين الزبائن . توصية أكبر 	<ul style="list-style-type: none"> . استقرار أكبر . تغذية عكسية أكبر . مرونة تسويقية أكبر . ثقة أكبر 	إيجابية
<ul style="list-style-type: none"> . التكاليف الناجمة عن أنشطة تعزيز العلاقة 	<ul style="list-style-type: none"> . انحراف هيكل الزبائن . كلمة منطوقة سلبية 	<ul style="list-style-type: none"> . عدم مرونة . عدم النشاط 	سلبية

المصدر: (Ramadani et al., 2018, p. 134) بتصرف

حيث يؤثر الولاء في المؤسسة على ثلاثة مستويات وهي زيادة التأكد، والنمو والأرباح.

3. الكلمة المنطوقة الايجابية: تعتبر الكلمة المنطوقة من بين أهم مخرجات التسويق بالعلاقات الصادرة من الزبون، ومع تطور تكنولوجيا المعلومات فقد انتقلت هذه الكلمة المنطوقة إلى الفضاء الالكتروني ليتوسع نطاقها وتصبح ذات أهمية بالغة كمصدر لمعلومات سواء بالنسبة للزبائن المحتملين والذين قد يشكلون قاعدة جديدة من الزبائن الموالين للمؤسسة في المستقبل، أو بالنسبة للمؤسسات الحريصة على صورتها وسمعتها وعلى مكانتها السوقية، ويميز الجدول أدناه من خلال مجموعة من المعايير الفرق بين الكلمة المنطوقة التقليدية والالكترونية:

الجدول 2. 12: مقارنة بين الكلمة المنطوقة والكلمة المنطوقة الالكترونية

الكلمة المنطوقة الالكترونية eWOM	الكلمة المنطوقة WOM	معايير المقارنة
مكتوبة / إطار عام	شفهية / إطار خاص	طبيعة الرسالة
غير مباشرة	مباشرة	شكل الرسالة
ديمومة أكبر	ديمومة أقل	الديمومة
غير متزامنة	متزامنة	التزامن
مرتفعة / مرتفعة	منخفضة / منخفضة	إمكانية الوصول / سرعة الانتشار
مصدر المعلومة غير معروف	مصدر المعلومة معروف	المصداقية

المصدر: (Minazzi, 2015, p. 23) بتصرف

وسيتم تناول أهمية الكلمة المنطوقة الالكترونية وطرق إدارتها في الفصل الثالث* .

4. الميل لإنهاء العلاقة: في الأخير، إن طبيعة أي علاقة تخضع للتغيير والتطور مع مرور الوقت، ويحدث ذلك بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية لأطراف العلاقة أو نتيجة لتأثير عوامل أخرى تحيط بجوانب العلاقة، وتأتي مرحلة إنهاء أو فك العلاقة في آخر سلسلة المراحل التي تربط بين المؤسسة وزبائنها، وترجع دوافع حدوثها لمجموعة الأسباب التالية (بعيطيش، 2016، ص.ص. 29، 30):

- عدم التأكد المصاحب لأعمال العلاقة؛
- توافر فرص أفضل لأي من الطرفين؛
- السلوك الاستغلالي لأي من الطرفين؛
- ضعف مستوى الاتصالات؛
- عدم دعم الإدارة العليا لأعمال العلاقة؛
- ضعف الثقة بين الطرفين؛
- عدم وجود أو تلاشي الأهداف المشتركة حالياً أو مستقبلاً.

يتعين على المؤسسات أن تكون على دراية بهذه المشاكل المحتملة قبل الدخول في علاقة، لأنه بهذه الطريقة فقط يمكنها اتخاذ إجراءات لمنع مرحلة حل العلاقة، فمن خلال التحليل المشترك لمدى وأهمية العوامل المخففة للمشكل، سيصبح الشركاء أكثر وعياً بأسباب استمرار العلاقة على الرغم من المتاعب التي يواجهونها بالفعل. علاوة على ذلك، يزيد هذا الوعي من رغبة الأطراف في الانخراط في الإجراءات التصالحية وبالتالي محاولة إنقاذ العلاقة من الحل (Hollensen, 2015, p. 205).

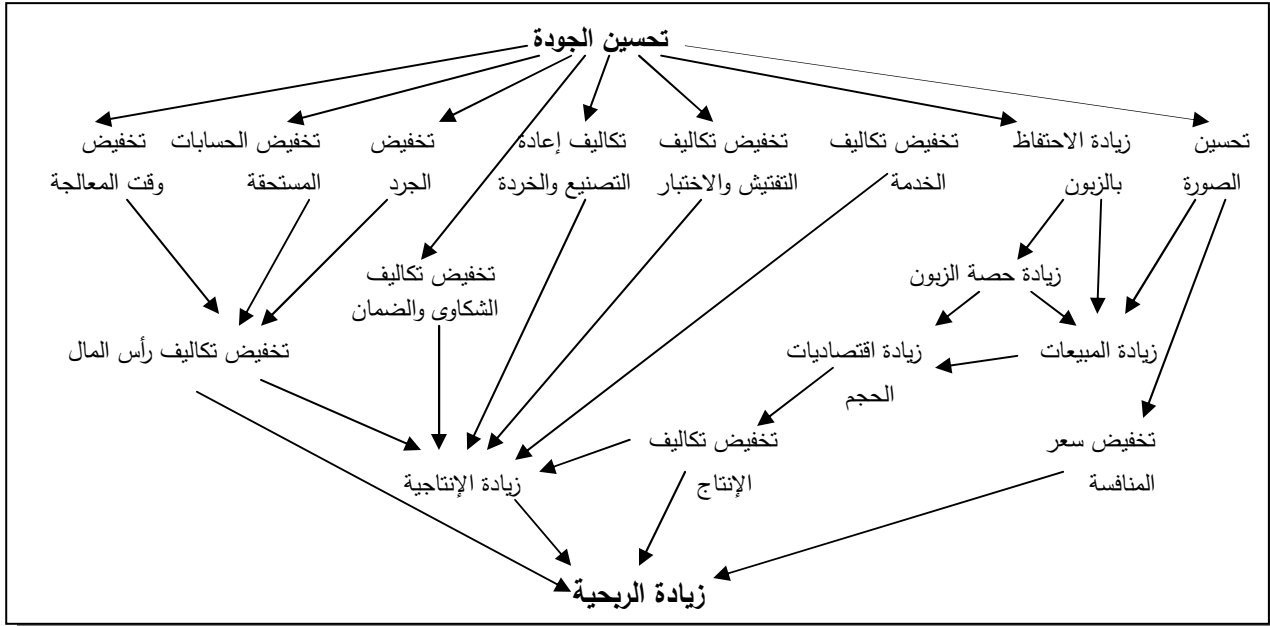
ثانياً: من جانب المؤسسة

أما من جانب المؤسسة فيعتبر تحسين الجودة وما ينجم عنه من زيادة لربحية المؤسسة وتحقيق للميزة التنافسية من بين أهم المخرجات التي تتحقق من تبني المؤسسة للتسويق بالعلاقات بحيث:

1. تحسين الجودة: يقصد بالتحسين المستمر البحث باستمرار في كيفية تطوير المنتجات والعمليات الداخلية والاعتماد على الإبداع والابتكار في ذلك، ويتوجب على المؤسسة هنا البحث باستمرار في المجالات الواجب تحسينها، خلق ثقافة التحسين المستمر لدى العاملين واستعمال التحسين كوسيلة للتكيف مع رغبات الزبون المتغيرة. (سعادي، 2016، ص 49).

وقد وضع Gummesson (الشكل 8.2) النتائج المترتبة عن تحسين الجودة وعلاقتها بزيادة الربحية كذلك، والتي تعتبر أيضاً إحدى مخرجات التسويق بالعلاقات كما سنوضحه في النقطة الموالية.

الشكل 2. 8: النتائج المترتبة عن تحسين الجودة



المصدر: (Gummesson, 1998, p. 6) بتصرف

حيث يؤدي تحسين الجودة بدوره إلى:

- تحسين صورة المؤسسة: وهذا بدوره ما يزيد من الاحتفاظ بالزبائن مما يرفع حصة الزبائن ومن المبيعات، ويمكن المؤسسة من تحقيق اقتصاديات الحجم وتخفيض تكاليف الإنتاج مما يرفع من الإنتاجية وأخيرا من الربحية؛
- تخفيض التكاليف: كتكاليف الخدمات، التفتيش والاختبارات، إعادة العمل أو المخلفات، الشكاوى والضمانات وغيرها مما يرفع من الإنتاجية والربحية؛
- تخفيض العمليات: كعمليات الجرد، الحسابات المستحقة وعمليات المعالجة مما يخفض من تكاليف رأس المال ويرفع من الربحية.

2. زيادة الربحية: إن فهم جانب الربحية في التسويق بالعلاقات قد يوفر للمؤسسات الحافز للإيمان بضرورة وأثر تبني هذه الإستراتيجية (Parish et al., 2015, p. 24)، حيث وفقا لنتائج دراسة قام بها Reichheld & Sasser (1990) تبين أن زيادة بنسبة 5% في معدلات الاحتفاظ بالزبائن توافقها زيادة تتراوح بين 25% إلى 125% في ربحية المؤسسات المدروسة (Sim et al., 2006, p. 11). كما وُجد أن المؤسسة التي تتمكن من بناء ولاء 5% من زبائنها تتضاعف أرباحها مرتين وذلك بفضل العوامل التالية (Jallat et al., 1997, pp. 22-23):

- يستهلك الزبائن الأوفياء أكثر مع مرور الوقت ويكونون أقل حساسية للسعر، كما أن معظم الزبائن يكونون على استعداد لدفع ثمن أعلى للحصول على خدمة تمنحهم الثقة ويعرفون مسبقا جدية المؤسسة المقدمة لهاته الخدمة، هذا يسمح للمؤسسة بالنظر في تحقيق مكاسب أكبر بمرور الوقت، في حين تكون

التكاليف المنفقة للحصول على الزبون قد اهتمت. إن تأثير الجودة المدركة العالية وانخفاض الخطر المدرك تعتبر مهمة للغاية بالنسبة لحساسية الزبون للأسعار؛

- يعتبر الزبائن الموالون كـ "جالبي صفقات" حيث عادة ما يقوم الزبون الوفي بإعلان مجاني للمؤسسة وبالتالي يجلب لها زبائن آخرين على مر السنين، هذه الرسالة الإيجابية والشخصية لها تأثير أكبر من الإعلانات التقليدية التي تقوم بها المؤسسة، بالتالي فإن الولاء أكثر رحية من الجذب، ومن منظور علائقي، فالتحسين المستمر لجودة اتصال المؤسسة مع زبائنها وشخصنة الخدمة لا يعدّ تكلفة وإنما يعتبر استثماراً.

3. تحقيق الميزة التنافسيّة: أظهرت العديد من الأبحاث* أن مستوى أنشطة التسويق بالعلاقات في المنظمة يرتبط ارتباطاً إيجابياً بأدائها ورضا الموظفين ونجاح المنتج الجديد ومستوى الميزة التنافسيّة التي يتم تحقيقها في السوق (Heffernan et al., 2008, p. 185)، ولا تؤدي استراتيجيات التسويق بالعلاقات إلى تحقيق الميزة التنافسيّة فقط بل إلى تحسينها أيضاً (Arnett & Badrinarayanan, 2005, p. 333).

ويشجع أنصار التسويق بالعلاقات على غرار (Kotler, 1991 & Vavra, 1992) المؤسسات على البحث عن شركاء لبناء علاقات تسويقية طويلة الأجل، مع التركيز على الاحتفاظ بالزبائن بدلاً من جذبهم، ويرى (Ganesan, 1994) أن العديد من المؤسسات تتناسى الميزة التنافسيّة المستدامة التي يمكن خلقها عبر العلاقات الطويلة الأجل (Morgan & Hunt, 1999, p. 281)، وسيتم التفصيل في هذه النقطة أكثر في الفصل القادم.

* (Kraljic, 1983; Ganesan, 1994; Sharma and Sheth, 1997; Germain and Droge, 1997; Reck and Long, 1988).

الخلاصة:

يعدّ التسويق بالعلاقات كفلسفة أو منهج يركز على الزبون، حيث تبحث المؤسسة إلى إقامة علاقات تجارية طويلة الأجل مع زبائن محتملين وحاليين باستهداف والمحافظة على الزبائن الأكثر فائدة من الناحية الاقتصادية بدلا من السعي باستمرار وراء اكتساب زبائن جدد، وأن التبادلات العلائقية للمؤسسة تشمل جميع الأطراف من زبائن، موردين، شركاء، موظفين ومناقسين.

ومن خلال البحث في هذا المفهوم فقد رأينا أنه مرتبط بمجموعة من المفاهيم التسويقية الأخرى، كالاتساق بالزبون الذي يعتبر الهدف الأول للتسويق بالعلاقات، بالإضافة إلى ارتباطه بقوة بتكنولوجيا المعلومات الذي ولد مفهوما آخر هو إدارة العلاقة مع الزبون، كما يرتبط التسويق بالعلاقات بعمليات إدارة المعرفة، وبالتجزئة وبرأس مال الزبون.

وفي خضم تبني المؤسسة لمفهوم التسويق بالعلاقات فإنها ستبحث عن مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات التي ستتمكن من خلالها إرساء مبادئه، ومن بين أهم هذه الممارسات التي تعددت واختلقت حسب الباحثين نجد: إدارة الجودة الشاملة، الثقة والالتزام، الاتصال، التسويق الداخلي، إدارة الشكاوي، الكفاءة، الروابط، القيمة المشتركة، التعاطف والتبادلية.

والتسويق بالعلاقات هو مفهوم مناسب أكثر للمؤسسات الخدمية، وفي إطار دراستنا لتطبيق هذا المفهوم في المؤسسات الفندقية فقط سلطنا الضوء على خصوصيات هذه الصناعة، حيث وجدنا أن من بين شروط تطبيقه وجود رغبة دائمة ودورية لدى الزبون للحصول على الخدمة، وتحكمه في اختياره لمقدم الخدمة، بالإضافة إلى وجود العديد من مقدمي الخدمة وإمكانية تحول الزبون من مؤسسة لأخرى، ورأينا أن جميع هذه الشروط تتوفر في الخدمات الفندقية. غير أن هنالك مجموعة من التحديات التي تواجه المؤسسات الفندقية قبل أو أثناء تبنيها لهذا المفهوم وذلك على المستويين الكلي والجزئي كتوفر وتعدد هياكل الاستقبال ووجود بنية فورية وتحتية مناسبة للبلد المستقبل، بالإضافة إلى ضرورة تبني المؤسسة الفندقية لتقافة الخدمة الفندقية، وضرورة تكوين موظفيها باستمرار، والقيام بالتجزئة الفعالة للتمكن من استهداف وخدمة الزبائن المرشحين.

إن ما يترتب عن تبني التسويق بالعلاقات يعتبر ذا فائدة بالنسبة لجميع أطراف العلاقة حيث يخرج الزبون من العلاقة بمستوى رضا مرتفع، واستعداد كبير لتكرار الشراء، والتحول إلى زبون وفي بالإضافة إلى نشره للكلمة المنطوقة الإيجابية، أما من جانب المؤسسة فتستفيد من ذلك تحسين جودة خدماتها باستمرار، وزيادة ربحيتها وتحقيق مركز تنافسي متميز في السوق.

وهذا ما سنسلط عليه الضوء في الفصل الموالي من خلال استكشاف العلاقة بين التسويق بالعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية.

الفصل الثالث: العلاقة بين التسويق بالعلاقات وتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية

تمهيد

يعتبر هذا الفصل كمحصلة للفصلين السابقين اللذين تناولنا فيهما على التوالي الإطار النظري للميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية، ثم الإطار النظري للتسويق بالعلاقات في المؤسسات الفندقية. ويأتي هذا الفصل للبحث في أوجه التقاطع بينهما وكيف يمكن للتسويق بالعلاقات أن يحقق الميزة التنافسية بالإسقاط على صناعة الفندقية.

يرى الباحثون أن العلاقات أصبحت أحد الموارد الإستراتيجية التي تمكن المؤسسات مهما كان مجال نشاطها من تحقيق الميزة التنافسية، وبدعم هذا القول مختلف المقاربات المتعلقة بالميزة التنافسية من مقارنة هيكل الصناعة، إلى القائمة على الموارد أو على الكفاءات، أو تلك القائمة على العلاقات.

وينبغي على المؤسسات الفندقية أن تستثمر جهودها في تطوير والمحافظة على علاقاتها مع زبائنها إلكترونياً، بالتوازي مع ما تقوم به على أرض الواقع، فتطور تكنولوجيا المعلومات غير من توجهات الزبائن وحاجاتهم مما ألزم المؤسسات التي تسعى للمحافظة على تفوقها وتميزها إلى مواكبة هذه التغيرات من خلال فتح مجال التواصل الإلكتروني معهم ورعايتهم.

وحتى نتمكن من التعمق في العلاقة بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية سنقوم بالتفصيل في طبيعة ما يربط هذين المفهومين من خلال أبعادهما من جودة خدمة، تقوية العلاقة مع الزبون، التسويق الداخلي وإدارة الشكاوى من جانب التسويق بالعلاقات، وعلاقة هذه الأبعاد بكل من التمييز والقيمة المدركة.

وعلى ضوء ما سبق قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى المبحثين التاليين:

⊙ المبحث الأول: الميزة التنافسية القائمة على العلاقات؛

⊙ المبحث الثاني: التسويق بالعلاقات وأثره في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الفندقية.

المبحث الأول: الميزة التنافسية القائمة على العلاقات

يواجه العاملون في قطاع الضيافة والفندقة سوقاً تنافسية بشكل متزايد بحيث تغيرت أسس المنافسة، فالموقع الذي كان يعتبر المحرك الرئيسي للأعمال التجارية على المدى القصير والمتوسط لم يعد كذلك، كما أصبح جذب الزبائن والاحتفاظ بهم من خلال المرافق ووسائل الراحة أمراً صعباً لأنها أضحت منمطة بين جميع المنافسين، أما المنافسة السعوية فقد أصبحت غير جذابة خصوصاً وأن الزبائن أصبحوا قادرين على إيجاد ومقارنة الأسعار بسهولة عبر الإنترنت. نتيجة لذلك، يُظهر هؤلاء بشكل متزايد ولاء أقل للعلامة التجارية، وعليه أصبح التسويق بالعلاقات وإدارة علاقات الزبائن طريقة جذابة بشكل متزايد للمؤسسات الفندقية للتميز عن منافسيها (Rutherford & O'Fallon, 2007, p. 41)، من جهة أخرى فقد ساهمت الانترنت في نقل ممارسات التسويق بالعلاقات إلى الفضاء الإلكتروني مما سمح للمؤسسات بإيجاد فرص جديدة لخدمة الزبون وشخصنة العلاقة معه والتكيف مع حاجاته ورغباته بخصائصه ومميزاته الإلكترونية والاستجابة لها عبر هذا الوسيط، وسنحاول في هذا المبحث رصد بعض جوانب النظرية الواردة في الأدبيات التي تطرقت إلى الربط بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية من أجل توضيح العلاقة التي تربطهما وذلك من خلال التطرق للعناصر التالية:

- **المطلب الأول: الأهمية الإستراتيجية للعلاقات في البيئة التنافسية؛**
- **المطلب الثاني: تطور قوة العلاقة مع الزبون في ضوء الاستراتيجيات التنافسية العامة؛**
- **المطلب الثالث: تميز المؤسسات الفندقية إلكترونياً.**

المطلب الأول: الأهمية الإستراتيجية للعلاقات في البيئة التنافسية

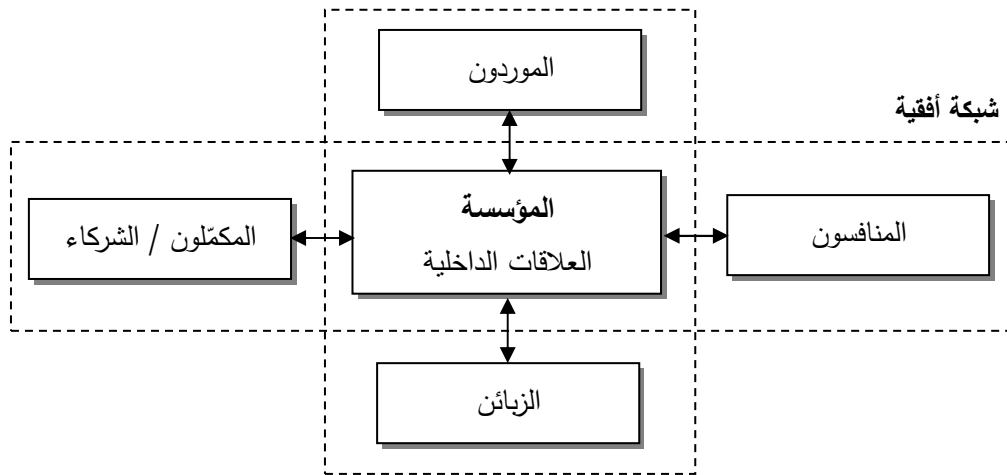
من غير الممكن فهم ما يحدث في إحدى المؤسسات أو في كيفية إدارتها دون تبني وجهة نظر علائقية للمؤسسة، وهذا يعني أنه لا يكفي مناقشة الأنشطة التي تقوم بها مؤسسة واحدة وإنما نحن بحاجة إلى فهم كيفية ارتباط هذه الأنشطة بأنشطة مورديها وزبائنها وبالطبع منافسيها، ونظراً لأن أنشطة المؤسسة تتطور في إطار علاقاتها مع الآخرين فإنها تعتمد بالضرورة في نجاحها على علاقاتها مع الزبائن والموردين ومع الآخرين. كما أن العديد من الخيارات الإستراتيجية التي تقوم بها المؤسسة ستكون استجابة لإجراءات هذه المؤسسات الأخرى. في المقابل، ستعتمد نتائج إستراتيجية المؤسسة دائماً على أفعال الآخرين، وكيف يتفاعلون مع ما تقوم به المؤسسة، وبهذه الطريقة، يمكن اعتبار إستراتيجية المؤسسة بمثابة "عبة"، لأنه لا يوجد شيء محدد مسبقاً بشأن عواقب الخيارات المختلفة التي قد تتخذها هذه الأخيرة، وفي سوق تكون فيه العلاقات مهمة تكون ألعاب الفعل ورد الفعل معقدة ونتائجها حاسمة للمؤسسات المعنية. إن العلاقات تمكّن المؤسسات من تطوير ميزة تنافسية من خلال الاستفادة من مهارات وقدرات شركائها لتحسين أداء سلسلة القيمة الإجمالية، فالمؤسسات لم تعد تنافس بصفة فردية، فهي تتنافس كمجموعات من المؤسسات التي تتعاون لتحقيق القيمة للمستهلك النهائي، ففي جميع القطاعات الاقتصادية تقريباً، أعادت العلاقات تشكيل

التفاعلات بين المؤسسات (Hollensen, 2015, p. 193). وهذا ما سنوضحه من خلال العناصر التي سنتطرق إليها في هذا المطلب.

أولاً: تحليل قيمة العلاقات ضمن البيئة الجزئية للمؤسسة

يمكن للمؤسسة إنشاء قيمة مع شركاء آخرين في الشبكة الرأسية والأفقية (الشكل 3.1)، نظراً لأن المؤسسة لها علاقات مع أنواع مختلفة من الأطراف تكون في شكل اعتماد متبادل (interdependence)، ومن المهم من الناحية التنظيمية أن نفرق بين هذه العلاقات وكيف يتم التعامل معها، وبما أن العلاقات مرتبطة بشكل مباشر أو غير مباشر ببعضها البعض فيمكننا تصور السوق كشبكة، فالشبكات هي مجموعات من علاقات التبادل المترابطة بين الجهات الفاعلة، كما أن التبادل في علاقة واحدة مشروط بالتبادل في العلاقات الأخرى (Hollensen, 2015, p. 196).

الشكل 3.1: قيمة العلاقات في بيئة المؤسسة
شبكة رأسية



المصدر: (Hollensen, 2013, p. 125) بتصرف

وبالتماشي مع النهج الشامل للتسويق بالعلاقات، يركز التحليل التالي للعلاقات بشكل أساسي على أقرب أربعة فاعلين في البيئة الجزئية للمؤسسة، بالإضافة إلى العلاقات مع الموظفين الداخليين كما هو موضح في الشكل أعلاه، حيث:

1. العلاقات مع الزبائن: تشير العلاقة المتبادلة إلى وجود تبعية فردية محددة بين المؤسسة والزبون، وتتطور العلاقة من خلال التفاعل عبر الزمن وتشير إلى وجود توجه متبادل للطرفين اتجاه بعضهما البعض، وفي خضم هذا التفاعل يكون المشتري نشطاً بنفس قدر نشاط البائع، ويتكون التفاعل من التبادل الاجتماعي والتجاري والمعلومات، وتكييف المنتجات والعمليات والإجراءات الروتينية للوصول بشكل أفضل إلى الأهداف الاقتصادية للأطراف المعنية، إن أبسط سبب يدفع بالمؤسسات إلى تطوير علاقات مستمرة مع زبائنها هو أنه من المريح عمومًا الاحتفاظ بالزبائن الحاليين بدلاً من السعي باستمرار لجذب زبائن جدد لاستبدال الزبائن المفقودين، ونقصد هنا بالزبائن كل من المشتري النهائي والموزعين والبائعين. وخلال تطوير العلاقات، يتعين على مديري التسويق أن يدركوا أن الزبون لم يعد مهتماً بشراء منتج أو خدمة. فالمنتج، في الواقع، ليس

أكثر من "قطعة أثرية" يدور حولها الزبائن والأكثر من ذلك، أنهم أصبحوا غير مستعدين لقبول التجارب (*experiences*) التي تصنعها المؤسسات فهم يرغبون بشكل متزايد في تشكيل تلك التجارب بأنفسهم بشكل فردي ومع خبراء أو زبائن آخرين (*Hollensen, 2010, p. 191*)، وفي هذا السياق ميز (*Prahalad & Ramaswamy, 2000*) بين الشخصية (*personalisation*) والتخصيص (*customisation*)، حيث يفترض هذا الأخير أن المؤسسة ستصمم منتجاً يناسب احتياجات الزبون، وهو واضح بشكل خاص على الإنترنت، حيث يمكن للمستهلكين تخصيص مجموعة من المنتجات والخدمات. أما الشخصية فهي أن يصبح الزبون مشاركاً في خلق (*co-creator*) محتوى التجارب، ولتوفير تجارب مشخصة يجب على المؤسسات خلق فرص للزبائن ثم تحديد مستوى التشارك (*involvement*) الذي يريدونه في إنشاء تجربة معينة مع الزبائن، ونظراً لأنه لا يمكن تحديد مستوى ارتباط الزبائن مسبقاً يتعين على المؤسسات منحهم أكبر قدر ممكن من الخيارات والمرونة سواء في قنوات التوزيع والاتصال أو في تصميم المنتجات، كما يمكنها أيضاً المساعدة في توجيه متطلبات الزبائن وتوقعاتهم من خلال توجيه النقاش العام حول التكنولوجيا المستقبلية وتأثيرها على المنتجات الجديدة في السوق؛

2. العلاقات مع الموردين: تواجه المؤسسة مسائل عديدة مرتبطة بقضية علاقتها مع الموردين والتي

نختصرها فيما يلي (*Hollensen, 2015, p. 215*):

- القضية الإستراتيجية الأولى هي تحديد العناصر التي يجب شراؤها، ويتم تحديد ذلك من خلال نطاق العمليات التي تقوم بها المؤسسة المشتريّة على المستوى الداخلي، وهذا يحدد درجة التكامل الرأسي الذي يعالج مشكلة القيام بالتصنيع أو باللجوء إلى الشراء، ويرى الباحثون أن المؤسسات أصبحت في السنوات الأخيرة تلجأ أكثر إلى عمليات الشراء أو ما يسمى بالتعاقد الخارجي (*outsourcing*)؛

- إن وجود موردين يتنافسون مع بعضهم البعض هو وسيلة لزيادة الكفاءة في عمليات الشراء، حيث يمكن للمؤسسة المشتريّة التحول من مورد إلى آخر وبالتالي التأثير على البائعين بغرض تحسين جهودهم، وإن انقلاب الموردين ضد بعضهم البعض من جانب شروط الأسعار هي إستراتيجية شرائية موصى بها، وفكرة هذه الإستراتيجية هي تجنب الاندماج بشكل كبير مع الموردين لأن التكامل يؤدي إلى الاعتماد، وبذلك تتميز العلاقات القائمة على هذا المنطق بتدني مستوى التشارك (*involvement*) من جانب كلا الطرفين؛

- من جهة أخرى، فالالاتجاه في النظام الصناعي العام نحو زيادة التخصص دعا إلى مزيد من التنسيق بين المؤسسات، وهذا بدوره أدى إلى مزيد من التكيف بين المشتري والبائع من حيث الأنشطة والموارد مما أدى إلى تحسين الكفاءة والفعالية، كما أن ذلك خلق علاقات متبادلة بين الزبون والمورد. وهذا ما جعل هذه العلاقات تتميز بتشارك عالٍ؛

- عادة ما توفر العلاقات ذات التشارك العالي أنواعاً مختلفة من الفوائد مقارنة بالمزايا منخفضة من الإشراف، نظراً لأن التركيز لا يكون على الصفقات المنفردة بل يحرص الزبائن على تحسين الكفاءة والفعالية على المدى الطويل، فبدلاً من التركيز على السعر في كل معاملة تتركز الجهود على التأثير على إجمالي

التكاليف طويلة الأجل، كما أنه في مثل هذه العلاقات يمكن للمشتريين والموردين العمل معا لتحسين علاقة التوريد، أو حتى شبكة الإمداد، والأداء، وبالتالي السماح لسلسلة التوريد بتقديم قيمة أفضل للزبون النهائي؛

3. العلاقات مع المكمّلين والشركاء: يعتمد هذا النوع من العلاقة على التعاون بين المؤسسات المصنعة للوظائف التكميلية والمنتجات والخدمات. في مثل هذا التعاون يكون لدى كل شريك مورد استراتيجي يحتاجه الآخرون وبهذه الطريقة يكون الدافع لكل شريك هو تطوير نوع من عملية التبادل، ويمكن أن تتّج أنواع مختلفة من التحالف في منظور سلسلة القيمة حيث تستند إلى نمط التعاون المحتمل على طولها، وتظهر ثلاثة أنواع مختلفة من شراكة سلسلة القيمة (Hollensen, 2010, pp. 208, 211):

- **التعاون القائم على المنبع (upstream-based collaboration):** حيث تتعاون مؤسستان في مجال البحث والتطوير و/أو الإنتاج؛

- **التعاون القائم على المصب (downstream-based collaboration):** أين تتعاون مؤسستان في التسويق والتوزيع والمبيعات و/أو الخدمة؛

- **التعاون القائم على المنبع/المصب (upstream/downstream-based collaboration):** أين تتمتع كل من المؤسستين بكفاءات مختلفة ولكنها متكاملة على طول سلسلة القيمة. في مثل هذا التعاون، يكون لدى كل شريك مورد استراتيجي يحتاجه الآخرون ولذا فهم على استعداد لتطوير شكل من أشكال آلية التبادل الموسعة من أجل تعجيل العمليات، على سبيل المثال، يمكن أن تنطوي على نقل التكنولوجيا في مقابل الحصول على المعرفة وفهم السوق؛

4. العلاقات مع المنافسين: إن تحليل العلاقات بين المنافسين (الشبكة الأفقية) ليس سهلا بالقدر نفسه الذي تم فيه تحليل العلاقات الرأسية، فمن السهل إدراك العلاقات التعاونية في الشبكة الرأسية لأنها مبنية على توزيع الأنشطة والموارد بين الفاعلين في سلسلة التوريد، أما الشبكات الأفقية فهي أقل رسمية وغير مرئية وتعتمد أكثر على التبادلات الاجتماعية. عندما يشارك المنافسون في تحالفات تبادل الموارد فإن المنافسة تثير بعض المشاكل وتتمثل أهم معضلة في أنه عند إنشاء تحالف مع منافس فإن المؤسسة في الواقع تجعله أكثر قدرة على المنافسة، ولكي ينجح التعاون، يجب أن يساهم كل منافس بشيء مميز كالبحث ومهارات تطوير المنتجات، القدرة التصنيعية، الوصول إلى التوزيع وغيرها، وفي مقارنة الشبكة يشمل السوق كلا من المكمّلين والبدائل أي المؤسسات المتعاونة والمتنافسة، والمتنافسون مرتبطون في الغالب سلبا مع بعضهم البعض، فهم يتنافسون على الزبائن أو الموردين أو الشركاء الآخرين كما أنهم غالبا ما يشتركون في نفس الزبائن أو الموزعين أو الموردين، إن هذا يشير في بعض الأحيان إلى وجود علاقة سلبية ولكن في أوقات أخرى ليس لدى المؤسسات المتنافسة أهداف متضاربة نحو طرف مشترك معين، كما يتم النظر إلى الاختلافات في أنماط التفاعل من خلال مقارنة علائقية للتفاعل التنافسي استنادا إلى دوافع التفاعل وشدة العلاقة المعنية، حيث يمكن التمييز بين خمسة أنواع من التفاعل: الصراع (*conflict*)، المنافسة (*competition*)، التعايش (*coexistence*)، التعاون المشترك (*co-opetition*) والتعاون

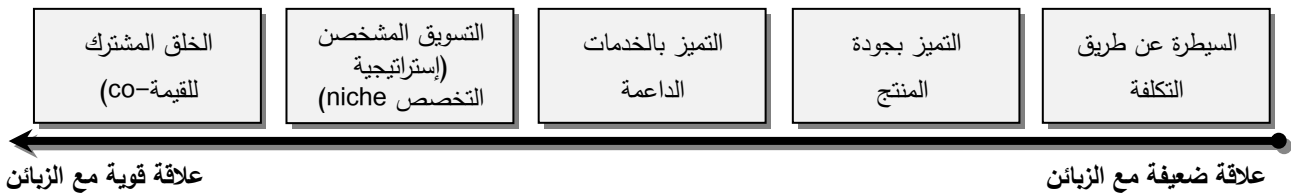
(*cooperation*)، هذا الأخير يمكّن المؤسسة من اكتساب الكفاءة والمعرفة بالسوق والسمعة والوصول إلى المنتجات الأخرى وغيرها من الموارد ذات الأهمية لأعمالها (*Hollensen, 2015, pp. 223-224*).

5. علاقات التسويق الداخلي: بالتوازي مع العلاقات التي تضبط آلية السوق الحرة خارج المؤسسة، هنالك سوق داخلي يتكون من مجموعات تتواصل مع مجموعات أخرى داخل المؤسسة، ويعتبر التسويق الداخلي بمثابة عملية تهيئة ظروف السوق داخل المؤسسة لضمان تلبية احتياجات ورغبات الموظفين الداخليين. وسيكون هذا التصور هو أفضل أساس لإنشاء علاقة مع الفاعلين الخارجيين، والهدف من التسويق الداخلي ضمن التسويق بالعلاقات هو إنشاء علاقات بين الإدارة والموظفين وبين الوظائف أين يمكن اعتبار الموظفين سوقا داخليا، ويجب الوصول إلى هذا السوق بكفاءة من أجل إعداد الموظفين للاتصالات الخارجية. إن جعل الموظفين يشعرون بمزيد من القيمة يحفزهم على تجاوز جميع الحواجز وتقديم خدمة أفضل للزبائن الخارجيين، وتعكس المؤسسات التي تتبنى التسويق الداخلي بشكل كامل التزاما من عدة جوانب كالفهم والسلوكيات وقواعد اللباس وأنظمة المكافآت والترتيبات المكتبية، كما أنها ستوقع في المقابل أن تجني المكافآت في شكل ولاء الزبائن، كلمة منطوقة إيجابية، زيادة إنفاق الزبائن وسلوك الشراء المتقاطع. لكن هذه الفوائد لا تأتي بتلك السهولة لأن المبادرة في مثل هذا التصور تتطلب استثمارات رأسمالية كبيرة في قدرات الموارد البشرية (*Hollensen, 2010, pp. 218, 219*).

ثانيا: تطور قوة العلاقة مع الزبون في ضوء الاستراتيجيات التنافسية العامة

اقترحت (*Gurău, 2007, p. 376*) نموذجا تجسد فيه تدرج الميزة التنافسية الممكن تحقيقها عبر قوة العلاقة مع الزبون (الفرد أو المؤسسة) في ضوء الاستراتيجيات التنافسية العامة لـ *Porter*، وهي موضحة في الشكل الموالي:

الشكل 3. 2: تطور مصادر الميزة التنافسية المختلفة حسب قوة العلاقة مع الزبون



المصدر: (*Gurău, 2007, p. 376*) بتصريف

حسب الشكل السابق، توجد خمسة مستويات تدرج فيها علاقة المؤسسة مع الزبون من ضعيفة إلى قوية بالتوازي مع الاستراتيجيات التنافسية العامة التي تطبقها المؤسسة، وهذا ما سنشرحه أدناه:

1. السيطرة عن طريق التكلفة: في هذا الإطار، تعتبر السيطرة عن طريقة التكلفة (*cost leadership*) الإستراتيجية الأقل جاذبية. وما يؤكد هذه الوضعية هو صعوبة المحافظة على الريادة في الأسعار المنخفضة في ظل سوق ديناميكي وعالمي، حيث يمكن لمنافس جديد أن يظهر في أي وقت مع اقتراح قيمة أفضل، وعادة ما تكون السيطرة عن طريق التكلفة إستراتيجية مناسبة لفترة قصيرة، حيث من

المحتمل أن يتعرض الموقع الاستراتيجي للمؤسسة للهجوم من قبل المتحدين الذين يحاولون استعادة مجموعات من المستهلكين المهتمين بعملية شراء واحدة (Gurău & Fons, 2007, p. 13)، وبذلك تمثل القيادة بالتكلفة الإستراتيجية الأقل قدرة على بناء علاقات قوية مع الزبائن خصوصاً الحساسين للسعر منهم، فأبي مؤسسة جديدة في السوق تحمل عرضاً أفضل من المؤسسة الأقل سعراً تتمكن من تحويل المستهلكين إليها مباشرة؛

2. التمييز بجودة المنتج: إن تميز المنتج أو الخدمة من خلال الجودة الفائقة (*differentiation through product quality*) يخلق قوة أعلى للعلاقة مع المؤسسة، لأنها تكون قادرة على تطوير علامة تجارية مشهورة، والتي تمثل ضماناً لجودة المنتج أو الخدمة واعتماديته، ومن خلال عملية الشراء المتكررة، يطور الزبائن ولاءهم تجاه علامة تجارية ومؤسسة محددة. مع ذلك، لا يزال مفهوم المنتج أو الخدمة عامًا وجامدًا، حيث يتم التركيز على احتياجات قطاع متجانس من الزبائن والتعظيم من رضاهم عن تجربة الاستهلاك. وعلى الرغم من أنه يتم الأخذ بعين الاعتبار احتياجات الزبائن وخصائصهم (*profiles*) بشكل أكبر مما هو في إستراتيجية السيطرة عن طريق التكلفة، إلا أن التركيز يكون حول كيفية التصنيع والبيع، أما التواصل مع الزبون فيبقى يقتصر على جمع البيانات من خلال أبحاث السوق وتجريب المنتج، دون إشراكهم في حوار مباشر ودائم (Gurău, 2007, pp. 376-377)؛

3. التمييز بالخدمات الداعمة: يمثل تطبيق إستراتيجية التميز من خلال الخدمات الداعمة (*differentiation through support services*) نقطة الانتقال من نهج التسويق الشامل أو بالقطاع إلى العلاقة الشخصية مع الزبون، فمن ناحية، يتيح نظام الخدمات الداعمة للمؤسسة الدخول في حوار شخصي مع جميع الزبائن، والذي يعتبر أساس المعرفة المتبادلة والفهم والعلاقة ذات المنفعة المتبادلة والطويلة المدى. من ناحية أخرى، يمكن تكييف الطبيعة المرنة لمختلف خدمات الدعم مع الاحتياجات والرغبات الخاصة بكل زبون وذلك من خلال مزيج فعال من العلاقات الإنسانية والخبرات المهنية، وبطبيعة الحال، فإن تطبيق نظام خدمة الدعم لا يحدد تلقائيًا تطوير إستراتيجية قائمة على العلاقات، ففي بعض المؤسسات يمكن أن تتبع أنظمة الخدمة منطق التسويق الشامل، استنادًا إلى درجة عالية من التمييز، ومقاربة قائمة على التكلفة المنخفضة (Gurău, 2007, p. 377)؛

4. التمييز بالتسويق المشخص: يضع التميز من خلال التسويق المشخص (*differentiation through personalised marketing*) في قلب الإستراتيجية التنظيمية الحوار التفاعلي مع كل زبون على حدة، أين يمكنه نقل معلومات محدثة (*updated*) حول احتياجاته ورغباته المحددة إلى المؤسسة، ويعلمها بتطورها مع مرور الوقت. ومن خلال تفسير هذه المعلومات، تكون المؤسسة قادرة على تكييف إستراتيجية المزيج التسويقي الحالي مع الخاصية المحددة لكل زبون على مستوى المنتج والسعر والتوزيع والاتصال. في كثير من الأحيان، يستخدم هذا النوع من المؤسسات تطبيقات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات المتقدمة، لتكمل أنشطتها التقليدية بإستراتيجية تعتمد على الإنترنت. ميزة أخرى مهمة هي تطبيق أنظمة الخدمة الذاتية التي تتيح للزبون اختيار ميزات المنتج أو الخدمة بمرونة من بين عدد من البدائل

المتاحة. يمكن اعتبار إستراتيجية التسويق المشخصن نسخة خاصة من "إستراتيجية التخصص" (*niche strategy*) المقترحة من قبل Porter، وعلى الرغم من ميزاتهما، إلا أن مقارنة التسويق المشخصن لا تمثل مقارنة تركز على الزبائن بشكل كامل (*customer-centred approach*)، لأن المؤسسة تستخدم تصور منتج حالي، والذي يتم بعد ذلك تحويله إلى عدد محدود من العروض البديلة، في شكل توليفات متعددة ومنمطة من عناصر المزيج التسويقي (Gurău, 2007, p. 377)؛

5. الخلق المشترك للقيمة: ينجح نموذج الخلق المشترك للقيمة (*value co-creation paradigm*) في دمج خبرات المؤسسات والزبائن بشكل كامل وذلك من أجل خلق عرض منتج فريد لكل زبون. في هذه الحالة، لا تقوم المؤسسة بتكييف تصور منتج حالي مع احتياجات الزبائن بشكل منفرد فحسب، بل تقوم أيضاً بتطوير تصور منتج محدد لكل زبون من خلال تعاون مستمر ومباشر مع كل زبون على حدة. في هذه المرحلة، ينتقل تركيز العمليات التنظيمية تماماً من توجه المنتج إلى مقارنة تركز على الزبون، والتي ينطوي الهدف الاستراتيجي فيها على تطوير وصيانة علاقات ذات منفعة متبادلة (Gurău, 2007, p. 377).

ويفضل التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات وما برز عنه من وسائل اجتماعية وجدت المؤسسات الفرصة لتطوير علاقات ديناميكية وتفاعلات مع الزبائن من المراحل الأولى لتطوير المنتجات، نتيجة لذلك، أصبح المستهلكون قادرين على المشاركة في عملية خلق القيمة (الخلق المشترك للقيمة) وشخصنة تجاربهم من خلال التفاعل والحوار (Minazzi, 2015, p. 94)، ففي سياق خدمة الفنادق، يمكن أن تكون العواطف الناجمة عن توفير تجارب فريدة ومشخصنة وسيلة لخلق سفراء للعلامة التجارية وزبائن يخلقون القيمة المشتركة من خلال التوصية الإيجابية (Serra-Cantalops et al., 2018, p. 8). من جهة أخرى، فإن فرصة التواصل الإلكتروني مع عدد كبير من الزبائن الحاليين والمتوقعين عبر إنشاء علاقات مشخصنة معهم يمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على أداء المؤسسات، وهذا ما تؤكد بعض الدراسات التي أجريت في صناعة الضيافة والتي وجدت علاقة إيجابية بين قدرة المؤسسات على بدء وتشجيع العلاقات واستراتيجيات الحوار الإلكتروني ومستوى نجاحها (Minazzi, 2015, p. 95)، وتقرّ مؤسسات الضيافة أن بقاءها ونموها يعتمدان على قدرتها على خلق تجارب فريدة لا تُنسى وإيجابية للزبائن.

ويعرف الخلق المشترك للقيمة أنه العملية التي يتم من خلالها تصميم المنتجات والخدمات والخبرات من قبل المؤسسات والمستهلك النهائي وتتيح إقامة بيئة يتم فيها تقاسم القيمة التي تم إنشاؤها، وعليه على المؤسسات أن تتوقف عن التفكير في الأفراد باعتبارهم مجرد متلقين سلبيين للقيمة بل يجب أن تسعى إلى إشراكهم كمشاركين مبنكرين للقيمة في كامل النظام (مصطفاوي, 2018, ص.ص. 49, 51).

ويشمل الخلق المشترك للقيمة التواصل بين: المؤسسة والموظفين، الموظفين والزبائن، الزبائن وأقرانهم (L. Xie et al., 2019, p. 77)، حيث ينطوي كعملية تنظيمية على مشاركة المديرين والموظفين والزبائن، لكن العامل النهائي والرائد هو دائماً الزبون، فالمديرون مسؤولون عن تصميم عملية تسمح أو حتى

تشجع الزبائن على لعب دور نشط، وبالتالي تنفيذ التعديلات التي قد تكون ضرورية داخل المؤسسة، كما يتعين عليهم أيضاً تدريب وتمكين الموظفين (González-Mansilla et al., 2019, p. 52).

وقد بحثت العديد من الدراسات في مخرجات الخلق المشترك للقيمة ومن بين أهمها في مجال السياحة والفندقة نذكر: الابتكار، الأداء المالي، النية في البقاء، الثقة، جودة الاتصال، سلوكيات التشارك المدركة، الولاء للعلامة، الرضا عن المؤسسة، الإنفاق، رضا الزبون ورضا وأداء الموظفين (Ma et al., 2017, p. 37). إن معظم هذه المخرجات تتقاطع مع معظم أبعاد أو متطلبات التسويق بالعلاقات وعليه يمكن القول أن الخلق المشترك للقيمة يعتبر أحد المرتكزات التي يعتمدها التسويق بالعلاقات لأنها يعملان في نفس الاتجاه ألا وهو تعظيم القيمة المحصلة من طرفي العلاقة.

ويعتبر أحسن مثال عن الخلق المشترك للقيمة في مجال السياحة التفاعلات والآراء الموجودة في مختلف منصات الآراء المتعلقة بالمحتوى السياحي والفندقي، حيث من خلال مشاركة التجارب المختلفة لهم يفيد الزبائن المؤسسة من أجل رصد مختلف الجوانب اللازم تحسينها في الخدمة، إذ يعبرون عن حاجاتهم ورغباتهم سواء بصفة صريحة أو ضمنية، وبالتالي يساعدها على خلق قيمة جديدة لهم متمثلة في خدمات مبتكرة ومتجددة، كما يساعدون الزبائن الآخرين من خلال ما يشاركونه من آراء وتجارب معاشة، وهذه الكلمة المنطوقة الإلكترونية - بشقيها الإيجابي والسلبي - تعتبر أيضاً خلقاً للقيمة من الزبائن لصالح المؤسسة.

مما سبق نلاحظ أن بناء ميزة تنافسية مستدامة مرتبط بكفاءة المؤسسة على بناء علاقات قوية مع زبائنهم أين يتم إشراكهم في مختلف عمليات تطوير المنتجات والخدمات. ولا يمكن ذلك إلا إذا تبنت المؤسسات منهج التوجه بالزبون والمنطق السائد للخدمة.

ثالثاً: التسويق بالعلاقات ومقاربات الميزة التنافسية

إن البحث في العلاقة بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية يلزمنا بالضرورة تسليط الضوء على أهمية وموقع التسويق بالعلاقات ضمن المقاربات الأربعة للميزة التنافسية المتمثلة في مقارنة هيكل الصناعة، المقاربة القائمة على الموارد، المقاربة القائمة على الكفاءات، المقاربة القائمة على العلاقات.

1. التسويق بالعلاقات ومقاربة هيكل الصناعة: يرى (Hunt & Lambe, 2000, p. 31) أن

التسويق بالعلاقات يعتبر إلى حد كبير كاستجابة إستراتيجية لظروف الصناعة، فقد أصبح يُنظر إلى الميزة التنافسية بشكل متزايد على أنها ناتجة عن جهد تعاوني بين مؤسستين أو أكثر، أين تنقص المنافسة الثنائية -أي بين مؤسسة ومؤسسة أخرى- وتتحول إلى منافسة بين مجموعات من المؤسسات مقابل مجموعات أخرى. وهكذا، يصبح التسويق بالعلاقات آلية تستخدمها المؤسسات لتغيير هيكل الصناعات بهدف زيادة قدرتها على المنافسة أو زيادة قوتها السوقية، فعلى سبيل المثال، تستخدم المؤسسات شكلاً من أشكال تسويق العلاقات والمعروف باسم "التحالفات" في محاولة منها لتصبح أكثر كفاءة و/أو أكثر فعالية، والتحالفات هي تجميع المهارات والموارد من قبل شركاء التحالف من أجل تحقيق هدف أو أكثر من الأهداف المرتبطة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسات المتعانة، والمفتاح في هذه العلاقات هو الشراكة مع المؤسسات التي توفر

موارد أو كفاءات تكميلية تؤدي إلى تحقيق مزايا التكلفة و/أو التميز التي تزيد من كفاءة المؤسسة أو فعاليتها. إن الشعبية المتزايدة للتسويق بالعلاقات قامت بتغيير الطريقة التي تطور وتحافظ بها المؤسسات على الميزة التنافسية استجابة لظروف الصناعة الخارجية، نتيجة لذلك، أضاف التسويق بالعلاقات بُعداً آخر إلى ما يجب أخذه في الحسبان في إطار نظرية الصناعة عند تفسير الميزة التنافسية وهو: العلاقات الإستراتيجية بين المؤسسات. إن قدرة المؤسسات على إقامة الشراكة يؤثر على قدرتها على الاستجابة للعوامل الخارجية، فلم يعد يكفي تحليل صناعة قائمة على المؤسسات التي تعمل بمفردها، وإنما أصبح لازماً النظر في التعاون بين المؤسسات؛

2. التسويق بالعلاقات والمقاربة القائمة على الموارد: يرى (Hollensen, 2015, p. 31) أن

معظم المؤسسات التي تطبق نهج التسويق بالعلاقات ربما تكون في مكان ما في هذه المرحلة من عملية الانتقال، حيث يتطلب الانتقال الحقيقي نحو إستراتيجية تسويق العلاقة التركيز على الكفاءات والموارد في العلاقة لأن الشركاء في العلاقة يستخدمون موارد بعضهم البعض.

ويقوم التسويق بالعلاقات بتوسيع النظرة إلى الموارد نحو كيانات متاحة خارج المؤسسة والتي تمكنها من إنتاج عرض سوقي ذي كفاءة و/أو فعالية ويقدم قيمة لبعض قطاعات السوق، وتؤكد هذه النظرة الموسعة أنه ليس شرطاً أن تكون الموارد مملوكة من قبل المؤسسة، وإنما أن تكون متاحة لها فقط، وعليه يمكن للتسويق بالعلاقات أن يرافق المؤسسات في الوصول إلى الموارد القاعدية (*basic*) والرفيعة (*higher-order*) التي تمتلكها المؤسسات الأخرى والتي تؤدي إلى ميزة تنافسية عندما تكون هذه الموارد نادرة ولا يمكن تقليدها من قبل المنافسين (Hunt & Lambe, 2000, p. 31).

وقد قامت (Kozlenkova et al., 2013, p. 7) بإسقاط إطار *VRIO* على الموارد العلائقية التي

يمكن أن تستفيد منها المؤسسة وهي كما يلي:

- **القيمة:** تساهم الموارد العلائقية في التقليل من تكلفة خدمة العملاء مع مرور الوقت؛ زيادة هوامش الربح؛ المساهمة في جهود الابتكار؛ زيادة ولاء العملاء توصياتهم؛ وزيادة قيمة الزبائن للمؤسسة؛
- **الندرة:** تفشل العديد من المؤسسات في تطوير الموارد العلائقية: حيث 65% من جهود إدارة علاقات الزبائن غير ناجحة ومكلفة للغاية، وتعتمد الموارد العلائقية بشكل كبير على أقسام التسويق التي تستخدم بشكل أساسي موظفين بدوام جزئي، مما يجعل من الصعب جداً على المؤسسات التحكم في سلوكهم فيما يتعلق بتطوير العلاقات؛
- **القابلية للتقليد:** تساعد الموارد العلائقية على تحسين جودة العلاقة مع العملاء، مما يؤدي بدوره إلى زيادات مستمرة في النتائج المالية للمؤسسة، وتتطوي الموارد العلائقية على أشكال مختلفة من المعرفة، وهي ضمنية للغاية ويصعب تقليدها؛

- **التنظيم:** تعتمد الموارد العلائقية القوية على العديد من العوامل التنظيمية: كالدعم الإداري، والاتصالات الداخلية والخارجية وما إلى ذلك، وتؤثر الثقافة الموجهة للسوق بشكل كبير على الموارد العلائقية، كما أن التغذية العكسية الدورية للموظفين ضرورية لنجاح إدارة علاقات العملاء؛

3. التسويق بالعلاقات والمقاربة القائمة على الكفاءات: حسب (Hunt & Lambe, 2000, pp.)

31-32) فالتسويق بالعلاقات هو أيضا كفاءة لأنه مورد رفيع المستوى مكون من مجموعة مميزة من الموارد القاعدية، أي أن هنالك بعض المؤسسات تكون ببساطة أفضل في - أو لديها الكفاءة - من أجل تطوير العلاقات مع الآخرين، وإن امتلاك كفاءة التسويق بالعلاقات يسمح للمؤسسات بالتنافس بكفاءة وفعالية أكبر من خلال السماح لتلك المؤسسات بالعمل مع أخرى بطريقة تمكنها من الاستفادة من موارد وكفاءات تلك المؤسسات، وقد بدأت الأبحاث الحديثة في مجال التسويق في استكشاف كفاءة التسويق بالعلاقات حيث تتيح هذه الكفاءة للمؤسسات تقييم العلاقات التي تدخل فيها من خلال السماح لها بتحديد الشركاء المحتملين الذين لديهم الموارد أو الكفاءات المكتملة واللازمة لها، بالإضافة إلى ذلك، تساعد كفاءة التسويق بالعلاقات المؤسسات التي تمتلكها على تطوير علاقة من شأنها أن تعظم من الميزة التنافسية المحتملة لما يتم مشاركته بين المؤسسات، وتحظى العلاقة بفرصة أكبر لتكون مثمرة لأن المؤسسات التي تتمتع بمثل هذه الكفاءة لن تكون فقط أكثر عرضة لاختيار شركاء يظهرون معايير علائقية، ولكن أيضاً تدرك هذه المؤسسات قيمة عرض المعايير العلائقية نفسها، وهذا ما وضحه (Day, 1995, p. 299) قائلاً أن "المؤسسات التي تمتلك كفاءة التسويق بالعلاقات تتمتع بقاعدة عميقة من الخبرة المنسوجة في الكفاءة القاعدية التي تمكنها من التفوق على منافسيها في العديد من جوانب إدارة التبادل العلائقي، إذ تمتلك قدرات مميزة في اختيار والتفاوض مع الشركاء المحتملين، التخطيط بعناية لآليات العلاقة بحيث تكون الأدوار والمسؤوليات واضحة المعالم، كما أنها تراجع تغيرات العلاقة بصفة مستمرة وفقاً للبيئة المتغيرة بحيث يكون لا يكون التزامهم موضع شك"؛

4. التسويق بالعلاقات والمقاربة القائمة على العلاقات: تستند المقاربة القائمة على العلاقات في

الأساس على مفاهيم تتوافق تماماً مع مبادئ التسويق بالعلاقات، ويرى (Hagedoorn, 1993) أن وصول الشركاء المحتملين إلى الأسواق كان الدافع الوحيد والأكثر شيوعاً للتحالفات الإستراتيجية في قطاعات الأعمال ذات التقنية العالية، بحيث تصبح المؤسسات التي لها علاقات طويلة الأمد مع الزبائن - خاصة العلاقات التي تتميز بالثقة والالتزام والولاء - في الأسواق الجذابة شركاء علاقات مرغوبة للغاية بسبب هذا المورد الذي يمتلكونه. ويمكن أن يكون الوصول إلى الزبائن المكتسبين من خلال العلاقات التسويقية مستداماً إلى حد كبير عندما تبني المؤسسة التي لديها علاقات مع هؤلاء الزبائن علاقات بناءاً على الثقة والالتزام أو الولاء، كما أشار (Dierickx & Cool, 1989) أن الأصول غير الملموسة للعلاقات، مثل الثقة، هي موارد قيمة تدعم المزاي، لأنها تُزرع فقط على مدى فترات طويلة من الزمن ولا يمكن سرقتها. أما (Day & Wensley, 1988) فقد اقترحا أن الولاء قد يكون أفضل مقياس للميزة التنافسية في مجال التسويق، وأكد

(Morgan & Hunt, 1999, p. 288) أن الميزة التنافسية القائمة على العلاقات-Relationship based competitive advantage المكتسبة من خلال موارد علاقات الشركاء ستكون مستدامة للغاية.

المطلب الثاني: تميز المؤسسات الفندقية الكترونياً

وُلد تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واندماجها مع التسويق ممارسات ومفاهيم حديثة انتقلت من التسويق التقليدي إلى التسويق الإلكتروني وكشفت عن فرص جديدة للمؤسسات للوصول إلى الزبائن والتفاعل معهم بشكل أكثر استهدافاً وفعالية، وسنتناول في هذا المطلب أحد أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في التسويق وهي الإنترنت من خلال استكشاف الإمكانيات المتاحة للمؤسسات لاستغلال هاته الأداة في تعزيز علاقتها مع زبائنها إلكترونياً والمحافظة على سمعتها وذلك بالتركيز على مجال الفندقة.

تستخدم شبكة الإنترنت في صناعة الضيافة والسفر من أجل ضمان الوجود في السوق الإلكتروني لهذه الصناعة ولتوفير عناصر جديدة مثل اكتساب الميزة التنافسية واحتواء التكلفة والتسويق والمبيعات والاتصالات الإلكترونية (جاسم & حسين, 2014, ص 98)، وعليه فإن الوجود الإلكتروني للمؤسسات الفندقية على شبكة الإنترنت أصبح ضرورة حتمية فرضها التحول الرقمي الراهن، الذي أوجب عليها إثبات وجودها من خلال موقعها الإلكتروني الذي سيكون بمثابة الواجهة الافتراضية لها في الإنترنت بالإضافة إلى تواجدها المستمر في منصات الآراء المختلفة حتى تتمكن من إدارة المحتوى المتداول من خلالها أو ما يسمى بالكلمة المنطوقة الإلكترونية وإدارة الرد على تعليقات، استفسارات وشكاوى زبائنها.

أولاً: الموقع الإلكتروني ومنصات الآراء

منذ ظهور شبكة الإنترنت شهد العالم بأجمعه ظاهرة إنشاء المواقع الإلكترونية، وبادرت الهيئات والمؤسسات الحكومية وأخذت الشركات الربحية وغير الربحية في إنشاء مواقع متعددة حظيت باهتمام الكثير من الزوار، حيث تزخر شبكة الإنترنت حالياً بمجموعة كبيرة من المواقع الإلكترونية التي تحتوى على كم هائل من المعلومات في مختلف المجالات (مسعودي & مسعودي, 2018, ص 207)، ويعتبر تأسيس الموقع الإلكتروني على شبكة الإنترنت بمثابة الالتزام الأول لأي مؤسسة سياحية أو فندقية حيث ينبغي عليها التركيز على تصميم الصفحة الرئيسية بشكل جذاب وربطها بمواقع أخرى تسهل عمليتي البيع والترويج (خضرة وآخ., 2018, ص 72).

وقد أشار (Díaz & Koutra, 2012, p. 2) إلى مجموعة من الخصائص التي يجب أن تتوفر في الموقع الإلكتروني للفندق حتى يمتلك القدرة على إثارة انطباعات إيجابية اتجاهه والتأثير على مواقف مستخدميه والتي نلخصها فيما يلي:

1. القدرة على الإعلام (Informativeness): وهي الدرجة التي يستطيع الموقع أن يزود بها المستخدمين بمعلومات عملية ومفيدة، حيث يجب أن تشمل المواقع الإلكترونية للفنادق على وصف لمرافق الفندق، وتمكنهم من القيام بالحجز الإلكتروني، وتوضيح شروط الحجز، واتجاهات السفر إلى الفندق، وتوضح

جانبا التوظيف لمعرفة سياسة الموارد البشرية في الفندق أو أي نوع آخر من المعلومات المتعلقة به، وتشتمل المعايير الأساسية لتقييم جودة معلومات الموقع على الدقة، التنوع، الملائمة، الصلاحية والاكتمال؛

2. سهولة الاستخدام (Usability): تتألف سهولة الاستخدام من ميزتين أساسيتين هما: سهولة الفهم وسهولة التنقل (التصفح)، يشير مفهوم سهولة الفهم إلى أنه ينبغي تطوير مواقع الويب بحيث يفهم الزوار بسهولة من يرعى الموقع، وما هي أهدافه وما الذي يمكنهم تحقيقه على الموقع كما يجب أن توفر للمستخدم معلومات في الوقت المناسب، من جهة أخرى يجب تصميم مواقع الويب بشكل واضح حتى يتمكن الزوار من العثور بسهولة على المحتوى اللازم مع إدراج خريطة الموقع وأداة البحث، وبهذه الطريقة يتيح تصميم موقع الويب للمستخدم فهم المعلومات المقدمة بسهولة ويساعد أصحاب الفنادق على تحقيق أهدافهم؛

3. المصداقية (Credibility): تعتبر المصداقية جانبا هاما من جوانب الإقناع، فالثقة تقوم على الدلائل وعلى الخبرة، حيث تعكس مدى تصديق المستخدم للموقع بناء على فحص بسيط لدلائل المصداقية الموجودة فيه، فالباحثون عن المعلومات يمكن أن يستنتجوا مستوى الثقة في الموقع خلال زيارة أولية تعتمد فقط على التلميحات المتاحة، ومن بين مؤشرات الثقة في موقع الويب الخصوصية والأمان أو هوية مالك الموقع الذي يوفر معلومات حول المنظمة وتاريخها؛

4. الإلهام (Inspiration): يعتبر الإلهام كمؤشر للدوافع المؤثرة على اتجاه السلوك ويمكن استحضاره بواسطة المنبهات. في سياق المواقع الإلكترونية للفنادق، يعكس التركيز على الجوانب الجمالية (باستخدام الميزات المرئية) هدف الفندق لبناء رابط أو صورة قوية وإيجابية وخلق تجارب مغرية بحيث تشجع الصور الإيجابية المستخدمين المحتملين على الزيارة؛

5. المشاركة (Involvement): يشار إلى المشاركة باعتبارها حالة تحفيزية موجهة نحو موضوع ما حيث يتم تنشيطه من خلال أهمية أو ملائمة الموضوع. في بيئة الإنترنت، وُجد أن التفاعل يعتبر أحد أهم المحددات التي تؤثر على مستوى المشاركة في التطبيقات المستندة إلى الويب، وتشير الأبحاث إلى أن زيادة تفاعل مواقع الويب تقابلها زيادة في مستوى الإعجاب والرغبة في استكشافه؛

6. التبادلية (Reciprocity): في البيئة الإلكترونية تشير التبادلية إلى المدى الذي يوفر أو يدعم فيه الموقع تبادل المعلومات في اتجاهين بين الفندق والمستخدمين. في مواقع الفنادق، تعد الكتيبات أو العروض الخاصة أمثلة على الفوائد التي يتم تقديمها للمستخدمين على أمل بناء علاقة متبادلة. في كثير من الحالات، يُطلب من مستخدمي موقع الويب تقديم معلومات شخصية مثل الاسم والبريد الإلكتروني و/أو العنوان كردًا للمنافع التي تم الحصول عليها.

أثرت التغييرات التي طرأت على هياكل التوزيع في صناعة الضيافة والسياحة على عملية اتخاذ قرار الشراء للمستهلكين. فنظرًا لزيادة وكالات السفر الإلكترونية (Online travel agencies OTA) التي تعمل كوسطاء للسفر، أصبح هنالك نقص في الاستشارات الشخصية. وبالتالي بالنسبة للمستهلكين، فإن إمكانية الحصول على المعلومات المتعلقة بالمنتج وجها لوجه تناقصت في هذا القطاع، وعليه توجهوا نحو آراء

الزبائن عبر الإنترنت من أجل الحصول على معلومات المنتج قبل الشراء، كما أن بعض المستهلكين يرون أن آراء الزبائن الالكترونية أكثر مصداقية من وكلاء السفر الذين يعملون مقابل عمولة. من جهة أخرى فعلى الرغم من أن الفنادق تحتوي على مكونات ملموسة مثل مبنى الفندق نفسه والغرف، إلا أن العرض يعتبر غير ملموس في الغالب، ويرجع هذا إلى تعقيد عملية تقييم وتوضيح الخدمة مسبقاً، وبما أنه لا يمكن تجريب الخدمة وكذلك الغرف والمرافق الأخرى مسبقاً يعتمد الزبائن المرتقبون اعتماداً كبيراً على ما يعترضهم من إشارات مثل المطبوعات والصور ومقاطع الفيديو والكلمة المنطوقة (Nee, 2016, pp. 9, 32). ويوضح الجدول (1.3) مختلف تصنيفات المنصات المخصصة لتقديم الآراء الالكترونية.

الجدول 3. 1: تصنيف منصات تقديم الآراء (review platforms) حسب المحتوى والنشاط

نوع المنصة	المحتوى أو المعلومة الموجودة في المنصة	طبيعة الأنشطة الممكن القيام بها في المنصة	أمثلة
منصات الآراء حول الفنادق <i>Hotel review platforms</i>	الآراء حول الفنادق؛ معلومات عن حجوزات الفنادق (عدم إمكانية الشراء ؛ إمكانية النقر من أجل الشراء)	النشر والمناقشة و/ أو	<i>Trivago, Zoover, HolidayCheck</i>
منصات حجز الفنادق <i>Hotel booking platforms</i>	حجوزات الفنادق (شراء غرف الفنادق)؛ معلومات عن الآراء حول الفنادق	قراءة الآراء حول الفنادق المقارنة ووضع آراء (لكن ليس شراء) حجوزات الفنادق	<i>Booking.com, Hotels.com, HSR,</i>
منصات الآراء حول السفر <i>Travel review platforms</i>	الآراء حول السفر (كالفنادق، المطاعم والأنشطة)؛ معلومات السفر (كالرحلات الجوية)، عدم إمكانية الشراء؛ إمكانية النقر من أجل الشراء		<i>TripAdvisor</i>
الوكالات السياحية الالكترونية <i>Online travel agencies</i>	معلومات السفر (مثل الفنادق، الرحلات الجوية، القطارات، الجداول الزمنية، تأجير السيارات)؛ حجز السفر؛ معلومات مراجعة الفندق	النشر والمناقشة و/ أو قراءة الآراء حول الفنادق؛ المقارنة ووضع آراء و/أو شراء حجوزات الفنادق،	<i>Expedia, Opodo, Ebookers, Orbitz</i>
منصات الآراء العامة <i>General review platforms</i>	المنتجات والخدمات الأخرى (مثل الالكترونيات والسيارات والأزياء) والسفر؛ الآراء حول الفنادق؛ عدم إمكانية الشراء (أحياناً إمكانية النقر من أجل الشراء).	المقارنة، وضع آراء وشراء حول خدمات ومنتجات السفر	<i>Yelp, Ciao</i>

المصدر: (Nee, 2016, p. 47) و (Nwaogu et al., 2014, p. 24) بتصرف.

من الجدول السابق نلاحظ تنوع المنصات واختلاف المعلومات المتواجدة بها بالإضافة إلى الأنشطة التي يمكن القيام بها، وينبغي على المؤسسات الفندقية أن تركز على جميع المنصات التي تتداول الآراء حول الفنادق سواء كانت هاته الأخيرة تتيح الحجز أم لا لأنها تشكل مصادر للمعلومات بالنسبة للمستخدمين سواء كانوا زبائن حاليين أو مرتقبين، وهذا من أجل رصد ما يتم تداوله من كلمة منطوقة إلكترونية والردّ عليها

بشكل أمثل، بالإضافة إلى استخدام هاته الآراء كمصادر للمعلومات لنظام إدارة المعرفة، إدارة العلاقة مع الزبائن، نظام المعلومات التسويقية، وللمقارنة المرجعية.

ثانيا: الكلمة المنطوقة الإلكترونية في مجال الفندقية

تعتبر الكلمة المنطوقة (*Word of mouth*) ذات أهمية بالغة عندما يتعلق الأمر بالحصول على المعلومات وقرارات الشراء، لاسيما في قطاع السياحة والضيافة، ومع ظهور وسائل التواصل الاجتماعي والقنوات الرقمية ازداد تأثيرها بشكل كبير، فبينما تقتصر الكلمة المنطوقة التقليدية على الشبكة الاجتماعية والشخصية واللذان تعتبران في كثير من الأحيان مجالين ضيقين ومحصورين، فإن نطاق الكلمة المنطوقة الإلكترونية (*Electronic Word of mouth*) له إمكانية الوصول عبر الشبكة العالمية، وعليه فبالنسبة لمسؤولي السياحة والضيافة، تعد تطبيقات الويب 2.0* ومنصات الوسائط الاجتماعية الأداة الأنسب لاكتساب المعرفة حول زبائنهم وتطوير والحفاظ على علاقات فعالة معهم والرّد في حالة حدوث فشل في تقديم الخدمة، أما من جهة الزبائن فقد منحهم الإنترنت مزايا لا تعد ولا تحصى بالمقارنة مع الكلمة المنطوقة التقليدية، تتمثل أهم هذه المزايا في سرعة وسهولة الوصول إلى المعلومات، وتوافرها لفترات طويلة من الزمن بالإضافة إلى غياب الضغط مقارنة بالتفاعل وجها لوجه. كما تسمح منصات الإنترنت بنشر المعلومات على نطاق واسع عبر المدونات والمنتديات والمجتمعات ومواقع ويب معينة مخصصة لتقييم المنتجات أو الخدمات (Ladhari & Michaud, 2015, p. 36)، وتشير دراسة تم إنجازها على موقع *eMarketer* في مارس 2015 أن 81% من المستخدمين يجدون أن التقييمات والآراء "مهمة" عند اتخاذ قرارات حجز الفندق، وأن 49% منهم لن يقوموا بالحجز إذا لم تكن هنالك أية آراء متعلقة بالفندق (Chiles, 2017, p. 12)، كما أظهرت نتائج دراسة قام بها (Ye & al, 2009) أن الآراء الإيجابية عبر الإنترنت يمكن أن تزيد بشكل كبير من عدد الحجوزات في الفندق، أما (Anderson, 2012) فقد توصل إلى نتيجة أنه إذا زاد تقييم فندق ما بمقدار نقطة واحدة (على مقياس مكون من 5 نقاط) فيمكنه عندئذ زيادة سعره بنسبة 11.2% مع الاحتفاظ بنفس نسبة الإشغال. أخيرا أبرزت دراسة (Worthington & al, 2010) أن الكلمة المنطوقة الإلكترونية يمكن أن تؤثر على الولاء، فالزبائن الأوفياء لديهم ميول أكبر للتعبير بإيجابية والدفاع عن العلامات التجارية (Serra-Cantalops et al., 2018, p. 8).

ومن أجل فهم أعمق للأسباب التي تدفع المستخدمين إلى مشاركة آرائهم، قام مجموعة من الباحثين بدراسة مسحية لتحديد أهم العوامل المحفزة على توليد الآراء الإلكترونية وذلك بالتركيز على مجال الفندقية، حيث تمحورت أساسا في الرغبة في مساعدة السائحين الآخرين، الرغبة في مساعدة المؤسسات، حالات الرضا وعدم الرضا، توقعات ما قبل الشراء، حالات الفشل والاسترداد، جودة الخدمة، الشعور بالانتماء

* هو فلسفة أو أسلوب جديد لتقديم خدمات الجيل الثاني من الإنترنت، تعتمد على دعم الاتصال بين مستخدمي الإنترنت، وتعظيم دور المستخدم في إثراء المحتوى الرقمي على الإنترنت، والتعاون بين مختلف مستخدمي الإنترنت في بناء مجتمعات إلكترونية، وتنعكس تلك الفلسفة في عدد من التطبيقات التي تحقق سمات وخصائص الويب 2.0 أبرزها المدونات Blogs، التأليف الحر Wiki، وصف المحتوى Content Tagging، الشبكات الاجتماعية Online Social Networks، الملخص الوافي للموقع RSS (https://madontey.blogspot.com/2011/11/20-10.html).

للمجموعة والهوية الاجتماعية. أما عن آثار الكلمة المنطوقة الالكترونية فقد حددت الدراسة المسحية حسب وجهة نظر الزبائن الآثار التالية: النية في الحجز، عملية اتخاذ قرار الشراء، المقارنة بين الفنادق، قبول المنتجات، الموثوقية والاعتمادية المدركة، الولاء، تخفيض الخطر، والوعي بالعلامة أو المؤسسة. من جهة المؤسسة فقد تمثلت أهم آثار الكلمة المنطوقة الالكترونية في بناء الولاء، مراقبة الجودة واستحداث إجراءات جديدة، إدارة العائدات (*Yield management*) والأسعار الخاصة، التركيز على الاتصالات المستهدفة، الرد والتفاعل مع الزبائن واستردادهم، تطبيق استراتيجيات تسويقية محددة، والمقارنة بين السمعة الالكترونية (Serra Cantalops & Salvi, 2014, pp. 44, 48, 49).

أما فيما يتعلق باستراتيجيات الرد على الكلمة المنطوقة السلبية، فقد تناولت عديد الدراسات الحالات التي تواجه فيها المؤسسة آراء سلبية في المنصات واقترح الباحثون إستراتيجيتين من أجل إدارة الرد واسترداد الزبون بأقل الأضرار الممكنة، ويبين الجدول التالي هاتين الإستراتيجيتين:

الجدول 3. 2: استراتيجيات الرد على الآراء

أسباب وعوامل خارجية (صاحب الشكوى على خطأ)	أسباب وعوامل داخلية (المؤسسة على خطأ)	
	استجابة متكيفة <i>Accommodative response</i>	إجماع كبير (كل أو أغلب الآراء سلبية)
	استجابة دفاعية <i>Defensive response</i>	إجماع منخفض (رأي أو اثنان - من بين العديد من الآراء - سلبية)

المصدر: (Nee, 2016, p. 20) بتصريف

1. تشير إستراتيجية الاستجابة المتكيفة إلى أي شكل من أشكال الاعتذار حيث تعترف المؤسسة بالمسؤولية وبالتالي تشارك في استرداد الخدمة، ويستخدم مصطلح "العناية الالكترونية" *webcare* للإشارة إلى عمل المؤسسات للرد على آراء الزبائن عبر الإنترنت بهدف مواجهة الآثار السلبية لهاته الآراء على الملاحظين أو القارئين. كما يشير إلى أن إدارة استرداد الخدمة هي جزء أساسي من العناية الالكترونية؛ وفي حالة وقوع المؤسسة في حالة الاسترداد عليها الأخذ بعين الاعتبار أربعة جوانب من العدالة المدركة (*perceived justice*) عند الرد وهي (Nee, 2016, pp. 18, 21, 23):

- العدالة التوزيعية *Distributive justice*: تشير إلى نتيجة عملية الاسترداد (كالتعويض)؛
- العدالة الإجرائية *Procedural justice*: تشير إلى الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع الشكوى (مثل سرعة رد الفعل)؛
- العدالة التفاعلية *Interactional justice*: تشير إلى التواصل الشخصي أثناء عملية الاسترداد (مثل سلوك الموظف)؛
- العدالة المعلوماتية *Informational justice*: تشير إلى توفير المعلومات حول سبب حدوث الفشل (كتقديم التفسيرات).

ووجدت الدراسات أن الأشخاص يتوقعون استجابة متكيفة من المؤسسة عندما يرون أنها كانت مسؤولة عن الحدث السلبي، مما يقلل من شعورهم بالعدوانية وهذا ما يؤدي بدوره إلى تقييم إيجابي للمؤسسة، كما أن مجرد التعويض الجزئي قد يكون كافياً لاستعادة الموقف الإيجابي للزبائن اتجاه المؤسسة ويزيد احتمال حدوث عمليات شراء مستقبلية. بالإضافة إلى ذلك، فإن استجابة المؤسسة لقبول المسؤولية عن الأحداث السلبية يسهل تطوير ثقة المستهلكين نحوها مما يؤدي بدوره إلى التأثير على تقييمهم للمؤسسة وكذلك نيتهم للشراء (Lee & Song, 2010, p. 1076)؛

2. أما إستراتيجية الاستجابة الدفاعية وغالبا ما يشار إليها باسم "إستراتيجية عدم الاسترداد" (*non-recovery strategy*) تشمل إنكار المسؤولية عن طريق تحويل اللوم نحو عوامل خارجية أو غير متوقعة أو إلى صاحب الشكوى (Nee, 2016, p. 18)، وعليه فمن المرجح أن تؤدي الاستجابة الدفاعية إلى تصعيد المشكلة والإضرار بسمعة المؤسسة كما أن محاولة رفض المسؤولية عن الأحداث السلبية ستؤدي إلى تكون إدراك سلبي اتجاهها (Lee & Song, 2010, p. 1076)؛

3. بالإضافة إلى الإستراتيجيتين السابقتين اقترح (Lee & Song, 2010) إستراتيجية "عدم الإجابة" (*no action*) حيث تشير إلى عدم تقديم أي تعليق أو عدم اتخاذ أي إجراء علني، وتحاول المؤسسات التي تستخدم هذه الإستراتيجية ببساطة فصل نفسها عن الأحداث السلبية من خلال إلزام الصمت في المواقع الإلكترونية، وقد تكون هذه الإستراتيجية مفيدة عندما تشعر المؤسسة بمسؤولية أقل أو عندما لا يكون هنالك أي لوم علني أو عندما يكون هناك احتمال كبير أن تتسبب الاستجابات غير اللائقة في إساءة كبيرة، غير أن الباحثين أشاروا بأن هذا "الصمت الاستراتيجي" من المرجح أن يكون مقبولا فقط من قبل الأشخاص الذين لديهم مشاعر إيجابية قوية نحو المؤسسة، وبالتالي قد تخاطر استراتيجيات عدم الإجابة بالسماح للمعلومات السلبية عن المؤسسة بالانتشار دون التصدي لها مما قد يضر بدوره بسمعة المؤسسة (Lee & Song, 2010, p. 1076).

ثالثا: العناية بالزبون في مواقع التواصل الاجتماعي

لا ينبغي أن يُنظر إلى شبكة التواصل الاجتماعي على أنها جزء مستقل من إستراتيجية الاتصال الحالية للمؤسسة بل تعتبر إضافة لها ويمكن أن تؤثر بشكل إيجابي على نماذج أعمال المؤسسات وأنشطتها التسويقية والتوزيعية، حيث توفر أنشطة المؤسسة على شبكة التواصل الاجتماعي عدداً كبيراً من الفرص، مثل: الاحتفاظ بالزبون، إدارة علاقات الزبائن، تطوير منتجات مبتكرة، الدعم أثناء عملية اتخاذ قرار الزبون، اكتساب زبائن جدد، وتحقيق الميزة التنافسية (Chehimi, 2013, p. 38).

وتعني العناية بالزبون (*customer care*) تخطيط جميع الأنشطة المشاركة في العلاقة بين الزبون والمؤسسة، بما في ذلك مراحل ما قبل وأثناء وبعد العملية الشرائية بهدف ضمان تلبية توقعات الزبائن أو تجاوزها. وتغطي عناية الزبون كل جانب من جوانب العلاقات بينهم وبين المؤسسة حيث تنطوي على التخطيط من الجانبين الاستراتيجي والتكتيكي فهي تؤثر على جميع مراحل التخطيط التسويقي؛ كما أنها تتجاوز خدمة الزبون (*customer service*) فهذه الأخيرة تركز أكثر على الأنشطة المرتبطة بالاتصال

المباشر بين مقدم الخدمة والزبون بينما عناية الزبون أكثر شمولية في النظر إلى رضا الزبون (*Lancaster* & *Massingham, 2018, p. 474*).

إن هذه العناية الالكترونية تمتد أيضا إلى مواقع التواصل الاجتماعي (*Social Media Customer Care*) بحيث تقدم المؤسسة مجموعة من الأدوات لدعم زبائنها كالرقم المجاني، خدمة البريد الإلكتروني، المحادثة عبر الإنترنت أو إجراء مكالمة على رقم يقدمه الزبون، وعموما تستخدم المؤسسة التي ترغب بإدارة الكلمة المنطوقة وزيادة المحادثات الالكترونية بين المستخدمين على مواقع التواصل الاجتماعي مجموعة من الأنشطة التي نلخصها في النقاط التالية (*Minazzi, 2015, pp. 84, 109–111*):

1. متابعة رضا الزبائن لتحفيز الكلمة المنطوقة الإيجابية والتلقائية في كل خطوات سلوك الزبون:
حيث يجب أن نتذكر المؤسسات الفندقية أن رضا الزبائن هو أحد أهم المحركات التي يمكن أن تولد كلمة منطوقة إيجابية. فنَجْتَبُ السماح للزبائن بالعودة إلى منازلهم غير راضين يمثل وسيلة وقائية لإدارة الكلمة المنطوقة الالكترونية، وينبغي أن تشجع المؤسسة زبائنها على الإبلاغ عن عدم الرضا أثناء تواجدهم، ويجب أن يتم تدريب الموظفين ليكونوا قادرين على التعرف على استياء الزبائن أثناء تقديم الخدمة والتخفيف منه؛

2. تخطيط وسائل التواصل الاجتماعي: من خلال تحديد مزيج وسائل التواصل الاجتماعي المستخدمة وفقا لبروفيلات الزبائن الحاليين والمرتبين وسلوكهم مع مراعاة الموارد المتاحة لدى المؤسسة، ويتعين على المؤسسة أن تأخذ في الاعتبار أن شدة الكلمة المنطوقة يمكن أن تتغير وفقا لقناة التواصل، فليست كل وسائل التواصل الاجتماعي فعالة بنفس القدر في نشر التوصيات بين الأفراد، وتعتبر الشبكات الاجتماعية للأصدقاء عموما أكثر فاعلية في الانتشار السريع للكلمة المنطوقة نظرا للعلاقات القوية التي تربط أفراد هذه المجتمعات (*communities*)؛

3. تحديد المؤثرين (*influencers*) وقادة الرأي (*opinion leader*) لكل وسيلة اجتماعية: ففي بعض الأحيان قد يكون من المفيد تحفيز بعض الأعضاء النشطين أو قادة الرأي عبر الإنترنت والذين بدورهم يباشرون بمحادثات جديدة أو يشاركون محادثة حالية، ويطلق على هؤلاء بالمؤثرين فهم يلعبون دورا رئيسيا في البيئة الالكترونية، ويجب على المؤسسات تحديد مجموعة صغيرة من المؤثرين/ قادة الرأي وتطوير علاقات معهم، ونظرا لمصداقيتهم وخبرتهم و/ أو حماسهم، يمكن أن يوفر الرأي الإيجابي لهؤلاء المؤثرين على وسائل التواصل الاجتماعي مزيدا من المصداقية للرسالة، مما يولد مزيدا من الاهتمام والمشاركة، بالإضافة إلى تحفيز الانتشار الفيروسي للمحتوى (*virality*)؛

4. إنشاء محتوى جذاب ويمكن الوصول إليه من قبل الزبائن الحاليين والمحتملين: إن الأفراد يحبون التحدث عن الموضوعات التي تهمهم والمبتكرة وذات المحتوى العاطفي، فعندما تروج لها المؤسسة أو ينشرها مستخدمون آخرون عبر الوسائط المتعددة يكون لها تأثير أكبر من ناحية حجم وسرعة انتشارها، ويجب على المؤسسات أيضا مراعاة أن الزبائن الحاليين والمحتملين يتحدثون عموما عن المعلومات التي يمكن الوصول إليها، لذلك قد تزيد الرؤية العامة (*public visibility*) وإمكانية الوصول (*accessibility*) من الكلمة المنطوقة، ويعتمد هذا على نوع الوسائط وجمهورها. فعلى سبيل المثال، وفقا للعمر ونوع الوظيفة يتصل

الأشخاص بشبكاتهم الاجتماعية في لحظات مختلفة من اليوم (في الصباح الباكر قبل بدء العمل أو في وقت متأخر من المساء أثناء مشاهدة التلفاز)، ويمكن أن يتغير ذلك وفقاً لنوع الوسائط الاجتماعية: *Facebook* بدلاً من *Twitter* أو *Youtube*. لذلك، تعد معرفة توقيت النشر على *Facebook* أمراً مهماً للغاية بالنظر إلى محدودية وقت رؤيته في حائط المستخدم خاصة إذا كان نشيطاً للغاية على الشبكة، وفي قطاع السفر والسياحة يعتبر توقيت ومكان النشر مهماً بشكل خاص بسبب اختلاف جنسيات الزبائن الحاليين والمحتملين، واختلاف وسائل التواصل الاجتماعي المستخدمة (مثلاً *Facebook* غير مسموح في بعض البلدان)؛

5. تعزيز التفاعلات والمشاركة: يعتمد احتمال انتشار الكلمة المنطوقة على فرصة مشاركتها مع الأصدقاء والأعضاء الآخرين في الشبكة، حيث تؤثر سهولة التفاعل ومشاركة المحتوى الإلكتروني على فيروسية الرسالة. وتوفر معظم وسائل التواصل الاجتماعي هذه الفرصة باستخدام خيار "المشاركة" *share* وخيار "الإعجاب" *like* والتي يعبر من خلالها المستخدم عن تفضيلاته وعدم تفضيلاته؛

6. الرد الفوري على جميع أسئلة مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي عن طريق الخدمة المتعددة لدعم الزبائن: يتوقع الأشخاص الذين يتفاعلون على الوسائط الاجتماعية الحصول على إجابات لأسئلتهم، وإذا أرادت المؤسسة أن يتفاعل المجتمع ويشارك فيتعين عليها أن تحفز المحادثات وتبقى على اتصال مع أعضائه عن طريق النشرات الإخبارية، ورسائل البريد الإلكتروني، والإشعارات وما إلى ذلك، والتي تتيح لهم معرفة الموضوعات الحالية المثيرة للاهتمام وإنشاء محادثات، وقد تؤدي التدخلات والتفاعلات إلى نتائج عكسية إن لم يتم الاستعداد بشكل صحيح لإدارة المحادثات وفقاً لقواعد وسائل التواصل الاجتماعي، ففي بعض الأحيان يمكن أن يؤثر نقص تدريب الموظفين المشاركين في التفاعلات مع مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي سلباً على مشاركة الزبائن، وعليه فمن الضروري تمكين وتدريب الموظفين الذين لديهم علاقات مباشرة مع أفراد المجتمع من أجل تحقيق مشاركة الزبائن؛

7. دعوة مستخدمي وسائل التواصل الاجتماعي للنشاط: تتمثل الخطوة المتقدمة لإشراك مستخدمي الوسائط الاجتماعية في إنشاء أحداث أو عروض ترويجية محددة تتطلب تعاون الأعضاء، أين يجب تقديم قواعد محددة وواضحة للجمهور خاصة عندما يتعلق الأمر بوجود مسابقات، كما ينبغي ربط العرض الترويجي بأحداث غير متصلة بالإنترنت وأخرى متصلة (*offline/online*) بحيث تشجع المحادثات وتزيد من الإحساس بالانتماء والحصريّة في المجتمع؛

8. الانخراط في محادثات بمواقع أخرى: يجب أن تكون المؤسسات قادرة على الانخراط في المحادثة حول منتجاتها / علاماتها التجارية ليس فقط على مدوناتها أو صفحات الشبكات الاجتماعية، ولكن أيضاً على مواقع الويب الأخرى التي يستخدمها الزبائن الحاليون والمرتقبون؛ وتتمثل الخطوة الأولى في مراقبة السمعة عبر الإنترنت لفهم "المشاعر" حول المؤسسة أو العلامة التجارية أو المنتج في موقع الويب الذي تجري به المحادثة ثم المشاركة إذا لزم الأمر؛ فعلى سبيل المثال، يمكن للمؤسسة أن تقرر الرد على آراء الزبائن الإلكترونية على منصات آراء السفر أو الدخول في محادثة على مدونة سفر، وما إلى ذلك.

رابعاً: إدارة سمعة المؤسسة الفندقية إلكترونياً

تعرف السمعة بأنها تأثيرات أصحاب المصلحة وتقييماتهم وتصوراتهم عن المؤسسة بالاعتماد على أدائها السابق، وأنها الحكم على المؤسسة من وجهة نظر الزبون، لذا فإن تقدير سمعة المؤسسة يعتمد على التصور المباشر للزبائن المتعلق بالأنشطة السابقة للمؤسسة، وعليه، فإن سمعة المؤسسة هي أحد الأصول غير الملموسة التي تتراكم على مر الزمن وتعكس ما هو معروف فعلياً (Wai Lai, 2019, p. 112).

واعتبرت أدبيات الإدارة والاقتصاد السمعة كمصدر مهم للميزة التنافسية، حيث أن السمعة الإيجابية قد تمكن المؤسسات من فرض أسعار أعلى، وتمنع الانتقال نحو المنافسين، وتستقطب الموظفين المتميزين، وتمكن من جذب رؤوس الأموال والمستثمرين، كما أنها تساعد في الحفاظ على الأرباح المتزايدة (Chiles, 2017, p. 12). أما من جهة الزبون فالمؤسسات ذات السمعة الجيدة يمكنها أن تستقطب المزيد من الزبائن وتزيد من ولائهم (S. B. Kim & Kim, 2016, p. 13).

ومع زيادة المساحات المخصصة لتقديم الآراء إلكترونياً، أصبح على المؤسسة الاهتمام عن قرب بإدارة سمعتها إلكترونياً إلى جانب سمعتها خارج المواقع الإلكترونية. ومن المسلم به أن التعليقات الإيجابية لها تأثير إيجابي على سمعة العلامة التجارية (Serra-Cantalops et al., 2018, p. 8)، فمنصات التواصل الاجتماعي توفر العديد من الفرص للمؤسسات لإقامة حوارات وإقامة علاقات طويلة الأمد وأكثر جاذبية مع المستخدمين بطرق لا تكون التقنيات غير الرقمية قادرة على القيام بها. ومع ذلك، غالباً ما يُنظر إلى تقنيات الاتصالات الرقمية على أنها عائق نظراً لأن قنوات الاتصال نفسها غالباً ما تؤدي إلى محتوى سلبي من قبل المستخدم في شكل تعليقات وآراء، فالتعرض الفوري والكبير للتعليقات السلبية أصبح من أولويات الممارسين الذين أضحووا يحلون ويرصدون منصات الآراء باستمرار من أجل حماية سمعة مؤسستهم، فكما أشار إليه (Burke & al, 2011) أن تطوير سمعة متميزة يستغرق الكثير من الوقت لكن تحطيمها يمكن أن يحدث في لحظات " (Nicoli & Papadopoulou, 2017, pp. 2, 5).

تستقطب منصات الآراء الخاصة بالمحتوى السياحي ملايين الزائرين والآراء يومياً حول مختلف أماكن الإقامة، والمطاعم وأماكن التسلية، وقد أضحت قوة تستدعي اهتمام المؤسسات السياحية التي قد تجد نفسها تحت خطر استهدافها من قبل الزبائن المستعدين وتحطيم سمعتها (Clergeau et al., 2014, p. 295). ومثلما أشار إليه (Achrol & Kotler, 2012, p. 43) فقد أنشأت الإنترنت قناة واسعة من التدفقات المعلوماتية الأفقية، والكلمة المنطوقة والنصائح الفنية من مجتمعات المستخدمين والمواقع في كل فئات المنتجات تقريبا وربما لا يوجد مجال اليوم لا يحتوي على مجموعة دردشة مخصصة أو مدونة أو منتدى تفاعلي تم إنشاؤه بواسطة أحد المتحمسين أو من طرف مجموعة، وعليه يمكن القول أن السلطة تتحول من المؤسسات إلى مجتمعات المستهلكين، وأنه من المرجح في المستقبل القريب أن تتآكل شبكات المستهلكين العمودية التي تتحكم بها المؤسسات، مما يفسح المجال لظاهرة التسويق من "أسفل إلى أعلى" من خلال شبكات المستهلكين الأفقية.

المبحث الثاني: التسويق بالعلاقات وأثره في تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الفندقية

أكد (Palmer, 1995, p. 475) أنه عندما تنتشعب الأسواق، لا يصبح تقديم منتجات أو خدمات أفضل كافياً، وإنما العلاقات ذات الجودة هي التي تمنح المؤسسات الميزة التنافسية؛ وفي نفس السياق يرى (Radosavljevic & Borisavljevic, 2014, p. 144) أنه في قطاع الخدمات، يمثل التسويق بالعلاقات أداة قوية لتحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الخدمية، ومثلما تمت الإشارة إليه فيما سبق فإن قطاع الضيافة والفندقة يعتبر أحد أكثر القطاعات الخدمية التي يمكن أن تتبنى وتطبق مفهوم التسويق بالعلاقات، وعليه سنوضح من خلال المطالب القادمة كيفية تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات الفندقية من خلال تطبيقها لهذا المفهوم وعبر تميزها في ممارستها له. وقد تم تقسيم هذا المبحث وفق ذلك كما يلي:

■ **المطلب الأول:** أثر جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية؛

■ **المطلب الثاني:** أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية؛

■ **المطلب الثالث:** أثر تقوية العلاقة مع الزبون في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية؛

■ **المطلب الرابع:** أثر إدارة الشكاوى في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية؛

وينبغي الأخذ بعين الاعتبار أن عملية تقديم الخدمة الفندقية تمر عبر ثلاثة مراحل أساسية وهي: مرحلة ما قبل الحجز، مرحلة التعامل مع المؤسسة الفندقية ومرحلة ما بعد المغادرة. وكل مرحلة تختلف عن الأخرى في كيفية استقطاب والمحافظة على الزبائن حيث:

- **مرحلة ما قبل الحجز:** تمثل هذه المرحلة بالنسبة للمؤسسة الفندقية خطوة مهمة في التسويق بالعلاقات وهي جذب الزبائن ودفعهم لاختيار المؤسسة الفندقية بالاعتماد على مجموعة من الاستراتيجيات التي تترجم في وعود تطلقها المؤسسة إلى زبائنها المستهدفين، والذين بدورهم يستقبلونها في شكل مجموعة من التوقعات. وتتطوي مرحلة ما قبل الحجز من جانب الزبون أساساً في عملية البحث عن المعلومات واتخاذ القرار بشأن اختيار مؤسسة فندقية من بين مجموعة من المؤسسات بالاعتماد على مجموعة من المعايير الذاتية والموضوعية. لكن حتى في هذه المرحلة والتي لم تضمن فيها المؤسسة تحويل هؤلاء الزبائن المحتملين إلى زبائن فعليين - أي إلى زبائن يصلون إلى مرحلة حجز الغرف أو مختلف مرافق المؤسسة الفندقية والإقامة بها-، يمكنها تحقيق التميز لهؤلاء من خلال مجموع أبعاد التسويق بالعلاقات والتي سنفصل فيها لاحقاً؛

- **مرحلة التعامل مع المؤسسة الفندقية:** بعد تمكّن المؤسسة الفندقية من الحصول على حجوزات زبائنها المحتملين، تأتي مرحلة تحويل الوعود التي سبق وأن أطلقتها المؤسسة الفندقية في المرحلة السابقة - بشأن مختلف جوانب تقديم الخدمة والإقامة- إلى حقائق. وتعتبر هذه المرحلة بمثابة امتحان للمؤسسة التي ينبغي أن تبذل جهدها لتحويل الخدمة الموعودة إلى خدمة فعلية تحقق على الأقل توقعات الزبائن أو

تتجاوزها. وفي إطار تبنيتها للتسويق بالعلاقات ستحاول المؤسسة الفندقية أن تتفوق على منافسيها من خلال استخدام توليفة من الممارسات العلائقية بهدف إرضاء وبناء ولاء مختلف زبائنها؛

- **مرحلة ما بعد المغادرة من المؤسسة الفندقية:** إن المؤسسات الفندقية التي تتبنى توجهها بالتسويق بالعلاقات تعلم تماما أن مغادرة أو نهاية تعامل الزبون مع الفندق لا يعني نهاية العلاقة معه، وإنما العكس، حيث يبدأ بناء العلاقة الحقيقية معه في هذه المرحلة، فتسعى المؤسسة الفندقية بمختلف الوسائل للمحافظة عليه وحثه على تكرار التعامل معها في المستقبل، ومن المعلوم أن بناء ولاء الزبون في مجال الضيافة والفندقة يعتبر تحديا بالنسبة للمؤسسات الناشطة في هذا المجال بسبب تشابه العرض، وإن ما يحدث الفرق ويميز مؤسسة عن أخرى هو تمكنها من بناء روابط مع الزبون تجعله يلتزم اتجاهها في علاقة مستدامة ومريحة للطرفين.

المطلب الأول: أثر جودة الخدمة في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية

تتكون حزمة الخدمات من خدمات ملموسة وغير ملموسة تتضمن مجموعة من منتجات الخدمة، وتشمل جانبين: الخدمات الجوهرية أو الأساسية (*core services*) والخدمات الإضافية أو المساعدة (*additional / ancillary services*). وكما هو الحال في الفنادق فالإقامة هي الخدمات الجوهرية أو الأساسية، وخدمات الاستقبال، خدمة الغرف، المطعم وخدمات الإشراف الداخلي تندرج ضمن الخدمات الداعمة، وهذه الأخيرة جزء لا يتجزأ من الحزمة، فهي المصدر الرئيسي للقدرة التنافسية للمؤسسات الفندقية (1) (*Yonghan Li & Xu, 2011, p. 1*)، وبذلك حتى تتمكن من التفوق على منافسيها ينبغي عليها الاهتمام بجودة الخدمة الجوهرية والإضافية على مستوى جميع أقسامها.

أولاً: جودة الخدمة والتميز في المؤسسات الفندقية

تم تحديد جودة الخدمة كميز رئيسي للخدمات (*key service differentiator*) ومصدر أساسي للميزة التنافسية حيث تتنافس المؤسسات دائماً إلى حد ما على أساس الجودة* (1) (*Anabila, 2019, p. 1*). وهذا ما أكدته مجموعة من الباحثين (*Gronroos, 1983; Parasuraman et al., 1988; Heskett et al., 1994; Rust & Oliver, 1994; Zeithaml et al., 1996; Rust et al., 2002; Eisingerich & Bell, 2008*) الذين يرون أن المستويات العالية من جودة الخدمة تؤدي إلى التمييز الذي يمكن أن يعمل كميزة تنافسية للمؤسسة؛ فالتمييز من خلال الجودة الفائقة هو إستراتيجية إدارة فعالة لأنه يعمل على عزل المؤسسات من المنافسة من خلال خلق ولاء الزبائن، وخفض حساسيتهم للسعر وحماية الأعمال من القوى التنافسية التي تقلل من هوامش التكلفة السعرية (، *Chenet et al., 2010, pp. 336*). (337).

* أنظر إلى الشكل (3.3) ص. 156.

وتتمكن المؤسسة الفندقية من تحقيق التمييز والتفوق بالاعتماد على أبعاد جودة الخدمة الخمسة والمتمثلة في: الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، التعاطف والأمان، بحيث يمكنها في كل موقف تفعيل أحد أو بعض أو كل هاته العناصر لإظهار تميزها، ونقصد بهذا الأخير التمييز من خلال: الموقع (*location*)، الخصائص المادية (*physical attributes*)، الخدمة (*service*)، الموظفين (*personnel*) والصورة (*image*).

حيث ينطوي جانب الملموسية (*Tangibles*) في الخدمات الفندقية أساسا على عنصرين مهمين وهما موقع الفندق والجوانب المادية التي يقدمها لزيائنه، ويمكن للمؤسسة الفندقية أن تتفوق على منافسيها من جانب الملموسية عبر التمييز من خلال مكان تواجدها وما تتمتع به من سمات مادية.

وقد تمكنت العديد من الدراسات السابقة من حصر أهم المعايير التي يختار الزبائن المحتملون والسائحون على أساسها موقع المؤسسة الفندقية، والتي نلخصها في الجدول التالي:

الجدول 3.3: خصائص موقع الفندق التي يختار السائحون على أساسها الفندق

الباحثون	خصائص الموقع
<i>Chou, T. Y., Hsu, C. L., & Chen, M. C. (2008)</i>	توفر النقل نحو الأماكن السياحية، الأمن العام.
<i>Chu, R., & Choi, T. (2000)</i>	توفر مرافق الراحة العامة.
<i>Lee, K. W., Kim, H. B., Kim, H. S., & Lee, D. S. (2010)</i>	البيئة المحيطة، حركة المرور، سهولة الوصول، الأمن، الجذب السياحي.
<i>Tsaur, S. H., & Tzeng, G. H. (1996)</i>	الراحة في النقل، توفر مواقف السيارات.
<i>Aksoy, S, Ozbuk, M. Y. (2017)</i>	إمكانية الوصول (للمطار، لمحطة الترامواي، محطة الميترو، محطة القطار، موقف الحافلة، مرفأ العبارة)، التنمية الحضرية (المسافة لأقرب وسط مدينة، التصنيف الاجتماعي والاقتصادي للمنطقة)، الجذب السياحي (عدد مناطق الجذب السياحي سيرا على الأقدام، المسافة إلى المدينة القديمة).

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المراجع السابقة

بالرغم من أن حرية اختيار الموقع لا تكون غالبا من جانب المؤسسة، إلا أنها إذا تمكنت من ذلك فينبغي على المؤسسة الفندقية أن تسعى عند اختيار موقعها إلى التواجد وفقا للمعايير المذكورة في الجدول أعلاه، وأن لا تفوت فرصة إبراز هذه الخصائص في عروضها وفي موقعها الإلكتروني ومنصات الحجز الإلكترونية ووسائل الاتصال الأخرى إذا كانت تتمتع بموقع يلبي الخصائص التي يبحث عنها الزبائن. من جهة أخرى يجب على المؤسسة الفندقية أن تحذر المبالغة عند وصف موقعها لزيائنها المستهدفين أو أن تدّعي بتوفر مرافق معينة أو وسائل نقل وهي غير موجودة في الحقيقة، لأن موقع الفندق يعتبر المعيار الوحيد الذي يمكن للزبون التأكد منه فعليا قبل عملية الحجز بفضل خاصية تحديد الموقع *GPS*.

ويمكن أن يتميز الفندق بموقعه حسب نوعه ونوع الزبائن الذين يستهدفهم، فزبائن الأعمال يفضلون الفنادق القريبة من المدينة والمناطق الصناعية ومن المطار لأن زيارتهم عادة ما تكون قصيرة ومستهدفة ويمثل الوقت بالنسبة لهم معياراً مهماً، أما الفنادق الترفيهية كالشاطئية فوجودها خارج المدينة لا يمثل مشكلة بالنسبة للسياح لأنهم سيقضون معظم وقتهم بين الفندق والشاطئ، كما يمكن أن تتلافى الفنادق التي لا تتمتع بموقع جيد هذا الأمر من خلال إدراج وإعلام زبائنها المحتملين وطمأنتهم (بُعد الأمان) بتوفر خدمة التوصيل والنقل من وإلى الفندق وذلك لأجل رفع الخطر المدرك لديهم.

أما أثناء إقامة الزبائن يتمكن الفندق من التميز عبر عناصر جودة الخدمة من خلال موقعه في النقاط التالية:

1. توفير سيارات أو حافلات نقل خاصة بالفندق أو التعاقد مع شركات سيارات أجرة أو نقل تمتلك سائقين ذوي مهارات في التفاوض والتعامل مع مختلف الشخصيات والجنسيات؛
 2. متابعة أوقات وصول الزبائن إلى المطارات أو محطات المسافرين من أجل توصيلهم إلى الفندق؛
 3. التعاطف مع الزبائن في حالة تأخر رحلاتهم المبرمجة وانتظارهم خصوصاً في الأوقات المتأخرة من الليل أو سوء الأحوال الجوية مع ضمان نفس مستويات الخدمة التي تقدّم في النهار؛
 4. استغلال الموقع المتميز للفندق من خلال تصميم ردهات تمنح إطلالة مميزة سواء على كامل المدينة أو مقابل الشاطئ؛
 5. إعلام الزبائن بجميع المرافق المحيطة بالفندق كالصرافات الآلية ومرافق الخدمات الصحية بالإضافة إلى الأماكن السياحية التي يمكن زيارتها وتوفير دليل سياحي في حالة طلبهم؛
 6. توفير خدمة النقل من وإلى الفندق بأسعار مناسبة للزبائن أثناء إقامتهم من أجل توفير عناء البحث وتفادي أن يتم استغلالهم بسبب جهلهم للأسعار المطبقة في المنطقة؛
- من جانب آخر، غالباً ما يتخذ الزبائن من البيئة المادية مؤشراً للجودة، حيث من بين أكثر الجوانب التي يشتكي منها الزبائن خلال إقامتهم والمتعلقة بالخصائص المادية للفندق: مشكلة عدم توفر الماء الساخن، الأسرة الضيقة أو الصغيرة، أجهزة التلفاز والكهرومنزلية المعطلة أو التي لا تعمل بشكل صحيح، مشاكل في نظافة الغرفة، روائح كريهة، وجود حشرات، حرارة الغرفة (باردة جداً أو ساخنة جداً)، شبكة إنترنت ضعيفة أو منعدمة، الطعام المقدم ذو جودة منخفضة، نقص الإكسسوارات (غسول، صابون، مناشف، علاقات ...). (*The 20 Most Common Hotel Guest Complaints, 2019*).

وتعتبر هذه الجوانب المادية ذات أهمية كبيرة في الخدمة الفندقية، فيما أن عملية تقديم الخدمة الفندقية تستدعي الكثير من المنتجات المادية، فعلى الفندق إدراك أن الزبون المقيم يرغب في أن يتوفر له خلال فترة إقامته نفس الجو الذي تركه في بيته، وعليه لن يتسامح أو يتنازل عن أقل من ذلك، وبالتالي ينبغي على المؤسسة الفندقية التي تسعى إلى التميز عن منافسيها توفير كل الملموسيات والجو المميز طوال فترة إقامة

الزبون، وفي هذا السياق نذكر التحولات الحديثة التي تسعى إلى تثبيتها بعض المؤسسات الفندقية، خصوصا تلك التي تتعامل مع زبائن الأعمال، فبالرغم من أن الضيوف المتكررين مثل المسافرين من رجال الأعمال يمثلون 25% فقط من المسافرين إلا أنهم يمثلون ما يقرب من 50% من جميع الإيرادات المنفقة في الفنادق الأمريكية، حيث يرى هؤلاء أن السفر يمكن أن يكون تجربة محببة، فهم ينظرون إلى الفندق كملاذ آمن، ومع ذلك، غالبًا ما يشعرون بخيبة أمل من الأدوات التي يحتاجونها للعمل في غرفة الضيوف ومساحات الردهة وغرف الاجتماعات (*Supporting new patterns in hotel workspaces, 2010*).

وبناء على هذه الاحتياجات الخاصة، تقوم المؤسسات المتخصصة بالتصميم الداخلي والأثاث والتي تعمل شريكة مع الفنادق بالاستجابة لرغبات هذه الفئة من الزبائن من خلال قلب مفاهيم الفضاءات المختلفة وتمكينهم من استغلالها بطرق مثلى، وعليه لم تعد الردهات مجرد أماكن انتظار وتحية، فقد يرغب الضيوف في العمل هناك أيضًا، وبذلك توفر لهم إضاءة مناسبة، وسهولة الوصول إلى المقابس الكهربائية، وطاولات على ارتفاعات عمل مختلفة. أما عن الغرف والتي يستخدمها هؤلاء بشكل متزايد للعمل الجاد، يتم وضع أثاث ذي وظائف متعددة، ومقاعد مكتبية توفر الراحة لهم.

ويرى (*Nguyen & Leblanc, 2002*) أن البيئة المادية للمؤسسات وتفاعل الأفراد يلعبون دورا مهما في التأثير على صورة المؤسسة، كما يوضح (*Mudambi, Doyle & Wong, 1997*) أن صورة العلامة التجارية تلعب دورا مهما في تمييز المنتجات أو الخدمات عندما يكون من الصعب تحديد خصائص الجودة، ففي إدارة الأعمال، يتم الاعتراف بالعلامة التجارية كأصل ذو قيمة غير ملموسة يصعب نسخه؛ ومن منظور مالي، فإن وجود صورة إيجابية للعلامة التجارية سيحافظ على الأداء المالي المتفوق (*Hussein et al., 2018, p. 6*).

على الرغم من جودة الخدمة "تعرف" من قبل الزبون، ولكن "خلقها" يتم من قبل الموظفين وعليه فإن "العامل البشري" هو الذي يحافظ على التوازن النهائي للجودة في صناعة الخدمات، كما أن مقدمي الخدمة لا يقومون بتقديم الخدمات وخلقها فحسب وإنما غالبا ما يُنظر إليهم من قبل الزبون على أنهم مرادف للمؤسسة (*Kandampully & hu, 2007, p. 436*)، ويرى (*Gronroos, 2001*) أن العاملين في المؤسسة يعتبرون من أهم العوامل التي تؤثر على جودة الخدمة، وخصوصا الموظفين الذين هم على اتصال مباشر مع الزبائن في عمليات تقديم الخدمات.

وتعدّ الاستجابة السريعة لمختلف طلبات الزبائن والسعي لحل أي نوع من الخلافات أو المشكلات أمرا ضروريا يستدعي تسخير الفندق لجميع موظفي أقسامه من أجل توفير الحلول السريعة والفعالة، كما أن الاستباق (*anticipation*) في خدمة الزبون يعطيه انطبعا أنه يتعامل مع موظفين أكفاء يعرفون حاجاته قبل أن يعبر عنها.

وهذا ما يقودنا إلى القول أنه لا يمكن للمؤسسة الفندقية أن تستجيب لاحتياجات زبائننا إلا إذا كانت تعرف ما هي تلك الاحتياجات، وبالتالي، فإن الخطوة الأولى لبناء استجابة فائقة لهم هي تحفيز المؤسسة

الفندقية بأكملها على التركيز على الزبون، ولتحقيق هذا الهدف عليها: إظهار القيادة، وصقل مواقف الموظفين كي يفكروا مثل الزبون وأن يضعوا أنفسهم مكانه في مختلف المواقف، فمن هذا المنظور يصبح الموظفون أكثر قدرة على تحديد طرق لتحسين جودة الخدمة وتجربة الزبون مع المؤسسة (Hill et al., 2014, p. 144).

وقد وضح (Ramezanpour et al., 2012) في دراستهم أن جودة الخدمة هي أحد العوامل المهمة في جذب الزبائن الجدد والاحتفاظ بهم (Safari et al., 2017, p. 5)، كما أنه من المتوقع أن يكون لدى الزبائن الراضين عن جودة الخدمة المقدمة صورة إيجابية عن الفندق؛ ومن الممكن أيضاً أن يشعر الزبائن الذين شكلوا صورة إيجابية عن الفندق من تجربة سابقة بشكل عام بالرضا عن أداء الخدمة خلال الزيارات اللاحقة (Kandampully et al., 2011, p. 24).

لا يوجد شك في أهمية القدرة على تقديم تجارب عالية الجودة وذات معنى لزبائن الفندق، فبالنسبة للفنادق ضمان رضا الزبائن يتطلب معرفة ما يراه هؤلاء مُهمًا عند تقييم تجربة الفندق التي يتم تقديمها، وتشير نتائج دراسة (Tekle & Ruth, 2003) طبقت في أستراليا إلى أن الضيوف في الفنادق من فئة 3 نجوم يربطون أهمية السمات الفندقية في المرافق المادية (physical facilities)، الخدمة المعاشة (service experienced) والخدمات المقدمة (services provided). ولجذب الزبائن والمحافظة عليهم يمكن أن تحسن فنادق الثلاث نجوم خدماتها الحالية لتزويدهم بأفضل ما يقدمه الفندق بالفعل وهو توفير الجودة عند تقديم المنتجات والخدمات، وسيكون ذلك أكثر جدوى من تطوير مجموعة جديدة من الخدمات التي قد تثقل كاهل الميزانيات وتجعل أداء تقديم الخدمات أكثر صعوبة، وبذلك تعمل إدارة الفندق بشكل جيد في ضمان الحفاظ على مرافق الفندق الخاصة بها، وأن تكون إجراءات مكتبها الأمامي مضبوطة بشكل صحيح، وأن تفي خدمات الغرف بمعايير الجودة المستمدة من توقعات الزبائن (Tekle & Ruth, 2003, p. 131).

ثانياً: جودة الخدمة والقيمة المدركة في المؤسسات الفندقية

بمثل ما أن جودة الخدمة مرتبطة بقدرة المؤسسة على تمييز نفسها عن منافسيها، فهي كذلك مرتبطة بالقيمة المدركة من قبل الزبون (Chenet et al., 2010, p. 336)، وقد أظهرت العديد من الدراسات (Choi et al. 2004; Cronin et al. 2000; Liu et al. 2005; Ruiz et al. 2008, Parasuraman & Grewal, 2000) العلاقة الإيجابية بين جودة الخدمة والقيمة المدركة، حيث كلما كانت جودة الخدمة التي يمكن للزبون الحصول عليها من المؤسسة أفضل، كلما ازداد إدراكه لقيمتها (Jen et al., 2011, p. 327).

ويعتبر الباحثون في التسويق بالعلاقات أن خلق القيمة مفهوم أساسي تقوم عليه الميزة التنافسية الإستراتيجية (Gruen & Hofstetter, 2010, p. 235)، ويرى (Woodruff, 1997) أن قيمة الخدمة تؤدي إلى الميزة التنافسية (Song et al., 2008, p. 341)، ومن هذا المنطلق ستسعى المؤسسة إلى تقديم أفضل ما لديها لتعظيم القيمة المدركة لدى زبائنها وأول هذه المداخل هو جودة الخدمة المتفوقة.

فعند تقييمهم لقيمة الخدمة، ينظر الزبائن في السمات المحددة للصفحة وكذلك سعر الخدمة وجودتها، وبالتالي يمكن افتراض أن العوامل المتعلقة بالجودة تمثل معظم العوامل المحركة الإيجابية لقيمة الزبون، وعليه فجودة الخدمة العالية ستؤدي في النهاية إلى قيمة مدركة مرتفعة (Hu et al., 2009, p. 114). وتعتمد القيمة المدركة كذلك على أحكام الزبون، والتي تعتمد بدورها على عوامل مثل معلومات ما قبل الشراء، والسياق الذي يتخذ فيه الزبائن هذه الأحكام، واللحظة التي يقومون فيها بالشراء (Roger-Monzó et al., 2015, p. 2).

وفي دراسة قامت بها (Zeithaml, 1988) وجدت أن الجودة المدركة تؤدي إلى القيمة المدركة، مما يؤدي إلى نوايا الشراء، وأن كل من السمات الجوهرية (أي كيف يشعر الزبون عند الشراء) والسمات الخارجية (أي سمعة المنتج / الخدمة) بالإضافة إلى السعر، ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالجودة المدركة (Petrick, 2002, p. 121).

المطلب الثاني: أثر التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية

إن المنافسة الشديدة التي يتميز بها قطاع الضيافة والفندقة جعل المصادر التقليدية لتحقيق الميزة التنافسية تتراجع أمام ما يشهده العالم من تغيرات بيئية وعولمة، وإن ما يمكنه حمل مسؤولية تحقيق الميزة التنافسية المستدامة اليوم هو قوى عاملة ماهرة، محفزة ومرنة. وحتى تتحقق هذه الميزة التنافسية من خلال رأس المال البشري الذي تمتلكه المؤسسة فيجب أن يكون ذا قيمة، نادراً وصعب التقليد من قبل المنافسين. لكن هذا غير كاف لأن الشروط الثلاثة السابقة هي المتوقع والواجب توفره، ولتحويل ذلك إلى أمر حقيقي يمكن إدارة المؤسسة من استخدام رأس مالها البشري كأداة فعالة فإن ذلك يستدعي حماية وتحفيز هذا الأخير، وعليه لا يرتبط تحقيق الميزة التنافسية فقط بمهارة ومواقف الأفراد ولكن بطريقة التصرف معهم وكيفية توظيفهم في المؤسسة، وتحفيزهم وعلاقتهم بمدرائهم، وكل هذا يتأثر بالتسويق الداخلي في المؤسسة الفندقية (Javadein et al., 2011, p. 370).

ويعتبر الأفراد من العناصر الأساسية في جميع جوانب صناعة الضيافة - في إنشاء وتصميم وتطوير وتقديم جميع خدماتها- وتعتبر تنمية الأفراد بشكل عام كمصدر تنافسي بمثابة "الحافظ" على إدارة الموارد البشرية، حيث توفر "المقاربة القائمة على الموارد" أساساً مفاهيمياً للحجة القائلة بأن الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدراً للميزة التنافسية، وتحدد السبب في أن الموارد البشرية تعتبر ذات قيمة (valuable) (مثل المعرفة، القدرات القيادية، والمهارات) وأن حمايتها عن طريق منع تقليد هذا المورد هو جوهر هذه النظرية. ويرى (Huselid, 1995) أنه يجب أن تتوفر معايير معينة حتى تكون الموارد البشرية مصدراً للميزة التنافسية: أولاً، أن يؤثر الأداء الفردي بشكل كبير على إنتاجية المنظمة؛ ثانياً، يجب أن تكون المهارات نادرة، وأخيراً أن يصعب تقليد رأس المال البشري، وتحمل هذه الشروط وزناً خاصاً في قطاع الخدمات أين يتم استخدام جودة الخدمة المقدمة كأداة تنافسية في العديد من المؤسسات (Connolly et al., 2007, pp. 201-202).

وعليه يتجلى اهتمام الفندق بزبائنه الداخليين فيما يسمى بالتسويق الداخلي، حيث يمكن للمؤسسة الفندقية تحقيق التمييز والتفوق بالاعتماد على أبعاد التسويق الداخلي والمتمثلة في: التوجه بالزبون، التمكين، التدريب والاتصال الداخلي.

أولاً: التسويق الداخلي والتميز في المؤسسات الفندقية

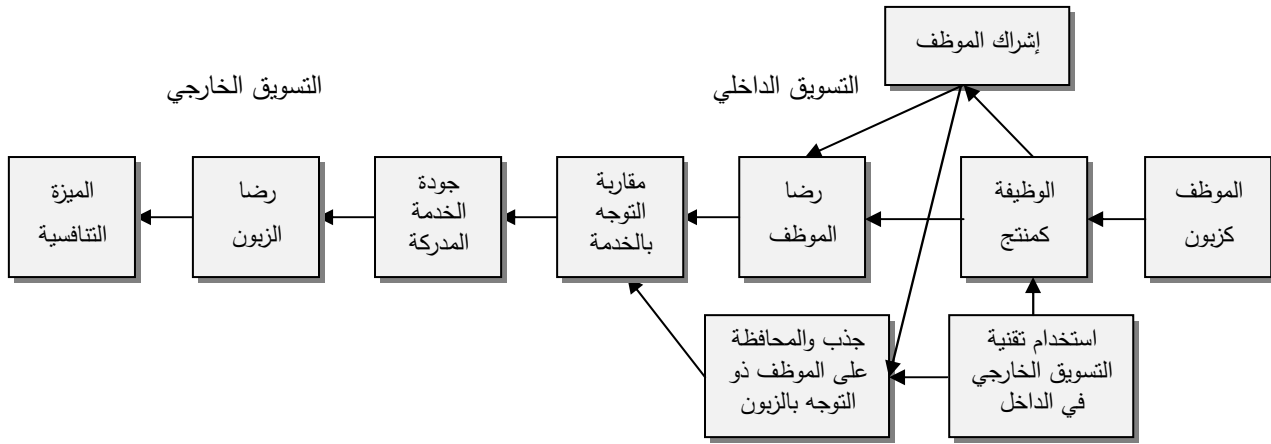
تلعب الآن المقاربة القائمة على الموارد أحد الأدوار الحاسمة في شرح كيفية إمكانية تأثير رأس المال البشري على الميزة التنافسية للمؤسسة، فاكشاف الكفاءات المحورية هي الفكرة المركزية للرأي القائم على الموارد. ويرى *Porter (1985)* أنه لتحقيق التفرد والميزة التنافسية المستدامة، تحتاج المؤسسة إلى منح الزبائن قيمة مركزة في منتجاتها وخدماتها، وتكمن الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة في القدرة على تمييز المنتجات (على مستويات مختلفة) من خلال المهارات ومعرفة الموظفين، واستخدام الكفاءات المحورية للمؤسسة (*Latukha et al., 2019, p. 98*)، مما يؤدي إلى ميزة تنافسية أكثر استدامة على المدى الطويل لأنه لن تكون هناك مؤسسة أخرى قادرة على استخدام مواهبهم وتطبيق المهارات المختلفة للموظفين بنفس التوليفة لتحقيق المستوى الفريد من الخدمات التي يقدمونها (*Tesone, 2008, p. 350*).

ففي دراسة قام بها (*Aung, 2000*) حاول تحليل الكفاءات المحورية لسلسلة الفنادق متعددة الجنسيات *Accor* جنبا إلى جنب مع منافسيها في السوق التايلندية وذلك على المستوى التنظيمي، أين ركز على فحص ثلاث وظائف رئيسية في الفندق وهي الموارد البشرية والعمليات والتسويق، وخلصت النتيجة إلى أن الموارد البشرية كانت العامل الحاسم لنجاحها في المنافسة، فقد عززت سلاسل *Accor* نجاحها من خلال استخدام برنامجها التدريبي الخاص في جميع أنحاء العالم: فقد زودت الموظفين بالتدريب المتبادل (*cross-training*) لتحسين مهاراتهم على التكيف، بالإضافة إلى برامج التبادل (*exchange programs*) لستة أشهر والتي كانت وسيلة مثمرة لتعلم ثقافات مختلفة في مناطق مختلفة (*Vynogradova & Gavrysh, 2013, p. 74*).

وقد أجمع الباحثون أنه في ميدان الخدمات، تعتبر جودة الخدمة أحد أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية، وأن أهم ما يؤثر على جودة تقديم الخدمة هم الموظفون. فالموظفون ذوو الاتصال المباشر مع الزبائن خلال عملية تقديم الخدمة يلعبون دورا حاسما في خلق القيمة وإدراك جودة الخدمة من قبل الزبائن، وعليه فالاهتمام بهم مهم جدا لأنهم هم من يحملون عبء تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الفندقية، ومن خلال جذب والمحافظة على أولئك الموظفين ذوي التوجه بالزبون وذوي التوجه بالخدمة ستتمكن المؤسسة الفندقية من تمييز نفسها أمام منافسيها، وهنا يظهر دور التسويق الداخلي الذي يرى الموظفين كزبائن داخليين وأنهم مهمون للمؤسسة بقدر أهمية الزبائن الخارجيين، ويركز على العلاقات الداخلية بين الأفراد في جميع مستويات المؤسسة الفندقية، وبالنظر للشكل أدناه، فالتعامل مع الموظفين كأنهم زبائن، واعتبار وظائفهم كمنتجات، واعتماد تقنيات التسويق داخل المؤسسة الفندقية سيولد رضا هؤلاء، وهذا ما سيؤثر بدوره

على تقديم الخدمة للزبائن بجودة أفضل ويخلق ميزة تنافسية مستدامة داخل المؤسسة الفندقية (*Javadein et al., 2011, p. 371*).

الشكل 3.3: العلاقة بين التسويق الداخلي والميزة التنافسية



المصدر: (*Javadein et al., 2011, p. 371*) بتصرف.

وقد تبين أن الرضا الوظيفي له علاقة كبيرة بالالتزام التنظيمي ودوران الموظفين وقد أثار اهتماما واسعا بين الباحثين والممارسين، حيث أشار (*Schlesinger, 1982*) إلى أن الموظفين الراضين عن وظائفهم يقدمون خدمات أفضل من أولئك غير الراضين، ونظراً لأن الخدمة يتم توفيرها من خلال الأفراد، يحتاج المدراء إلى الحفاظ على توقعات الموظفين، وهذا صالح بشكل خاص في الصناعة التي تعتمد بشكل كبير على التفاعلات البشرية، وقد أشار (*McNeese-Smith, 1997*) أن الموظفين الذين يعيشون حالة من الرضا الوظيفي من المحتمل أن يكونوا أكثر إنتاجية وأن يظلوا في الوظيفة، حيث يحتاج أصحاب الفنادق إلى إبقاء الموظفين لأطول فترة، ليس فقط بسبب تكلفة توظيف وتدريب الموظفين الجدد، ولكن أيضاً لأن الموظفين الدائمين يميلون إلى تقديم أداء أكثر إيجابية يرتبط برضا الزبائن، كما أن الرضا الوظيفي للموظف يرتبط ارتباطاً مباشراً مع ولاء الزبائن، وهذا الأخير يرتبط بشكل لا نقاش فيه بالربحية؛ وبالتالي، فإن الحفاظ على الموظفين ذوي جودة سيكون الطريقة المثلى للحفاظ على سمعة راسخة وبناء قاعدة زبائن دائمين.

ويمكن أن يؤدي تحقيق ممارسات إدارة الموارد البشرية إلى زيادة الميزة التنافسية وتقديم مساهمة مباشرة ومهمة اقتصادياً لأداء المنظمة. ونظراً لتزايد تعقيد صناعة الفنادق التي تتطلب مهارات أكبر على جميع مستويات الموظفين، تحاول العديد من الفنادق تحسين الاحتفاظ بالموظفين من خلال تقديم التعليم والمكافآت ورفع المستوى العام للمهارة لجميع الموظفين، وتوفير موارد مثل التدريب لتعزيز الخدمة للضيوف ذوي الاحتياجات الخاصة (*Tavitiyaman et al., 2011, p. 650*).

وقد أشار (*Kandasamy & Ancheri, 2009, p. 332*) إلى أهمية توفير جودة حياة عمل (*Quality of work life*) وأثرها على التقليل من معدلات دوران الموظفين خصوصاً في قطاع السياحة، حيث تمكن الباحثان من تحديد ما يتوقع هؤلاء الموظفون توفره في الفنادق التي يعملون بها:

1. من حيث خصائص الوظيفة: مهام فيها شيء من التحدي، عمل مثير للاهتمام ومُرضٍ، حجم العمل يمكن التحكم فيه، ساعات عمل غير طويلة ومتوقعة، الاستقلالية؛
 2. من حيث تناسب الشخص مع الوظيفة: مطابقة المؤهلات، مطابقة الاهتمامات الفردية؛
 3. من حيث صورة المؤسسة: من جانب النمو والأداء، الالتزام بمعايير السلامة والنظافة، صورة المؤسسة في المجتمع؛
 4. من حيث سياسات الموارد البشرية: كالتعويض المناسب والعادل، وجود فرص للتدريب والتطوير، التوجيه، تقييم الأداء، المزايا الإضافية؛
 5. من حيث العلاقات مع فريق العمل: روح الفريق، التعاون، الود، الثقة، المسؤولية، الاحترام، الدعم، التواصل؛
 6. من حيث شروط العمل المادية: مساحة عمل كافية، إضاءة جيدة، دوران جيد للهواء، محطة عمل ومعدات مصممة بشكل مريح، استخدام أحدث التقنيات؛
 7. من حيث التوازن بين العمل والحياة الشخصية: وجود الوقت للحياة العائلية والاجتماعية؛
 8. من حيث التفاعل مع الزبائن: إظهار الزبائن الاحترام لموظفي الضيافة، الإثناء على الموظف لتقديمه خدمة أو طعام جيد.
- وفي سياق آخر، من الوهلة الأولى قد لا تبرز العلاقة التي تربط التسويق الداخلي بموقع الفندق، لكن التعمق في أبعاد هذا الأخير يمكننا من استنتاج كيفية تحقيق التمييز من خلال التسويق الداخلي عبر الموقع انطلاقاً من طرح (Grönroos, 2017, p. 203) أنه ما لم تتمكن المؤسسة من تسويق خدماتها لموظفيها أولاً، فلا يمكن أن تتوقع أن تكون قادرة على تسويق الخدمات إلى زبائنها النهائيين، وعليه ما لم تتمكن المؤسسة من إقناع موظفيها بموقع فندقها المتميز لن يتمكن هؤلاء من تسويق هذه الفكرة إلى الزبائن النهائيين في مرحلة ما قبل الحجز، ويشمل ذلك جميع الجهود الإدارية والتسويقية التي تنطوي عليها فكرة الجذب من خلال موقع المؤسسة، حيث يحتاج الفندق لتوظيف فريق تسويقي مبدع لتصميم مزيج تسويقي اتصالي متكامل تبرز من خلاله خصائص الموقع، بالإضافة إلى توظيف، تدريب وتمكين موظفين ذوي خبرة للتعامل مع مختلف أنواع الزبائن خلال مرحلة الاستعلام قبل الحجز بحيث يتمكن هؤلاء من خلال أساليب الحوار والإقناع من جعلهم يؤكدون الحجز في الفندق، كما أن موظفي الخدمة الفندقية يجب أن يتميزوا عموماً عن غيرهم من الموظفين بإتقانهم لبعض اللغات الأجنبية حتى يتمكنوا من فهم وإيصال المعلومة بسلاسة للزبائن المحتملين. من جهة أخرى ومع تحوّل عملية الحجز إلى المنصات الإلكترونية (OTA) أصبح من الضروري على الفنادق أن تتأقلم مع هذا التغيير الجديد من خلال تخصيص فريق من الموظفين المتخصصين في التعامل مع الإعلام الآلي وبالتعاون مع قسم التسويق لاستغلال وتعبئة المنصات قدر ما يمكن بالمعلومات المهمة والدقيقة التي تهتم المتصفحين والتي من بينها إبراز موقع الفندق والمرافق المحيطة به.

من جانب آخر، يجب أن يوفر الفندق للموظفين جميع الوسائل والتجهيزات اللازمة من أجل الالتحاق بموقع عملهم والمباشرة في وظائفهم في أحسن الظروف، بالإضافة إلى تقديم تحفيزات للقائمين على عملية إدارة الحجز في حال تمكنهم من تحقيق عدد معين من الحجوزات خلال فترة معينة، كما تعتبر عملية ما قبل الحجز من العمليات التي تستدعي المرونة في التعامل مع الزبون خصوصاً وأن الزبون يكون في غالب الأحيان أجنبياً وغريباً عن المنطقة، وعليه يستلزم ذلك منح الموظفين بعض الصلاحيات من خلال بُعد التمكين في حال اشتراط الزبون توفير خدمة التوصيل على سبيل المثال.

يقوم ميثاق (*credo*) فندق ريتز كارلتون *Ritz Carlton*: "نحن السيدات والسادة في خدمة السيدات والسادة"* على توصيل "صورة" خدمة قوية لزبائنها وموظفيها في وقت واحد، فبالنسبة لريتز كارلتون تعد مجموعات الزبائن هذه (الزبائن الخارجيين والزبائن الداخليين) ضرورية ليس فقط لنجاح المؤسسة ولكن أيضاً للحفاظ على صورة خدمة ممتازة في السوق، حيث يبرز هذا الفندق تفوق خدماته من خلال عرض موظفيه ذوي الطراز العالمي، فبالنسبة إلى فندق ريتز كارلتون فإن موظفيه هم "السيدات والسادة" في مهنة الفنادق - المتخصصون في الفنادق الفاخرة - الذين هم على دراية بالطريقة المثلى لخدمة "السيدات والسادة"، وبالتالي فإن الصورة التي يملكها الموظف تنقل خدمة ممتازة لزبائن الفندق، ولدعم موظفيها من الطراز العالمي طورت ريتز كارلتون العديد من الاستراتيجيات التي تركز على الخدمة مثل تمكين الموظفين بمبلغ 2000 دولار لاستخدامه اتجاه أي شيء يمكنهم من إنشاء تجربة غير عادية للزبائن (*Kandampully & hu, 2007, pp. 436-437*).

ولتعزيز هذه الفكرة، يجب أن تكافئ أنظمة الحوافز داخل المؤسسة الموظفين على إرضاء الزبائن، على سبيل المثال، كبار المديرين في سلسلة فنادق *Four seasons*، الذين يفتخرون بتركيزهم على الزبائن، دائماً ما يروون قصة *Roy Dymont*، البواب الذي يعمل في تورونتو والذي أهمل تحميل حقيبة الضيف الراحل في سيارة الأجرة. اتصل البواب بالضيف والذي صادف أن يكون محام في واشنطن، وعلم أنه بحاجة ماسة إلى الحقيبة لجلسة صباحية، وعليه قفز *Dymont* على متن أول طائرة متجهة نحو واشنطن وأعادها دون الحصول على موافقة رئيسه أولاً، والنتيجة كانت بدلاً من معاقبة *Dymont* لارتكاب خطأ وعدم مراجعة الإدارة قبل الذهاب إلى واشنطن، ردت بتسمية *Dymont* موظف السنة *Employee of the year*. وبذلك أرسل هذا الإجراء رسالة قوية إلى موظفي *Four seasons*، مشدداً على أهمية تلبية احتياجات الزبائن (*Hill et al., 2014, pp. 144-145*).

ويؤثر التدريب الجيد للموظفين على مهارات تواصلهم مع الزبائن وعلى كفاءة أدائهم لمختلف العمليات مما يحسن صورة المؤسسة لدى الزبون (بن علي، 2018، ص 44)، وقد توصلت العديد من الدراسات التي تم تطبيقها في مختلف المجالات إلى مجموعة من مخرجات التدريب مثل تحسينه للجودة المقدمة، وأثره

* " we are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen"

الإيجابي على القيمة المضافة، وعلى زيادة الإنتاجية، وهامش الربح والمبيعات، وعلى معدل دوران الموظفين، وأداء المؤسسة، وعلى رضا الزبون، ورضا الموظف وكفاءته والتزامه، كما توصلت الدراسات إلى أن المؤسسات التي تقوم بتدريب موظفيها هي أكثر ربحية من تلك التي لا تقوم بذلك (Úbeda-García et al., 2013, p. 2857).

ويجب أن تكون البرامج التدريبية مناسبة لثقافات الزبائن (*intercultural*)، حيث يجب أن يكون الموظفون مجهزين بإجراءات خدمة محددة بوضوح وذلك للتخفيف من مخاوفهم من تجاوز أدوارهم وسلطتهم، ومع ذلك، في الوقت نفسه ينبغي تشجيعهم على الحفاظ على توجه خدماتهم مع ضمان الدعم من قبل مديريهم. من ناحية أخرى سيكون التمكين إستراتيجية مناسبة لمنح المزيد من الحرية الوظيفية للموظفين مع ضمان أن الوظيفة قد تم إنجازها بشكل صحيح، كما يعتبر من المهم لموظفي الاتصال بالزبائن الحصول على التدريب في مجال الحساسيات الثقافية، أين تزودهم الإدارة ببرامج تدريب بين الثقافات (*intercultural training programs*) التي تطور مجموعة واسعة من المعارف بالثقافات الأخرى وتحديد مجموعة من بدائل الإجراءات التي يمكن للموظفين ممارستها لتناسب الزبائن من ثقافات مختلفة، وينبغي أن تزود البرامج التدريبية المديرين والموظفين في الخطوط الأمامية بوعي بما يعتبره الزبائن من ثقافات مختلفة مهمًا في اللقاءات الخدمية، إذا حصل الموظفون على مثل هذا التدريب على الحساسية بين الثقافات، فيمكنهم ضبط سلوكياتهم وفقًا لذلك (Tse & Ho, 2009, pp. 472-473).

كما أن دعم التمكين المناسب للموظفين من خلال مبادرات التعليم والتدريب داخل المؤسسة، والتي - من بين أمور أخرى - تهدف إلى تعزيز فكرة أن يكون الموظف جزءًا من فريق يحاول باستمرار تحقيق أقصى قدر من رضا الزبائن وتحقيق معايير عالية لخدماته، فالتمكين يساهم باستمرار في خلق ثقافة تنظيمية واضحة وتنافسية، ويسمح بـ "إنتاج" تدريجي لمدراء تنفيذيين ينبعون من داخل المؤسسة (Úbeda-García et al., 2013, p. 436)، وقد علق أحد مدراء سلسلة فنادق Hyatt أنه يجب على المديرين في قطاع الفنادق تدريب الموظفين وتمكينهم من التعامل مع معظم الحوادث التي تحدث مع الضيوف على الفور، مع الحكم الجيد والمهنية والتهديب، وأن ذلك سيؤدي ذلك إلى تحسين خدمة الضيف ورضاه، وخلق بيئة عمل أفضل للموظفين، ويسمح بتوفير المزيد من الوقت للمديرين للتركيز على مهامهم الإدارية (Sutton et al., 2003, p. 81).

غير ذلك، يساهم تمكين الموظفين في الفعالية التنظيمية ورضا الزبون من خلال خلق المزيد من الرضا الوظيفي واحترام الذات للموظفين والانخراط في سلوك تقديري يهدف إلى تلبية أو تجاوز توقعات الضيوف في اللقاءات الخدمية، ويمكن أن تتجلى سلوكيات التمكين القوية في تجاوز القواعد لإرضاء الضيوف، وتزويدهم باستجابات سريعة لطلبات الخدمة وحلول أسرع للفشل في الخدمة باستخدام الإبداع والمضي أبعد مما هو متوقع، بالإضافة إلى ممارسة السلطة التقديرية في تعاملهم مع الضيوف (Ro & Chen, 2011, p. 423).

وفي نفس السياق، يجب على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار أنظمة التقييم والمكافأة بالنسبة للموظفين العاملين في الخطوط الأمامية الذين يعملون في ثقافات مختلفة، حيث تختلف معايير التقييم للعاملين في ثقافة تتطلب قدراً كبيراً من وقت الموظفين لخدمة الزبائن وبناء العلاقات عن المعايير التي تحددها ثقافة تؤكد على الكفاءة وتوفير الوقت في تقديم الخدمات (Tse & Ho, 2009, p. 473).

ويمكن للمؤسسات تمييز نفسها عن منافسيها من خلال توظيف الموظفين الموهوبين والموجهين نحو الزبائن (*customer-oriented*) ونحو الاحتفاظ بهم. وفي هذا الصدد، يلعب التسويق الداخلي دوراً مهماً في تحقيق ذلك لأنه يمكن فقط لتلك المؤسسات التي تبنت هذا المفهوم خلق ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية القيمة والنادرة وغير القابلة للتقليد من قبل منافسيها (Safari et al., 2017, p. 5).

ثانياً: التسويق الداخلي والقيمة المدركة في المؤسسات الفندقية

يمكن اعتبار رأس المال البشري والأصول غير الملموسة المصدر الأساسي لخلق القيمة المستدامة. لذلك، تلعب الموارد البشرية دوراً مهماً في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، فإذا لم يتم تلبية احتياجات وتوقعات القوى العاملة وتم النظر إليها كمصاريف بدلاً من رأس مال تنظيمي، فسيكون من المستحيل توفير خدمات مناسبة وذات قيمة للزبائن (Safari et al., 2017, p. 4).

تشير العديد من البحوث إلى أن إدراك جودة الخدمة يختلف باختلاف أماكن التواجد وأن جودة الخدمة ليست مفهوماً ثابتاً ولكنها مفتوحة لتأثير ثقافات معينة، وأي محاولة لتوحيد إجراءات الموارد البشرية في مختلف البلدان قد تؤدي إلى نتائج خدمة عكسية، فبدلاً من ذلك، يجب على المديرين بناء المرونة في برامج تخطيط الموارد البشرية الخاصة بهم للوحدات المختلفة العاملة في ثقافات مختلفة (Tse & Ho, 2009, p. 472)، وتعتبر برامج تبادل الموظفين بين مختلف فروع الفنادق أفضل وسيلة لتحقيق ذلك من خلال احتكاكهم بثقافات مختلفة ومعرفتهم بمختلف العادات، والمعتقدات وما يمكن وما لا يمكن القيام به وذلك قصد تعظيم القيمة المدركة لدى الزبائن ذوي الخلفيات الثقافية المختلفة.

إن الممارسات الجيدة للتسويق الداخلي من توجه بالزبون، تدريب، تمكين، اتصال داخلي ستتعاكس على القيمة المدركة لدى الزبون وتعظيمها، فجميع أبعاد القيمة المدركة سواء الجوهرية أو الخارجية مرتبطة بسلوكيات ومواقف موظفي الفندق:

فبالنسبة للتوجه بالزبون الذي على المستوى التنظيمي يعكس المدى الذي تؤدي فيه الثقافة التنظيمية للفندق إلى تلبية احتياجات الزبائن وطلباتهم، والذي على مستوى الموظفين يرتبط بالتزام الموظف بفهم وتلبية احتياجات الزبون واهتماماته، مما يعني أن الفنادق التي تتبنى التوجه بالزبون في ثقافتها وتنتشره وسط موظفيها تساهم في الرفع من القيمة المدركة لدى زبائنهم الذي يشعرون ويدركون أن الموظفين يمنحونهم الأهمية التي يستحقونها، ويلتمسون فيهم ذلك الشعور الذي يبين رغبتهم الحقيقية في خدمتهم بطريقة جيدة وخالية من الأخطاء، وأنهم يضعون مصلحتهم دائماً ضمن أولوياتهم، كل هذا سيضع الزبائن في وضعية

إشباع من جميع جوانب تجربتهم مع الفندق، وقضائهم وقتاً مميّزاً فيه عبر شعورهم بالاستمتاع والسعادة بالتواجد في الفندق، كما أنهم سيستخلصون أكبر قيمة من جانب ما يدفعونه لقاء تلقي خدمات الفندق لأنهم سيشعرون أنه تمت خدمتهم بتفانٍ واهتمام.

من جانب آخر يعتبر تمكين الموظفين وامتلاكهم الحرية الكافية لأداء أعمالهم منطلقاً مهماً لتمكّنهم من خدمة الزبائن بشكل أكثر مرونة، ويسمح لهم بالتعامل مع جميع المواقف والمبادرة والإبداع في مفاجأة هؤلاء حتى يقضوا أفضل وقت في الفندق، كما أن الزبائن سيشعرون أن الموظفين قد ذهبوا إلى أقصى ما تسمح لهم به مسؤولياتهم في سبيل استمتاعهم بإقامتهم بالفندق وإسعادهم، وقد يصل الأمر إلى القيام بمهام ليست ضمن ما يقدمه الفندق في العادة فقط لإشعار الزبون أنه خاص واستثنائي مما يشعره بالفخر بالتعامل مع هذا الفندق. كما قد يبادر الموظفون بتقديم تخفيضات للزبون أو منحه غرفة أفضل من التي حجزها بنفس السعر الذي دفعه، أو تمكينه من الاستفادة مجاناً من خدمات مدفوعة في الأصل، كل ما سبق سيعزز من القيمة المدركة الجوهرية والخارجية للزبون وبالتالي لقيمتها المدركة الإجمالية حول هذا الفندق.

وحتى يضمن الفندق تقديم أفضل تجربة للزبون يجب أن يظهر تنسيقاً بين مختلف أقسامه، ويبدأ الأمر من خلال إبلاغ إدارة الفندق كل موظف بدوره وبأهميته، واعتماده على نظام اتصال داخلي يشجع التعاون بين أقسامه والذي يمكنهم من تبادل المعلومات في الوقت المناسب، وتظهر أهمية الاتصال الداخلي جلياً في جميع مراحل تعامل الزبون مع الفندق منذ لحظة الحجز أين ينبغي أن يكون قسم الاستقبال على علم بموعد وصوله، إلى إعلام قسم الإشراف الداخلي بتجهيز الغرفة، إلى استعداد الموظفين المكلفين بحمل الحقائب عند وصوله، وغيرها من المهام التي تُظهر جلياً أن الفندق وحدة متكاملة لا يمكن أن ينفصل قسم منه عن الآخر، إن سلاسة الاتصال بين موظفي الفندق وأقسامه ترفع من موقف الزبون الإيجابي نحوهم لأنه يدرك أنه سيحصل من البداية على تجربة إيجابية ويتأكد من ذلك على طول مدة تعامله مع الفندق وفي كل لقاء أو موقف أو استخدامه لمنتج أو حصوله على خدمة وذلك بفضل تجاوب الفندق وجميع أقسامه مع كل ما يطلبه هذا الزبون، مما سيعظم إشباعه الذاتي واستمتاعه بالتواجد مع الفندق، بالإضافة إلى إحساسه أن ما قد حصل عليه من هذا الفندق قد فاق ما دفعه، وبالتالي سيشعر أنه تحسّل على صفقة جيدة.

ولكي يتمكن الفندق من تحقيق ما سبق ينبغي أن يقوم بتدريب موظفي أقسامه المختلفة على تولى أدوارهم بشكل صحيح، من خلال تنظيم دورات تدريبية تمكّنهم من رصد وفهم احتياجات الزبائن وبالتالي خدمتهم بشكل أفضل. إلى جانب ذلك، لا ينبغي أن يعتبر الفندق أن تطوير معارف ومهارات موظفيه كتكلفة وإنما كاستثمار سيجني عوائده طوال مدة تواجده مع الموظفين في الفندق. وعليه فالتدريب الصحيح للموظفين سيمكّن الزبائن من التعامل مع الموظف المناسب لخدمته مما سيقول من الأخطاء ويحسن من تجربته مع الفندق الذي قصده للاسترخاء أو العمل، كما أن التعامل مع موظفين ذوي كفاءة سيمنح البهجة والشعور بالسعادة للزبون الذي يدرك أنه يتحصّل على الخدمة التي كان يتوقعها أو أكثر، لأن الموظفين المدربين بشكل جيد قادرون على المضي أبعد من الاكتفاء بتقديم الخدمات بشكل جيد فقط وإنما على تجاوز توقعات

الزبائن، ويساعد الموظفون الأكفاء الزبائن على تعظيم استفادتهم من جميع خدمات الفندق ومساعدتهم على اختيار أفضلها لتتوافق مع ما تم دفعه وتشعرهم أنهم استفادوا من الجانب المالي بشكل أكثر من مناسب من تعاملهم مع هذا الفندق.

المطلب الثالث: أثر تقوية العلاقة مع الزبون في الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية

تتطوي تقوية العلاقة مع الزبون على أهم ركيزتين في التسويق بالعلاقات وهما الثقة والالتزام، بالإضافة إلى الاتصال. وتتمكن المؤسسة من تحقيق التفوق من خلال هاته الركائز على طول مراحل تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات، وسنبحث من خلال هذا المطلب في كيفية تحقيق الميزة التنافسية من خلال هذه الأبعاد.

أولاً: تقوية العلاقة مع الزبون والتميز في المؤسسات الفندقية

لا يمكن للمؤسسات الحصول على قدرة تنافسية فائقة في السوق إذا لم تستجب للتغير السريع للزبائن والتكنولوجيا ولم تقم بإدارة ذلك بشكل استراتيجي وقوي، لذا تواجه المؤسسات حالياً عصر رضا الزبائن وهذا يعني أنها يجب أن تمنح الزبائن رضا أفضل مقارنة بالماضي مما يحثها على تبني مفهوم موجه نحو الزبائن وموجه نحو العلاقات للحفاظ على الميزة التنافسية طويلة الأجل وعلى الربحية الفائقة، ويحاول قطاع الخدمات الذي يعاني من التعقيدات والتنوع مثل قطاع الفنادق تبني التسويق بالعلاقات لأن تقنية التسويق التقليدية لا يمكنها ضمان الأداء الإداري (Y. kurn Park & An, 2004, p. 96).

ويتم تشكيل الالتزام والثقة من خلال عدة خطوات تبدأ أولها ببحث الزبون والمؤسسة عن بعضهما البعض وتطوير العلاقة، ثم بعد بدء المعاملات وتجربة العديد منها لفترة طويلة، يتم تشكيل الالتزام والثقة (Y. kurn Park & An, 2004, p. 87).

ومن المعلوم أن بدايات العلاقات يجب أن تتسم بالانطباع الأول الجيد، وهنا تبرز بشكل حاسم أهمية إرساء الثقة وإظهار الالتزام نحو الزبائن والاهتمام بالاتصال بهم لتكوين هذا الانطباع، فتحاول المؤسسة الفندقية إظهار موثوقيتها أمام زبائنها في البداية في مرحلة ما قبل الحجز فيما يخص العديد من الجوانب:

1. كموقع فندقها من خلال رفع الرهان على تقديم ضمانات حول مكان تواجد الفندق وما يحيط به من مرافق وتسهيلات للوصول إليه بأحسن الظروف، بالإضافة إلى وجوب عدم بحثها على تعظيم كمية الحجوزات على حساب مصداقيتها أمام زبائنها، كتقديم الوعود بتوفير وسائل النقل من وإلى الفندق لتلافي الموقع الذي قد لا يكون مناسباً لاحتياجات جميع أصناف الزبائن، ثم الإخلاف بتلك الوعود والذي سيؤدي مباشرة إلى نقص مصداقية وموثوقية المؤسسة الفندقية أمام زبائنها؛

2. من جانب الخصائص المادية المرتبطة بتجهيزاتها ومختلف مرافقها التي تعرضها في موقعها الإلكتروني أو منصات الحجز أو المطويات ومختلف أدوات الاتصال، والتي ينبغي أن تتوافق تماماً مع الواقع، خصوصاً بعد مرور فترة من الزمن وتقادماً هذه الجوانب المادية التي تستدعي الصيانة الدائمة والدورية والتجديد حتى تبقى بنفس تطلعات الزبائن؛

3. من جانب الخدمات المقدمة الموعودة والتي من أجلها قد يختار الزبون فندقا معيناً دون آخر، ينبغي أن تكون متوفرة باستمرار وأن يكون الموظفون المسؤولون عن تقديمها متواجدين ومؤهلين لتقديمها، وفي حال عدم توفرها لسبب أو لآخر من الضروري على المؤسسة الفندقية إعلام الزبائن بالأمر والاعتذار المسبق خصوصاً بالنسبة لأولئك الذين قاموا بتأكيد الحجوزات، كما ينبغي أن تقوم بإجراءات التعويض المناسبة لكل حالة حتى لا تخسر ثقة زبائنك الجدد وتعكس هذه الوضعية لصالحها من خلال الظهور بصورة مسؤولة وموثوقة؛

إن ثقة الزبون في المؤسسة لها تأثير على التوجه طويل الأجل من ثلاث نواحي: أن الثقة تقلل من تصور المخاطر المتعلقة بالسلوك الانتهازي لدى المؤسسة، والثقة تزيد من اعتقاد الزبون بأنه يمكن حل جوانب عدم العدالة على المدى القصير، وأن الثقة تقلل من تكلفة المعاملات في العلاقات التبادلية. من جهة أخرى فبمجرد إرساء الثقة يمكن تحقيق أداء أفضل من خلال الجهود المشتركة التعاونية (*Y. kurn Park* , 88 p, 2004, & An), حيث يؤكد (*Tiedemann et al., 2009, p. 22*) على أهمية وتأثير مشاركة المعلومات الداخلية والخارجية، وأنه ينبغي أن يركز المدبرون على زيادة درجة تبادل المعلومات وبناء علاقات أوثق مع شركائهم لدرجة أنه يجب أن تصبح أهمية مشاركة المعلومات فلسفة وأن تعتبر عنصراً بديهياً لتوجه السوق على جميع المستويات في الفنادق.

وعند وجود الثقة لا تخشى المؤسسة الفندقية من تصرفات شركائها لأن الشركاء يمكنهم الاعتماد على بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك، وفي سياق التحالف سيغيب السلوك الانتهازي، وبالتالي فإن الثقة تمكن الشركاء من قبول المخاطر وتؤثر بشكل إيجابي على جودة علاقاتهم، وهي عنصر أساسي لنجاح التحالف، ويمكن أن تكون الثقة كمورد تنظيمي مهم نتيجة للسمعة أو تشابه مجموعات قيم الشركاء، وتساهم الاتصالات المفتوحة والمنتظمة بين الشركاء والتي هي سمة مميزة للعلاقات القائمة على الثقة في تطور السلوك التعاوني. إلى جانب الاتصال، تعد الثقة أحد مكونات "الكفاءة التعاونية"، فمدبرو التحالف قادرون على تسهيل التواصل الفعال (نقاسم المعلومة المناسبة وفي الوقت المناسب) والتنسيق (تحديد واضح للأدوار وتنفيذ السلوك مع الحد الأدنى من التكرار) وتشكيل التحالفات بطرق تعزز الثقة، وعليه فمدبر التحالف الذي يؤدي عمله إلى تكوين الكفاءات التعاونية هو مورد قيم ومؤد للميزة التنافسية (*Ireland et al., 2002, pp. 438, 439*).

ويرى (قرش & عشي, 2008, ص 62) أن الزبون يتحصل على مجموعة من المزايا من المؤسسة عند إقامته لعلاقة خاصة مع مقدمي الخدمة كالثقة التي تنجم عن الشعور بالافتتاح والأمان أن الزبون سيحصل على أفضل معاملة ممكنة حتى في وجود مشكلة ما، كما أن الجانب الاجتماعي يعزز من رضا الزبون بفضل تكوين علاقات صداقة ومعرفة متبادلة مع مقدم الخدمة، بالإضافة إلى حصوله على مزايا مرتبطة بالمعاملة الخاصة بالحصول على أفضل الأسعار، والتخفيضات والمعاملة الاستثنائية والأولية في الحصول على الخدمة، والحصول على خدمات حصرية أو غير متاحة للآخرين؛

يتمتع الزبون الملتزم نحو المؤسسة الفندقية بمجموعة من الفوائد العلائقية مثل المعاملة الفردية، التفاعلات الاجتماعية مع الموظفين، الاستفادة من الحوافز المخصصة للزبائن المتكررين، ويتحقق المستوى العالي من الالتزام عندما تضاف الأبعاد العقلانية (الفوائد الصافية) إلى الأبعاد العاطفية، وبالتالي اعتبر الباحثون الالتزام العاطفي مفيداً للمؤسسة، فكلما كان الالتزام أقوى، كلما حاول الزبائن التغلب على العقبات في علاقتهم مع المؤسسة، فقد وُجد أن الزبائن الملتزمين بشكل عاطفي أكثر تسامحاً مع حالات الفشل في الخدمة، كما أنه يعتبر العامل الرئيسي الذي يحفز الزبائن على التوصية بمنتج أو بخدمة لأصدقائهم، ينشط نوايا الشراء الخاصة بهم ويقلل حساسيتهم اتجاه السعر، فقد وجد الباحثون أن الالتزام والولاء متشابكان، فالمستويات العالية من الالتزام تؤدي إلى الولاء (Boxer & Rekett, 2011, p. 229).

وتُعدّ التكنولوجيا مصدراً مهماً للميزة التنافسية للفنادق لأنها يمكن أن تغير طريقة تواصل الفنادق مع الزبائن وتمكنهم من تقديم خدمات فعالة (Ruan et al., 2020, p. 2) من خلال استخدام المعلومات لزيادة الأداء (ي. م. حسين، 2010، ص 324)، وتلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مرحلة ما قبل الحجز دوراً غاية في الأهمية لأن الاتصال بين الموظفين والزبائن المحتملين لا يمكن أن يتم إلا من خلالها في وقتنا الحالي. ويستعين بها الموظفون من أجل إبراز وجودهم الدائم واستعدادهم لمساعدة الزبائن في الاستعلام حول موقع الفندق أو أية توضيحات متعلقة بالمرافق المحيطة به وذلك باستخدام مختلف الوسائل المتاحة كالبريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي والهاتف، ولتعزيز مريئة المؤسسة الفندقية أمام زبائننا الحاليين والمحتملين ينبغي أن نتواصل معهم أيضاً باستخدام مجموعة من الأدوات مثل: الإعلام في الاستقبال، استخدام مكاتب السياحة، المرشدين السياحيين والسكان المحليين، المطبوعات (كتيبات، ملصقات، إعلانات خارجية، إلخ.)، الصور ومقاطع الفيديو العروض التفاعلية، اللافتات الرقمية (شكل متخصص من تكنولوجيا المعلومات لعرض الفيديو أو محتوى الوسائط المتعددة في الأماكن العامة لأغراض إعلامية أو إعلانية)، وسائل الإعلام بالإضافة إلى تلك القائمة على الإنترنت، الترويج الداخلي، نقاط البيع، على سبيل المثال تلفزيون في غرف الفنادق، الأقمار الصناعية (النظام الأكثر شهرة هو نظام تحديد المواقع العالمي GPS) (Slivar, 2018, p. 81).

ويجب بذل كل جهد ممكن لضمان أن يتمكن موظفو الخطوط الأمامية من إدارة نظام الاتصال مع الزبائن أفضل ما يمكن (عقلانياً وعاطفياً)، من أجل زيادة التزامهم العاطفي بالمؤسسة الفندقية، مما يؤدي إلى خلق رافعة تسويقية (marketing lever)، ويمكّن المؤسسة الفندقية من تحقيق النمو والربحية من خلال توصيات الزبائن للآخرين وكذلك عن طريق زيادة المبيعات المتقاطعة (cross-sales) لنفس الزبائن (Boxer & Rekett, 2011, p. 243).

يسمح الاتصال الفعال مع الزبائن للفندق بتطوير أنظمة معلومات جيدة تساعد على فهم احتياجات الزبائن مما يعزز كفاءة وفعالية الفندق في إدارة علاقاته معهم، حيث يمكنه التنبؤ بدقة أكبر بالتغيرات في احتياجات الزبائن وتطوير معرفة فائقة حولها والحصول على صورة أكثر دقة لرغباتهم، كما يساعد الفندق

على تطوير اهتمام مشترك مع الزبائن الجذابين، وصياغة الاستجابات المناسبة التي تتوافق مع احتياجاتهم وإجراء تعديلات سريعة ومناسبة للطريقة التي يخدمهم بها (Alnawas & Hemsley-Brown, 2019, p. 6). كما أن التواصل في الوقت المناسب مع الزبائن يلعب دوراً مهماً في زيادة ثقتهم من خلال تعزيز التضامن العاطفي، ويعدّ الاتصال المختصر والمباشر عاملاً مهماً في بناء واستدامة الالتزام والثقة (J. Park et al., 2012, p. 462).

ثانياً: تقوية العلاقة مع الزبون والقيمة المدركة في المؤسسات الفندقية

يقوم بناء العلاقات الطويلة المدى على ثلاثة مكونات أساسية مثلما تمت الإشارة إليه سابقاً، تتمثل هذه الأخيرة في اكتساب الثقة، ومن ثمة الالتزام بالعلاقة واللذان لا تكتملان دون الاتصال الفعال بين الأطراف. وسنستكشف فيما يلي كيف يمكن للمؤسسة الفندقية تعظيم القيمة المدركة لزبائنها من خلال هذه العناصر الثلاثة:

حتى يتمكن الفندق من اكتساب ثقة زبائنه ينبغي أولاً أن يفي بأي التزام صدر منه اتجاههم، وأن يفي بأية وعود أطلقها لهم سواء كان ذلك قبل تعامل الزبائن مع الفندق من خلال تعرّضهم لوسائل الاتصال المختلفة، أو بتوصية من أحد الأقارب أو الأصدقاء، أو حتى من خلال تجربتهم السابقة مع فندق مماثل أو مع نفس الفندق في مكان آخر، وتحمل هذه الوعود وزناً أكبر خلال تعامل الزبون مع الفندق وتواجهه في عين المكان لأنه سيكون شاهداً وحكماً على كل ما يصدر من الفندق وموظفيه وسيعيش التجربة بشكل حقيقي، كما أن الوفاء بالوعد يشمل أيضاً مرحلة انتهاء التعامل التي لا تقل أهمية عن سابقاتها، فإذا كان الفندق يرغب حقاً في الحفاظ على زبونه ويسعى لإرساء الثقة بينهما ينبغي أن يستغل جميع هذه المراحل لإثبات أن الزبون محق في اختياره للفندق وأنه يستحق ثقته من خلال مجموعة من الدلالات، والبدائية تكون في ثقته في الخدمات التي سيحصل عليها وأنها مطابقة لتوقعاته، فإذا كانت كذلك سيشرح الزبون أن الدافع والهدف من تواجده بالفندق قد تم إشباعه وأن الفندق بأجوائه جعله يستمتع بإقامته أو بتعامله معه، ويمتدّ الشعور بالثقة إلى الجانب المالي من خلال شعور الزبون أن ما سيقوم بدفعه يتوافق مع ما سيحصل عليه وأنه لا يتم الاحتيال عليه بتطبيق أسعار مختلفة عما اتفق عليه في البداية أو بإدراج رسوم إضافية في الفاتورة النهائية (*hidden fees*) وغيرها من الممارسات التي تضعف الثقة بين الطرفين، وتُبنى الثقة كذلك من تصرفات وسلوك الموظفين الذين هم ملزمون بإظهار أحسن صورة عن الفندق في جميع المواقف التي تستدعي ذلك، بداية بطمأنة الزبون أنه سيحصل على أفضل ما يمكن من هذا الفندق سواء من جانب ما سيدفعه أو من الخدمات التي سيتلقاها، مروراً بتجسيد ذلك في الواقع طوال فترة التعامل، ووصولاً إلى وضع الفندق ثقته في زبائنه كمنحهم مهلة للدفع بعد الاستفادة من الخدمات أو بعد المغادرة، مما سيعزز الفخر لدى الزبون بأنه يتعامل مع هذا الفندق، كما أن الجوانب غير الملموسة كسمعة وصورة الفندق تلعب دوراً في تكوين الثقة لدى الزبون، وتمنحه ضماناً أنه سيحصل على مستوى معين من الخدمات. إن تراكم هذه

الدلالات سيؤدي في النهاية إلى بناء الثقة بين الزبون والفندق في بداية العلاقة، لكن التحدي الأكبر هو ضمان استمرار هذه الثقة حتى تتدرج إلى مستويات أعلى وتصل نحو الالتزام.

اعتبر العديد من الباحثين أن الثقة تؤدي إلى الالتزام بالعلاقة، وأن هذا الأخير يعني أن الزبون على رغبة في إنشاء والمحافظة على العلاقة مع الفندق الذي استطاع اكتساب ثقته من خلال ما أوردناه سابقاً، بالإضافة إلى محاولته الدائمة لفهم احتياجاته وسعيه المستمر للتكيف معها من خلال تقديم خدمات مشخصة له. إن التزام الزبون اتجاه الفندق له وجهان مرتبطان بأنواع الالتزام، فإذا كان الزبون ملتزماً بشكل مالي نحو الفندق فإنه يسعى إلى تعظيم الفوائد التي سيحصل عليها من الفندق مقابل الأسعار التي سيدفعها أو الصفقات التي سيحصل عليها، كالتخفيضات، الحسومات، الأسعار الخاصة أو الخدمات المجانية التي لن يتمكن من الاستفادة منها إذا قام بتغيير الفندق بسبب ارتفاع تكاليف التحول وفقدانه لجميع الامتيازات التي كان يتمتع بها معه، أما إذا كان الزبون ملتزماً بشكل عاطفي اتجاه الفندق فهو يتعدى الجانب المالي إلى إحساس الزبون بالانتماء إلى الفندق وأنه جزء منه الأمر الذي سيرتبط بشكل كبير بالجانب الخارجي للقيمة المدركة المتمثل في الافتخار أنه زبون لدى الفندق، وبالجانب الجوهري لها من خلال السعادة والاستمتاع بكل ما يحصل عليه من هذا الفندق.

ويرى (Boxer & Reket, 2011, p. 243) أن جميع أبعاد القيمة المدركة ترتبط بشكل إيجابي بجميع أبعاد الالتزام العاطفي للزبائن، وبالتالي، ترتبط بالأهمية الكبرى لموظفي الخطوط الأمامية في تحسين قيمة الخدمة في عيون الزبائن، وأن التزام الزبائن يزداد عند وجود مزيج من العواطف والفوائد الملموسة، وأن قوة البعد العاطفي المرتفعة تمثل 50% من تجربة الزبون.

مثلاً أكدنا في بُعد التسويق الداخلي على أهمية الاتصال الداخلي المرتبط بتواصل الموظفين من جميع الأقسام بين بعضهم ومع الإدارة العليا ودوره في تعظيم القيمة المدركة لدى الزبائن، نأتي هنا لتوضيح أهمية الاتصال بين الموظفين والزبائن في التأثير على هذه القيمة المدركة، فالإتصال ضروري في جميع مراحل التعامل مع الزبون، ويتمثل أساساً في تقديم معلومات موثوقة ودقيقة للزبائن، واختيار الوقت المناسب لذلك، بالإضافة إلى فتح أبواب التواصل مع الزبائن من خلال تسهيل وصولهم (access) لجميع الموظفين. كل ما سبق سيسمح للزبون بالاستفادة من فترة إقامته أو تعامله مع الفندق بشكل كبير حيث يشعر أنه يتم الاستماع إلى ما يطلبه أو يحتاجه مما يمنحه شعوراً بالإشباع ويمكنه من نسيان مشاكله ومن الاسترخاء، كما أن تقديم المعلومات الموثوقة والصحيحة يجعل تقييم الزبون للفندق إيجابياً حتى ولو لم يكن مشاركاً بشكل مباشر في تقديم هذه الخدمة، كالمعلومات التي يمنحها للسائح حول المناطق التي يمكن زيارتها، وأماكن الحصول على أفضل الأسعار للقيام بجولات سياحية، وإعلامه بأسعار وسائل المواصلات أو توفيرها له بأسعار تنافسية. من جانب آخر فإن تمكين الزبون من التعبير عن رأيه سواء كان طلبات، استفسارات، انتقادات أو شكاوى يفيد الفندق من جانبين، الأول هو الاستفادة من هذه التغذية العكسية لتصحيح أو تحسين الخدمات، والثاني هو الحصول على فرصة لإثبات أن الفندق مهتم بزبونه ويسعى دائماً إلى معرفة رغباته

حتى يتميز في تلبيةها، مما يوّلد - إلى جانب الشعور بالثقة نحو الفندق - شعورا بالانتماء إليه وفخرا بالتعامل معه.

المطلب الرابع: أثر إدارة الشكاوى في الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية

في دراسة قامت بها (Lewis & Mccann, 2004, p. 11) قصد تحديد الجوانب الأكثر شيوعا وتكرارا حول جوانب الفشل في الخدمة والمشاكل المعتادة التي يواجهها زبائن الأعمال وزبائن الترفيه في الفنادق، نورد هذه الجوانب في الجدول (4.3) بعد تقسيمها إلى قسمين، الأول مرتبط بالخدمات أو المنتجات المقدمة والثاني مرتبط بتصرفات الموظفين:

الجدول 3. 4: الجوانب الأكثر شيوعا في الفشل في الخدمة الفندقية

خدمة مطعم بطيئة؛ بطء إجراءات الدخول والخروج؛ الأطعمة والمشروبات ليست ذات جودة عالية؛ الغرفة غير جاهزة؛ طول فترة الانتظار على طاولة الفطور؛ المستلزمات الموجودة في الغرفة لا تعمل (مثل التلفزيون أو الهاتف)؛ مجموعة محدودة من الوجبات؛ المستلزمات مفقودة (مثل مستلزمات التنظيف والمناشف)؛ فاتورة غير صحيحة؛ الغرفة ليست نظيفة؛ عدم وجود خزنة لوضع الممتلكات؛ خدمة الغرف بطيئة وغير موثوق بها؛ الحجز مفقود؛ صالة الألعاب الرياضية و/أو مرافق السباحة سيئة؛ لا توجد معلومات حول مناطق الجذب السياحي المحلية؛ أقفال الغرفة لا توحى أنها آمنة؛ الجهل بإجراءات الهروب من الحريق؛ أوقات الحصول على خدمات المرافق الترفيهية غير مناسبة؛ الوصول إلى مرافق الأعمال غير مناسب.	جوانب فشل مرتبطة بالخدمات أو المنتجات المقدمة
موظفون غير فعالون؛ موظف استقبال غير ودي وغير مفيد؛ الموظفون لا يقترحون أنفسهم للمساعدة؛ موظفو الفندق غير مفيدون وغير وديين؛ موظفو المطعم غير وديين وغير مفيدون؛ الموظفون غير مرتبين في المظهر؛ الموظفون ليست لهم دراية بالمنطقة.	جوانب فشل مرتبطة بسلوك موظفي الفندق:

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Lewis & Mccann, 2004, p. 11).

بالمقابل فقد حدد المستجوبون في نفس هذه الدراسة خمسة سمات لجودة الخدمة والتي يتوقعون أن تكون موجودة عند الإقامة في فنادق ثلاث أو أربع نجوم، حسب الأهمية وهي:

1. غرف نوم نظيفة ومريحة مع عمل جميع المستلزمات؛

2. طعام ومشروبات ذات نوعية جيدة؛

3. الموظفين وديون، مفيدون، مهذبون وفعالون؛

4. مستوى عال من أمن الغرفة؛

5. تسجيل دخول وخروج سريع وفعال.

حيث ما يمكن ملاحظته أن الجوانب الملموسة أنتت في أول اهتمامات الزبائن سواء تلك الخاصة بالغرفة ومستلزماتها أو المرتبطة بالمطعم أي الوجبات ذات الجودة، ويرجع هذا الترتيب إلى أن الزبائن قد

عاشوا تجارب فشل مسبقة مرتبطة بهذه الجوانب الملموسة وهذا ما يتوافق مع ما ورد في الجدول السابق، حيث نلاحظ أن جميع التفاصيل المرتبطة بالسمات المادية للخدمة الفندقية المذكورة بالتفصيل من قبلهم.

بالإضافة إلى ما سبق، لخص (Pranić & Roehl, 2013, p. 373) جوانب أخرى للفشل في الخدمة حسب الأهمية حسب رأي طلبة في السياحة بالولايات المتحدة الأمريكية وقد أتت كما يلي:

- عدم استقبال مكاملة الإيقاظ؛
- أغطية متسخة؛
- عدم الحصول على نوع الغرفة التي حجزها الضيف ببطاقة الائتمان؛
- رائحة السجائر في الغرفة؛
- غرفة غير جاهزة عند وصول الضيوف؛
- وجود رائحة في الغرفة؛
- مشاكل في التسخين أو التبريد؛
- فاتورة تحتوي على رسوم (مثل الدفع مقابل كل مشاهدة) لم يطلبها الضيف؛
- سرير غير مستو؛
- عدم وصول السيارة التي طلبها الفندق للزبون؛
- ضجيج من الشوارع يزعج نوم الضيوف؛
- ترتيب خدمة الغرف (الطعام) غير صحيح؛
- عدم الرضا عن ديكور الغرفة؛
- عدم الرضا عن حجم الغرفة؛
- مشاكل في الهاتف (مثال: الهاتف لا يعمل).

ومثلما علقنا في الدراسة السابقة، فإن معظم الجوانب في فشل الخدمة المذكورة هي ذات صلة بالجوانب الملموسة لتقديم الخدمة.

كما أشرنا إليه في الفصل السابق فإن من بين أهم النتائج الناجمة عن الفشل في الخدمة عدم الرضا، انخفاض في ثقة الزبون، الكلمة المنطوقة السلبية، تسرب الزبون، نقص المداخيل وارتفاع التكاليف، انخفاض في معنويات الموظفين وأدائهم (Lewis & Mccann, 2004, p. 7).

في مثال قدمته (Boden, 2001, pp. 18-19) حول خطورة ما يسمى بأثر المضاعف (*multiplier effect*) الناتج عن التعامل السيئ مع الزبائن، أين قدمت مثالا عن زبون يقصد مركزا ترفيهيا حديثا يعمل فيه 50 موظفا بدوام جزئي وبدوام كامل ولم يتلقوا الكثير من التدريب في خدمة الزبائن ومعالجة الشكاوى، يسأل الزبون عن حجز ملعب اسكواش (*squash*) في وقت لاحق من ذلك اليوم، لا يحصل الزبون على رد إيجابي وكان موقف موظف الاستقبال هو "خذها أو اتركها"، كنتيجة لذلك يتجاهل الزبون الأمر ويغادر.

يمكن تقدير حجم الخسارة المحتملة للمركز في الإيرادات كما يلي:

- £ 5.00 - الإنفاق الأساسي - سعر ملعب الاسكواش؛
- £ 5.00 - الإنفاق الثانوي - مشروبات، طعام، مسبح ربما؛
- £ 500.00 رسوم عضوية محتملة؛
- سيخبر ما لا يقل عن سبعة أشخاص عن تجربته السيئة لذا $7 \times £ 510 = £ 3570$.

وبذلك بسبب التعامل السيئ مع الزبون وعدم إظهار الاهتمام اللازم به جعل من السهل أن تتضاعف كمية صغيرة من الدخل المفقود إلى نسب خطيرة، وما كان فرصة للحصول على إيرادات من الزبون تحول إلى خسارة.

وحتى تتمكن المؤسسة الفندقية من تدارك الوضعية لصالحها بعد حدوث أي نوع من أنواع الفشل في الخدمة، ينبغي عليها أن تضع نظاما متكاملًا لإدارة الشكاوى والتعامل مع مختلف المواقف سواء كانت سوء تفاهم، انزعاجا، خلافات، أو مشكلة حدثت مع الزبون قبل، خلال أو بعد التعامل معه، وسنتناول فيما يلي كيف يمكن للمؤسسة الفندقية من خلال إدارتها المتفوقة للشكاوى تحويلها لميزة تنافسية لها.

أولاً: إدارة الشكاوى والتميز في المؤسسات الفندقية

في عالم تزداد فيه المنافسة العالمية، يُعد فهم توقعات الزبائن أمراً بالغ الأهمية إذا أرادت المؤسسة تقديم جودة خدمة فائقة، ومع ذلك، تواجه المؤسسات الخدمية تحديات في تزويد الزبائن بجودة خدمة استثنائية. فالأخطاء والفشل والشكاوى هي حالات متكررة في اللقاءات الخدمية، لذا، تعد إدارة الشكاوى وحلها أمراً ضرورياً إذا أرادت المؤسسة تحويل الزبائن غير الراضين إلى زبائن راضين وأوفياء (Karatepe & Ekiz, 2004, p. 476).

بغض النظر عن "المستوى" الذي تعمل فيه في السوق، فإن أية مؤسسة ستتلقى دائماً عدداً من الشكاوى، حتى ولو لم تكن الإدارة أو الموظفون دائماً قادرين على منع حدوث الشكاوى (على سبيل المثال، سوء الأحوال الجوية في منتجع سياحي)، لذلك فمن المهم أن يكون لدى المؤسسات الفندقية نظام لتلقي هذه الشكاوى وتحليلها، وبمجرد القيام بذلك، يمكن للفندق البدء في ابتكار حلول إبداعية أو تقديم التعويض المناسب لتلك الشكاوى، وحتى تلك التي لا يمكن منعها (في المثال السابق، ربما إدراج المزيد من النشاطات الداخلية، أو تخفيض الأسعار اعترافاً بالطقس المتغير). كذلك، يجب الانتباه إلى أنه ربما لم يكن هناك بالفعل "خطأ"، ولكن مجرد سوء فهم بسبب الاتصال غير الكاف أو غير الواضح (Tantawy & Losekoot, 2000, p. 25).

قد تختلف معايير الخدمة بشكل كبير، ولكن المتفق عليه أن المعايير العالية للخدمة في الفنادق تنتج مستويات أعلى من رضا الزبائن. وتؤثر البيئة المادية بشكل كبير على عواطف زبائن الفندق ومستويات رضاهم. حيث يؤكد بعض الباحثين على أن الأبعاد الملموسة للخدمة تؤثر على تقييمات الضيوف لجودة

الخدمة المدركة، وبشكل عام، عندما لا تتطابق التوقعات مع الخبرات الفعلية (أي الأداء) يعبر الزبائن عن استيائهم. وأكد (Sparks & Browning, 2011) أن الزبائن الذين يعانون من فشل الخدمة يميلون إلى نشر كلمة إلكترونية سلبية، مما يؤثر على سمعة الفنادق، وبالمثل يقترح (Aye et al., 2013) أن الآراء السلبية لا تضر فقط بسمعة المؤسسة ولكن لها أيضاً تأثير على ربحية ومبيعات الفنادق، ويساعد البحث المستمر على جودة الخدمة إدارة الفنادق لتصحيح فشل الخدمة وتدارك آراء الخدمة السيئة من خلال تحسين الأداء (Mohsin et al., 2019, p. 104).

وتؤكد (Sparks & Browning, 2010, p. 814) على الأهمية التي يجب أن توليها الفنادق للنظر في سبل مواجهة شكاوى الزبائن المقدمة عبر مواقع الإنترنت والرد عليها، فهي توفر مؤشراً على بعض القضايا التي يجب أن تأخذها مؤسسات الضيافة في الاعتبار فيما يتعلق باستجابتها، فالشكاوى نفسها مصدر غني بالتفاصيل حول ما يثير استياء الزبون، ولا يشتكي هذا الأخير فقط من مجموعة واسعة من مشكلات الخدمة ولكن حتى ما يبدو أنه مجرد إزعاج طفيف يمكن أن يؤدي إلى قيامه بنشر شكوى من المحتمل أن تكون لها عواقب بعيدة المدى على الفندق. وبالتالي، بالنسبة إلى الفنادق، من المهم الانتباه حتى إلى أصغر الأشياء عن طريق ضمان إجراء عمليات تدقيق عالية الجودة بشكل منتظم والسعي للحصول على تعليقات حول رضا النزلاء والاستجابة لها، كما أن الاستماع بعناية للتغذية العكسية للنزلاء في وقت الإقامة في الفندق يعتبر أداة مهمة في تقليل الكلمة المنطوقة السلبية، فطبيعة صناعة الضيافة تجعل إمكانية فشل الخدمة أمراً لا مفر منه. من المعروف على نطاق واسع أن عدداً قليلاً فقط من الضيوف سيشتكون مباشرة إلى موظفي مكتب الاستقبال، في حين أن الغالبية ستخرج فقط وتبحث عن فنادق بديلة خلال إقامتها المقبلة، ونظراً للاستخدام المتزايد للإنترنت والهواتف الذكية، فقد أصبح الأمر لا يقتصر فقط على خروج الضيوف غير سعداء، بل أيضاً على مشاركتهم لتجاريتهم السيئة مع أقرانهم لمنعهم من عيش تجارب مماثلة وتنفيس غضبهم من الفندق، وعليه ينبغي على مديري الفنادق أن يشجعوا ضيوفهم على التعبير عن غضبهم بينما لا يزالون في الفندق، ويُفترض أن تقلل هذه الإستراتيجية من احتمال مشاركة الضيف آراء سلبية عبر الإنترنت، علاوة على ذلك فإنه من المحتمل أن يكون الضيف غير الراضي الذي يشعر بأنه تم تجاهله مصدرًا محتملاً للكلمة المنطوقة السلبية خصوصاً لما يكون تصورات سلبية حول جهود الفندق لاسترداده (Alrawadieh & Dincer, 2018, p. 11).

وتتملك الفنادق إمكانية الرد على الآراء الإلكترونية للزبائن عبر المنصات المختلفة*، ولدى هاته الردود تأثير ليس فقط على مرسلي الآراء ولكن أيضاً على قارئها، أي الزبائن المحتملين، حيث كشفت دراسة أجرتها (Phocuswright, 2012) بتكليف من TripAdvisor، أن 78% من المستجوبين يقولون أن رؤية استجابة إدارة الفندق للآراء تجعلهم يعتقدون أن الفندق يهتم أكثر بزبائنه. كما يرى 84% منهم أن الرد المناسب على الآراء السلبية يحسن من انطباعهم عن الفندق، والأهم من ذلك، يرى 57% منهم أن استجابة

* أنظر الجدول (3.1)، ص. 140.

الإدارة تزيد من احتمالهم لحجز هذا الفندق مقابل فندق مشابه لم يقم بالرد (Nee, 2016, p. 13)، وفي هذا السياق تجدر الإشارة أنه ينبغي على إدارة الفندق تجنب الاستجابة بردود منمطة حيث أن هذه الأنواع من الردود من المرجح أن تجعل الضيوف المحتملين يرسمون تصورات سلبية حول الفندق على أنه غير مهتم برضا زبائنه. لذلك، من المهم أن تتناول الردود المشكلات المذكورة في الرأي المقدم مع شخصنتها من خلال الإشارة إلى بعض السمات البسيطة المتعلقة بالإقامة مثل طول إقامة الضيف أو نوع الغرفة المشغولة (Alrawadieh & Dincer, 2018, p. 11).

وقد تستغرق الاستجابة للآراء الإلكترونية على المنصات المختلفة وقتاً طويلاً والكثير من الموارد، ومع ذلك، ونظراً للتحويل في تفضيلات جمع المعلومات للمستخدمين أين أصبحت هذه المنصات مصدراً استشارياً للمعلومات المتعلقة بالسفر على نطاق واسع، أضحي من غير الممكن لمديري الفنادق تحمل تجاهل تعليقات الضيوف وإعلاناتهم، ويمكن للفنادق التي توكل مسؤولية الرد على الآراء إلى الموظفين الداخليين نقل المهمة إلى العديد من موظفي الفندق، حيث يمكن لمشرفي مكتب الاستقبال وموظفي علاقات النزلاء تحمل مسؤولية إعداد الردود على هذه الآراء بناءً على إرشادات محددة، ويمكن للمدير (مثل مدير علاقات الضيوف، مدير المكتب الأمامي) فحص هذه الردود قبل إرسال الإصدار النهائي لها (Alrawadieh & Dincer, 2018, p. 11).

لا تقدم الأدبيات تفسيراً شاملاً لسلوك مديري الفنادق المختلفين اتجاه رصد ومراقبة الكلمة المنطوقة الإلكترونية وفي ظل عدم امتلاكهم لإرشادات لرصد الآراء الإلكترونية والرد عليها من الضروري أن يقوموا بإعداد إجراءات ونظم وتعيين أشخاص من المؤسسة لمراقبة المحتوى الصادر من المستخدمين (UGC- *User generated content*) بانتظام باستخدام التطبيقات التي توفرها مواقع الويب أو تطوير برامج خاصة لتتبع الآراء الإلكترونية وأدوات لتحليل المشاعر (*sentiment analysis*)، أو باللجوء إلى تعيين مؤسسات خارجية متخصصة في إدارة السمعة عبر الإنترنت لمراقبة التعليقات والرد عليها بشكل منهجي (Aureli & Supino, 2017, pp. 88, 89).

وقد اقترح (Tantawy & Losekoot, 2000, p. 40) بعض الإجراءات الممكنة لمديري الفنادق حتى يتمكنوا من استخراج والاستفادة من التغذية العكسية الناجمة عن الشكاوى التي يتلقونها من زبائنهم ويتميزوا في خدمتهم:

1. إجراء برامج تدريبات مستمرة حول مواقف التعامل مع الشكاوى لموظفي الاتصال المباشر بشكل عام ومساعد مديري الفندق والمكلفين بإدارة علاقات الزبائن بشكل خاص لإدراك شكاوى الضيوف بشكل إيجابي، ودون قلق، حيث ثبت أن التدريب "بلعب الأدوار" هو طريقة فعالة لتدريب هؤلاء على كيفية التعامل مع شكاوى الضيوف؛

2. يجب على الفنادق الإعلان عن الخط الساخن للشكاوى (*hotline*) للتعامل بشكل فعال وسريع مع الشكاوى. حيث سيساعد ذلك الضيوف بالشعور بأن آرائهم مهمة للفندق؛

3. ينبغي على مدراء الفندق ومساعدى مديري الفندق والمكلفين بإدارة علاقات الزبائن أن يشجعوا الضيوف على التعبير عن عدم رضاهم من خلال محاولة قياس ردود فعل الضيف، أو ببساطة الطلب عند تسجيل الخروج، إحدى الطرق، التي وجد البعض أنها مفيدة هي إجراء مكالمات مجاملة للضيف بعد تسجيل الوصول؛

4. يجب تطبيق برامج الصيانة الوقائية بشكل مستمر لتقليل شكاوى الصيانة، حيث ستساهم المتابعة الصارمة من قبل قسم الهندسة في الحد من وتيرة شكاوى الصيانة؛

5. تمكين الموظفين هو أداة إدارية مناسبة جداً لموظفي الاتصال بالفندق، فحتى يتمكن الضيوف من حل مشاكلهم بسرعة، من الضروري تمكين الموظفين من تقديم الحلول، ويجب أن يرافق هذا التمكين التدريب والإطار الواضح الذي يحدد المسؤوليات والموارد المتاحة، ويمكن تقديم المكافآت في شكل مكافآت مادية أو رسائل شكر أو اعتراف للموظفين الذين يتعاملون بفعالية مع شكاوى الضيوف؛

6. في حالة حل شكاوى الضيف بعد مغادرة الضيف من الفندق، يجب الاتصال به، وشكره على لفت انتباه الإدارة إلى المشكلة وإطلاعه على كيفية تعامل الفندق مع المشكلة.

من جانب آخر ينبغي أن يتمتع الموظفون بمجموعة من المهارات التي تمكنهم من التعامل مع مختلف المواقف بمهنية وتسمح لهم بامتصاص انزعاج الزبون كمرحلة أولى، ونذكر من بين هذه المهارات فيما يلي:
(Boden, 2001, pp. 52-57):

1. **مهارات الاستماع:** حتى يكون الموظف مستمعا جيدا ينبغي أن لا يقوم بمقاطعة أو إنهاء جمل الزبون، أن يكون صبورا وذا تركيز عال، أن يدون الملاحظات ويعطي ملاحظات جيدة تبين أنه يعطي اهتمامه الكامل للزبون، أن يستمع من خلال الإيماء وطرح الأسئلة فهي طريقة جيدة لإثبات أن الموظف يأخذ الزبون على محمل الجد، ومع ذلك يعتبر الاستماع مهمة صعبة لمعظم الأشخاص حيث يتطلب حجب كل العوامل المشتتة للانتباه، استخدام العينين والأذنين أكثر من الفم، عدم إطلاق الأحكام الشخصية، المحافظة على الهدوء، الاستماع طوال مدة المحادثة، القراءة بين السطور (ربما هناك شيء لا يخبره به العميل)؛

2. **اللغة:** في المواقف الصعبة، يجب على الموظف أن يحرص على اختيار كلماته عن طريق تجنب: اللغة التحريضية (مثال: من السخيف أن تقول هذا)، النقد (مثال: كان من المفترض أن نتصل بالقسم كذا)، استخدام ألفاظ نابية، استخدام لغة جارحة (مثال: لم يتم تصميمها للأشخاص فوق سن كذا)، السلبية (مثال: هذا غير ممكن)، التعجرف (مثال: يجب أن تصل إلينا عن طريق كذا)؛

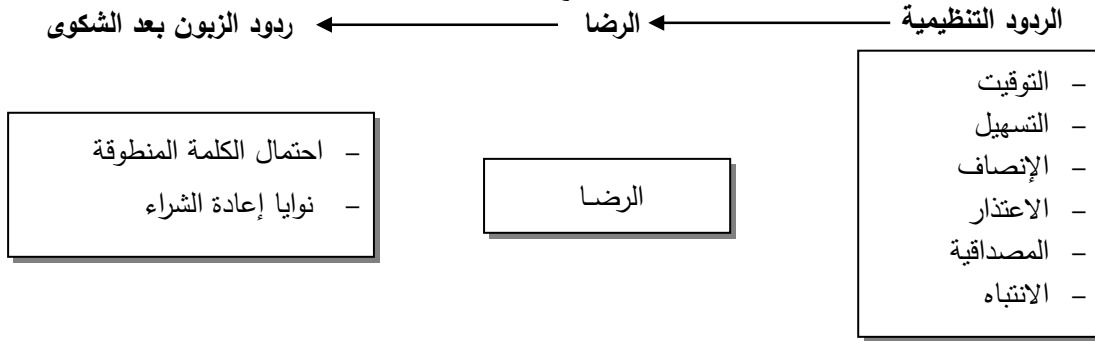
3. **اللغة غير اللفظية:** يمكن أن تؤدي الكلمات غير اللائقة أو تثير الغضب، ومع ذلك فإنها ليست أقوى شكل من أشكال التواصل، حيث وفقا للخبراء، فإن التوزيع على النحو التالي: 55% للإيماءات وتعابير الوجه وطريقة النظر، 38% للصوت من خلال نبرته ولهجته، 7% للغة، هذا ينطبق بشكل خاص على

التواصل المرتبط بالعواطف، وحتى اللغة الإيجابية التي يتم تقديمها بصوت ممل (*monotonous*) سيكون لها تأثير سلبي، فالأفراد عادة أكثر وعيا حول كيفية قول الناس للأشياء مما يقولونه فعلا؛

4. لغة الجسد: يفهم معظم الناس في عالم الأعمال لغة الجسد اليوم، ويمكن أن تؤدي تعابير الوجه غير الملائمة، وضعية الجسم والحركات الحادة إلى تقادم الموقف، وعليه قصد الحفاظ على هدوء الزبون غير الراضي ينبغي على الموظف تجنب: وضع الحواجز (طوي الذراعين، الصراخ، الاختباء خلف الملفات أو المكتب)، القيام بإيماءات عدوانية (توجيه الأصابع، وضعية الجسم، وضع اليد على الوركين)، إظهار الشعور بالملل أو الغضب (النقر بالقدم، التتهدد، والنظر إلى الساعة)، كما ينبغي على الموظف أن يحافظ على استرخائه، ويستخدم الإيماءات المفتوحة، ويقوم بالتواصل البصري ولكن ليس بشكل مفرط، كذلك يجب أن يعلم أنه حتى عندما يتحدث عبر الهاتف، يمكن لهذه الإيماءات أن تصل من خلال صوته.

وعلى العموم عندما يرى الزبائن أن المؤسسة كانت مسؤولة عن الحدث السلبي، فيتوقعون استجابة متكيفة* منها مما يقلل من شعورهم بالعدوانية وهذا ما يؤدي بدوره إلى تقييم إيجابي للمؤسسة، كما أن مجرد التعويض الجزئي قد يكون كافيا لاستعادة الموقف الإيجابي للزبائن اتجاه المؤسسة ويزيد احتمال حدوث عمليات شراء مستقبلية، بالإضافة إلى ذلك، فإن استجابة المؤسسة لقبول المسؤولية عن الأحداث السلبية يسهل تطوير ثقة الزبائن المحتملين نحوها مما يؤدي بدوره إلى التأثير على تقييمهم للمؤسسة وكذلك نيتهم للشراء (Lee & Song, 2010, p. 1076).

الشكل 3. 4: نموذج السلوك ما بعد الشكوى



المصدر: (Koc, 2017, p. 190) بتصرف

من جانب آخر فإن سرعة عملية استرداد الخدمة لها علاقة إيجابية مع نوايا الزبون في إعادة الشراء، ويؤدي انخفاض وقت استرداد الخدمة إلى ارتفاع معدّل إعادة الشراء، وعلى العلاقة بين الموظف والزبون، علاوة على ذلك، يقلل وقت استرداد الخدمة السريع من الكلمة المنطوقة السلبية. ووفقا للباحثين، عندما يتم الجمع بين سرعة الخدمة والاعتذار والاسترداد، فإن نوايا العملاء في إعادة الشراء تتزايد وتقل الكلمة المنطوقة السلبية ويقلل من المشاعر السلبية للزبائن. على سبيل مُنحت فنادق Hyatt جائزة في 2016 بفضل فعاليتها في الاستجابة وحل الشكاوى، حيث تعمل فنادق Hyatt باستمرار على تحسين محفظة

عملاتها من خلال الرد على الشكاوى المقدمة على تويتر في غضون ثمانية دقائق (Koc, 2017, pp. 190-191)

ثانياً: إدارة الشكاوى والقيمة المدركة في المؤسسات الفندقية

من الخطأ أن تعتقد المؤسسة أن الزبون الذي أعرب عن عدم رضاه عن منتج أو خدمة المؤسسة لن يعود مرة أخرى، فعدم عودته مرتبط فقط بالتعامل السيئ مع الوضع. ومع ذلك، يمكن أن يصبح بعض من هؤلاء الزبائن المشتكين الأكثر ولاءً لأنه تم التعامل مع الموقف بشكل جيد وتمت معاملتهم باحترام، فالزبون في الحقيقة يرغب في أن يكون محبوباً، أن يتم الاهتمام به، أن يتم تقديره والاعتراف به وأن يتم فهمه (Boden, 2001, p. 96).

وتتداخل الإدارة الفعالة للشكاوى مع الأبعاد السابقة للتسويق بالعلاقات، حيث تستمد قوتها من بعض جوانب جودة الخدمة، ومن التسويق الداخلي كما أنها تتوقف على جوانب الثقة والالتزام والتواصل مع الزبون. ويعتبر الاتصال أبرز وأهم بُعد خلال عملية التعامل مع الشكاوى والاسترداد، وهذا ما يظهر جلياً عند النظر في مقياس (Recovsat) الذي اقترحه (Boshoff, 1999)، حيث منح هذا البعد الترتيب الأول في المقياس نظراً لأهميته في عملية الاسترداد، أين يلزم على الموظفين الذين يتعاملون مع شكاوى الزبائن التواصل بوضوح عند تقديم تعليقات حول شكاويهم، وأن يقوموا بطرح أسئلة للمساعدة في توضيح الموقف الذي قد يكون فقط مجرد سوء تفاهم، كما ينبغي أن يكونوا متفهمين وموثوقين، وأن تكون جهودهم لحل شكاوى الزبائن صادقة. وبالرغم من أن القيمة المدركة للزبون ستتأثر بشكل كبير عند حدوث فشل في حصوله على الخدمة إلا أن التواصل الجيد يساعد من تخفيف حدة التجربة السيئة وتدارك الأمر بالتوازي مع الإجراءات الموائية للاسترداد.

وعليه فعندما يحدث فشل في الخدمة، يجب على الموظف تقييم الموقف بعناية، والتأكد من طرح الأسئلة الصحيحة، وإجراء تحقيق شامل لما حدث بالفعل وجمع كل الحقائق للحصول على صورة واضحة للحادثة من أجل تحديد أكثر إستراتيجية مناسبة لاسترداد الخدمة. وتتضمن بعض الأسئلة الرئيسية التي يجب أن يهتم بها الموظف المكلف بإدارة الشكاوى في تلك المرحلة ما يلي: ما هي طبيعة شكاوى الزبون؟ هل سببها السعر، الأنظمة أم الأفراد؟ من هو هذا الزبون (زبون وفي، جديد، وما إلى ذلك)؟ هل هو مشتكٍ مزمن (*chronic complainer*)؟ كيف يرى الزبون المشكلة؟ على من يقع اللوم؟ ما هو أكثر شيء أثار غضب الزبون؟ لماذا هو غاضب أو محبط؟ هل الزبون مسؤول جزئياً؟ هل حدثت هذه المشكلة من قبل؟، وعليه يعتبر الفهم الكامل لجميع المكونات الرئيسية لفشل الخدمة وتصنيف شدتها وأسبابها طريقة فعالة للكشف عن نوع إستراتيجية الاسترداد التي يجب استخدامها لتحقيق النتائج المرجوة. ويعد تحليل حالات فشل الخدمة واسترداد الخدمة مفيداً للفندق لأنه يسمح للإدارة بتحديد حالات الفشل الشائعة وتصنيفها، وسيساعدها في استخدامها كدليل لتقليل حدوث فشل الخدمة وتحسين جهود استرداد الخدمة من خلال برامج تدريب الموظفين. (Koc, 2017, p. 22)

وتبرز هنا أهمية تمكين الموظفين عند عملية معالجة الشكاوى، حيث يرى (Sparks et al., 1997, p. 479) أن التمكين يتيح للموظفين فرصة اتخاذ قرارات تهدف إلى تعزيز التعافي من فشل الخدمة، ولكنه أشار إلى أمر مهم للغاية فعندما لا يتم تمكين الموظفين، فقد يستطيعون بالرغم من ذلك احتواء استياء الزبائن من خلال إظهار التعاطف والتحدث بطريقة شخصية وودية. من ناحية أخرى، قد يفشل تماما الموظفون الذين تم تمكينهم في إرضاء زبائنهم إذا قاموا بتقديم الحلول بطريقة غير شخصية أو متعطسة، مما يعمق الفجوة لدى الزبون المستاء أكثر من قبل ويخفض من القيمة المدركة لديه.

جانب آخر مهم من إدارة الشكاوى وهو كيفية استجابة الفندق للموقف، حيث يلزم عليه تقديم تغذية عكسية وتفسير من خلال البداية بالاعتذار عن الفشل الذي حصل في تقديم الخدمة، تقديم تفسير واضح حول سبب حدوث المشكلة ثم إبلاغ الزبون بالتقدم المحرز في حل المشكلة. سيساعد هذا على التخفيف من شعور الزبون بالاستياء وامتصاص انزعاجه، مما قد يدفعه لاعتبار أن الفندق يهتم به ويأخذ شكواه على محمل الجد، الأمر الذي سيفعل جانب الثقة في أنه مؤسسة يمكن الاعتماد عليها في جميع الحالات وليس فقط عندما يكون كل شيء على ما يرام.

وعند اختياره لإستراتيجية الاسترداد المناسبة سواء كانت اعتذارا أو تعويضا ماديا ينبغي أن يأخذ الفندق بعين الاعتبار جميع جوانب العدالة المدركة (العدالة التوزيعية، الإجرائية، التفاعلية والمعلوماتية) حتى يضمن أن الزبون قد تم التكفل به من جميع النواحي وأن يترك لديه انطبعا جيدا بالرغم من الموقف السلبي الذي عايشه.

في الأخير يمكن القول أن مديري الفنادق الحقيقيين يرحبون بشكاوى العملاء، ويتقبلون فشل الخدمة، ويهتمون بها بعناية وعلى الفور، ولا يخشون إجراء تغييرات على المستوى الوظيفي لخدمة زبائنهم بشكل أفضل ويبدلون قصارى جهدهم لتحسين جودة خدماتهم والقيمة التي يقدمونها لزبائنهم، كما أنهم حكيمن بما يكفي لمعرفة أن حالات فشل الخدمة هي فرص ذهبية لضمان تكرار عودة الزبائن، وخلق ولاء أقوى وأفضل لهم وجعلهم سعداء، وهم يدركون أن فن الاختيار الدقيق لاستراتيجيات وتقنيات الاسترداد المناسبة يمكن أن يثير إعجاب الزبائن ويخلق تجارب ضيوف مميزة لا تنسى والتي ستؤثر بشكل مباشر على صورة وسمعة الفندق (Koc, 2017, p. 24).

الخلاصة:

تناولنا في هذا الفصل كيف أن التسويق بالعلاقات يسمح للمؤسسات بتحقيق ميزة تنافسية مع مختلف الأطراف كالزبائن، الموردين، الشركاء والمنافسين، وأن هذا المفهوم قد ورد في المقاربات المختلفة المفسرة لمصادر الميزة التنافسية. كما اتضح أنه من المهم على المؤسسات الفندقية الاهتمام بتبني ممارسة التسويق بالعلاقات على المستوى الإلكتروني بقدر اهتمامها به على أرض الواقع، حيث ينبغي أن تهتم بإدارة الكلمة المنطوقة الإلكترونية وتستخدم مختلف أساليب الاستجابة للرد على آراء الزبائن السلبية والإيجابية لأنها تؤثر بشكل مباشر على سمعتها، كما ينبغي أن تركز على العناية بزبائناتها على مختلف مواقع التواصل الاجتماعي، وهنا تتضح أهمية تكنولوجيا المعلومات كأداة تساعد المؤسسات الفندقية إلى جانب استخداماتها على مستوى الفنادق في تحقيق التمييز والتفوق إلكترونياً.

ووضحنا أهمية العلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات وكيف أن التسويق بالعلاقات يعتبر إستراتيجية ناجحة للوصول إلى التمييز وتعظيم القيمة المدركة لزبائن المؤسسات الخدمية عموماً والفندقية خصوصاً. حيث يعتبر تقديم خدمة ذات جودة عالية أحد أهم المداخل لتحقيق الميزة التنافسية حسب العديد من الباحثين، فتوفير التجهيزات والمستلزمات الحديثة، الاهتمام بتقديم طعام ومشروبات ذات جودة، تقديم الخدمات بسرعة واعتمادية، وإظهار التعاطف وطمأننة الزبون حول جودة الخدمات المقدمة يحسّن من صورة الفندق لدى الزبون، ويعزز من تصوره للقيمة التي سيحصل عليها منه. ويعتبر بناء ثقة والتزام الزبائن أحد أهم الركائز التي يقوم عليها التسويق بالعلاقات، فالثقة هي التي تؤدي بالزبون إلى تكرار التعامل مع مؤسسة دون أخرى وهي التي تدفعه إلى الالتزام نحوها إلى حدّ الشعور بأنه جزء منها وينتمي إليها. وإنّ تَمَكُّنَ الفندق من اكتساب ثقة زبائنه والتزامهم لا يتم إلا من خلال التواصل المستمر، المفتوح والصريح معه، مما يؤدي على المدى الطويل إلى ضمان قاعدة زبائن أوفياء، ملتزمين، وغير قابلين للتحويل لمؤسسات منافسة مهما كانت جهودها. إن ممارسات التسويق الداخلي تلعب دوراً حاسماً في تحقيق التمييز في الفندق ورفع القيمة المدركة لدى الزبائن، باعتبار أن الخدمة الفندقية تعتمد بشكل كبير على رأس المال البشري والذي اعتبره الباحثون أحد الأصول غير الملموسة التي تؤدي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة خصوصاً إذا كانت نادرة، ذات قيمة وغير قابلة للتقليد من قبل فنادق أخرى. وعليه يحرص الفندق على زرع ثقافة التوجه بالزبون لدى موظفيه، إعطائهم الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم، تفعيل الاتصال الداخلي بين جميع أقسام الفندق لضمان تداول المعلومات في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، وتوفير حدّ أدنى من الدورات التدريبية التي تساعد الموظفين على تحسين مستواهم ورفع كفاءتهم لخدمة الزبائن بشكل متميز. أخيراً تنطوي الخدمة الفندقية على قدر كبير من التفاعلات البشرية التي ليست معصومة من الوقوع في أخطاء وفشل في تقديم الخدمة، والمؤسسة الفندقية التي تقع في مثل هذه الحالات والتي تمكنت من وضع نظام إدارة شكاوى فعال تستطيع التعامل مع مختلف المواقف والمشكلات بثقة وفعالية وتميّز، وتتمكن من تحويل ذلك الزبون المستاء إلى زبون راضٍ وموالية لها ومدافع عنها حتى.

الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر التسويق بالعلاقات في الميزة التنافسية بالمؤسسات الفندقية بالجزائر

تمهيد

يتناول هذا الفصل المنهجية والأساليب المستخدمة في الدراسة التطبيقية بالإضافة إلى النتائج المتوصل إليها ومناقشتها بخصوص أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية. حيث يوضح المبحث الأول التموّج الابستمولوجي للدراسة، وأسلوبها، ومراحل جمع البيانات وسيرورة العمل الميداني والاعتبارات الأخلاقية التي تم إتباعها خلال إعداد البحث. أما في المبحث الثاني فسيتم تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة من خلال تحليل نتائج المقابلة الأولية مع مجموعة من إداريي ومسيري بعض المؤسسات الفندقية بالجزائر، وكذلك تحليل خصائص العينة المبحوثة بأداة الاستبيان واتجاهاتهم بخصوص أبعاد متغيرات الدراسة. في المبحث الموالي سيتم اختبار فرضيات الدراسة باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية من خلال تقييم النموذج القياسي والبنائي، وأخيراً، سنتم مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء فرضيات الدراسة.

وتبعاً لما سبق سيتم تقسيم الفصل للمباحث التالية:

- ⊙ المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية؛
- ⊙ المبحث الثاني: تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية؛
- ⊙ المبحث الثالث: اختبار نموذج الدراسة؛
- ⊙ المبحث الرابع: تفسير نتائج الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول: منهجية الدراسة التطبيقية

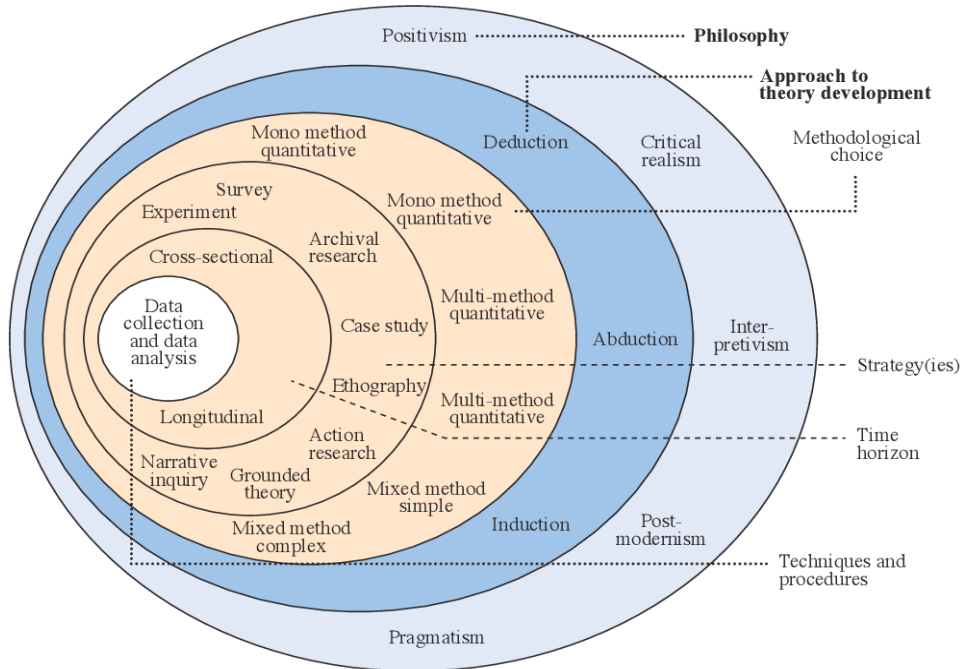
قبل الخوض في عرض نتائج الدراسة التطبيقية، ينبغي أولاً التطرق إلى المنهجية المستخدمة والتي تتوافق مع أهداف وفرضيات الدراسة، حيث سنتناول في هذا المبحث التموذج الاستمولوجي للدراسة وتصميمها بالإضافة إلى مجموعة الاعتبارات الأخلاقية التي أنجزت في إطارها هذه الدراسة، وعلى هذا الأساس تم تقسيم هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- المطالب الأول: التموذج الاستمولوجي للدراسة؛
- المطالب الثاني: تصميم الدراسة؛
- المطالب الثالث: اعتبارات أخلاقية مرتبطة بالدراسة.

المطلب الأول: التموذج الاستمولوجي للدراسة

من الضروري توضيح تموقع الدراسة الحالية لأن الافتراضات الاستمولوجية تحدد نوع المساهمة في المعرفة التي يمكن تقديمها كنتيجة للبحث. ويوضح الشكل التالي الذي اقترحه (Saunders, 2007) والذي سماه "research onion" تدرج هذا التموذج منذ فلسفة الدراسة إلى اختيار تقنيات وإجراءات البحث المناسبة:

الشكل 4. 1: مراحل تطوير منهجية البحث



المصدر: (Saunders et al., 2019, p. 130)

وسيتم عرض هذه المراحل في النقاط الموالية:

أولاً: فلسفة البحث

إن الخلاف حول طبيعة المعرفة أو كيفية معرفتنا (أو ما يسمى بنظرية المعرفة *Epistemology*) له تاريخ طويل ولا يقتصر على البحث في مجال الأعمال، فالأسئلة مثل "ما هو موجود؟" و "ما هي المعرفة؟" وكيف نكتسب المعرفة؟" شغلت الفلاسفة والباحثين في العديد من المجالات لأكثر من 2000 سنة، وسناقش بإيجاز فيما يلي أهم وجهات النظر للبحث المعاصر في مجال الأعمال ثم سنوضح تموقع بحثنا الحالي من بينها (Sekaran & Bougie, 2016, pp. 28-29):

1. النموذج الوضعي *Positivism*: من منظور إيجابي يُنظر إلى العالم، العلم والبحث العلمي على أنه الطريق للوصول إلى الحقيقة لفهم العالم جيداً بما يكفي حتى نتمكن من التنبؤ والسيطرة عليه، فبالنسبة للوضعي، يعمل العالم بقوانين السبب والنتيجة التي يمكننا تمييزها إذا استخدمنا نهجاً علمياً للبحث، ويهتم الوضعيون بصرامة وقابلية تكرار أبحاثهم، موثوقية الملاحظات وتعميم النتائج، ويستخدمون المنطق الاستنتاجي لطرح النظريات التي يمكنهم اختبارها من خلال تصميم بحث ثابت محدد مسبقاً ومقاييس موضوعية. الطريقة الرئيسية للباحثين الوضعيين هي التجربة، التي تسمح لهم باختبار علاقات السبب والنتيجة من خلال التجربة والملاحظة، ويعتقد بعض الوضعيين أن الهدف من البحث هو فقط وصف الظواهر التي يمكن للمرء أن يلاحظها ويقيسها بموضوعية، فبالنسبة لهم، معرفة أي شيء أبعد من ذلك - مثل العواطف والمشاعر والأفكار - أمر مستحيل؛

2. النموذج البنائي *Constructionism*: ينتقد النموذج البنائي النموذج الوضعي حول وجود حقيقة موضوعية، حيث منح البنائيون وجهة نظر معاكسة وهي أن العالم - كما نعرفه - هو في الأساس عقلي أو تم بناؤه عقلياً، لهذا السبب لا يبحث البنائيون عن الحقيقة الموضوعية، وبدلاً من ذلك، فهم يهدفون إلى فهم القواعد التي يستخدمها الناس لفهم العالم من خلال التحقيق في ما يحدث في عقولهم، وبالتالي فإن النموذج البنائي يؤكد على كيفية بناء الناس للمعرفة؛ ويدرس الحسابات التي يعطونها للقضايا والمواضيع وكيف يصلون إلى هذه الحسابات. يهتم البنائيون بشكل خاص بكيفية ظهور آراء الناس حول العالم من التفاعلات مع الآخرين والسياق الذي تحدث فيه، وغالباً ما تكون طرق البحث للباحثين البنائيين ذات طبيعة نوعية حيث تسمح لهم مجموعات التركيز والمقابلات غير المهيكلة بجمع بيانات ثرية، موجهة نحو تفرد السياق الذي يتم دراسته، وغالباً ما يهتم البنائيون بفهم حالة معينة أكثر من تعميمهم لنتائجهم وهذا ما يعتبر منطقياً من وجهة نظر البناء: لا توجد حقيقة موضوعية للتعميم؛

3. النموذج الواقعي النقدي *Critical realism*: بين هذين الرأيين المتعارضين حول البحث وكيفية إجراء البحث، هناك العديد من وجهات النظر الوسيطة، والواقعية النقدية هي واحدة من وجهات النظر هذه، فهي مزيج من الإيمان بالواقع الخارجي (حقيقة موضوعية) مع رفض الادعاء بأن هذا الواقع الخارجي يمكن قياسه بشكل موضوعي؛ الملاحظات (خاصة الملاحظات حول الظواهر التي لا يمكننا مراقبتها وقياسها مباشرة مثل الرضا، الدافع، الثقافة) ستخضع دائماً للتفسير، وبالتالي فإن الواقعي النقدي ينتقد قدرتنا على فهم

العالم على وجه اليقين، فعندما يعتقد الوضعي أن الهدف من البحث هو كشف الحقيقة، يعتقد الواقعي النقدي أن هدف البحث هو التقدم نحو هذا الهدف على الرغم من أنه من المستحيل الوصول إليه. وفقاً لوجهة النظر الواقعية النقدية، غالباً ما تكون مقاييس الظواهر مثل العواطف والمشاعر والمواقف ذاتية في طبيعتها وجمع البيانات بشكل عام، غير كامل ومعيب، ويعتقد الواقعي النقدي أيضاً أن الباحثين متحيزون بطبيعتهم، وبالتالي يجادلون بأننا لذلك نحتاج إلى استخدام الفحص المتقاطع (*Triangulation*) عبر العديد من الطرق والملاحظات والباحثين للحصول على فكرة أفضل عما يحدث من حولنا؛

4. ما بعد الحداثة Postmodernism: تؤكد على دور اللغة وعلاقات القوة وتسعى للتشكيك في طرق التفكير المقبولة وإعطاء صوت للآراء المهمشة البديلة، فنظراً لعدم وجود نظام للعالم الاجتماعي يتجاوز ما منحه له من خلال اللغة فلا توجد طريقة مجردة لتحديد الطريقة "الصحيحة" أو "الحقيقية" لوصف العالم، وبدلاً من ذلك، يتم تحديد ما يُعتبر عموماً "صحيحاً" و "حقيقياً" بشكل جماعي. هذه "الخيارات" الجماعية بدورها تتشكل من خلال علاقات القوة والأيدولوجيات التي تهيمن على سياقات معينة، وعليه فهذا لا يعني أن طرق التفكير السائدة هي بالضرورة "الأفضل" وإنما أن ينظر إليها على أنها كذلك في وقت معين من قبل مجموعات معينة من الأفراد. وبالتالي يسعى باحثو ما بعد الحداثة إلى فضح والتشكيك في علاقات القوة التي تدعم الحقائق المهيمنة من خلال تفكيكها كما لو كانت نصوصاً للبحث عن عدم الاستقرار في الحقائق المقبولة على نطاق واسع وما لم تتم مناقشته، فهم منفتحون على تفكيك أي شكل من أشكال البيانات - النصوص والصور والمحادثات والأصوات والأرقام كما يقومون بتحقيقات متعمقة في الظواهر (*Saunders et al., 2019, pp. 149-150*)؛

5. البراغماتية Pragmatism: لا يتخذ البراغماتيون موقفاً محدداً بشأن ما يجعل البحث جيداً، فهم يشعرون أن البحث في كل من الظواهر الموضوعية والقابلة للملاحظة والمعاني الذاتية يمكن أن ينتج معرفة مفيدة اعتماداً على أسئلة البحث في الدراسة، وتركز البراغماتية على البحث العملي والتطبيقي حيث تساعد وجهات النظر المختلفة حول البحث والموضوع قيد الدراسة في حل مشكلة ما، وتصف البراغماتية البحث بأنه عملية تكون فيها المفاهيم والمعاني (النظرية) تعميمات لأفعالنا وتجارنا السابقة، والتفاعلات التي أجريناها مع بيئتنا، وهكذا يؤكد البراغماتيون على الطبيعة المبنية اجتماعياً للبحث؛ قد يكون لدى باحثين مختلفين أفكار مختلفة وتفسيرات لما يحدث حولنا. بالنسبة للبراغماتي، تساعدنا هذه المنظورات والأفكار والنظريات المختلفة على فهم العالم، وهكذا فإن البراغماتية تؤيد الانتقائية والتعددية. ميزة أخرى مهمة للبراغماتية هي أنها تعتبر الحقيقة الحالية مؤقتة وتتغير بمرور الوقت، وبعبارة أخرى، يجب دائماً اعتبار نتائج البحث على أنها حقائق مؤقتة، ويؤكد البراغماتيون على العلاقة بين النظرية والتطبيق، فبالنسبة للواقعي، تستمد النظرية من الممارسة ثم يتم تطبيقها مرة أخرى على الممارسة لتحقيق الممارسة الذكية، وبذلك يرى البراغماتيون النظريات والمفاهيم كأدوات مهمة لإيجاد طريقنا في العالم الذي يحيط بنا، وتكمن قيمة البحث في أهميته العملية أما الغرض من النظرية فهو إعلام الجانب العملي.

ويتموقع بحثنا الحالي ضمن الفلسفة الوضعية، لأنه يهدف لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين قابلين للقياس وللتنبؤ حيث تم الانطلاق من مجموعة من النظريات المستمدة من الميزة التنافسية والتسويق بالعلاقات، والتي على أساسها تم طرح مجموعة من الفرضيات القابلة للاختبار وتصميم استبيان وفق مقاييس موضوعية بالاستناد على الدراسات السابقة بهدف قياس تأثير التسويق بالعلاقات على الميزة التنافسية، كما تم تحليل البيانات التي تم تجميعها باستخدام أساليب إحصائية محددة تسهل تكرار الدراسة مرة أخرى.

ثانياً: مقاربات تطوير النظرية

توجد ثلاثة مقاربات عملية يستند إليها الباحث عند إجراء بحثه وهي (*Sekaran & Bougie, 2016, p. 26*):

1. الطريقة الاستنتاجية *Deductive*: تستخدم الطريقة العلمية المنطق الاستنتاجي لاختبار نظرية* حول موضوع مهم، وفي المنطق الاستنتاجي، يتم العمل من العام إلى الأكثر تخصيصاً حيث يتم البدء بنظرية عامة ثم تضيق تلك النظرية في فرضيات محددة يمكن اختبارها. ويتم التضيق أكثر عندما يتمكن الباحث من جمع ملاحظات محددة لاختبار فرضياته، حيث يسمح له تحليل هذه الملاحظات المحددة في النهاية بتأكيد (أو دحض) نظريته الأصلية؛

2. الطريقة الاستقرائية *Inductive*: تعمل الطريقة الاستقرائية في الاتجاه المعاكس، فهي عملية تلاحظ فيها ظواهر محددة وعلى هذا الأساس يتم التوصل إلى استنتاجات عامة، وبالتالي، في التفكير الاستقرائي يعمل الباحث من الأكثر تخصيصاً إلى الأكثر عموماً، ووفقاً لـ *Karl Popper*، ليس من الممكن "إثبات" فرضية عن طريق الاستقراء لأنه لا يوجد قدر من الأدلة يؤكد لنا أنه لن يتم العثور على أدلة مخالفة، وعليه فقد اقترح أن العلم (المناسب) يتم تحقيقه عن طريق الاستنتاج.

ويرى (*Sekaran & Bougie, 2016, p. 26*) أنه على الرغم من أنه يمكن استخدام كل من العمليات الاستنتاجية والاستقرائية في البحث الكمي والنوعي، إلا أنه يتم استخدام العمليات الاستنتاجية في كثير من الأحيان في الدراسات السببية والكمية، في حين يتم استخدام عمليات البحث الاستقرائي بانتظام في الدراسات الاستكشافية والنوعية.

3. طريقة الإبعاد *Abduction*: بدلاً من الانتقال من النظرية إلى البيانات (كما في الاستنتاج) أو من البيانات إلى النظرية (كما في الاستقراء)، ينتقل الإبعاد ذهاباً وإياباً بينهما وبالتالي فهو يجمع بين الاستنتاج والاستقراء، حيث يبدأ بملاحظة "حقيقة مذهلة" *surprising fact* ثم يعمل على وضع نظرية معقولة لكيفية حدوثها، وعليه تقوم طريقة الإبعاد على استخدام البيانات لاستكشاف الظاهرة، وتحديد الموضوعات وشرح الأنماط لإنشاء نظرية جديدة أو تعديل نظرية موجودة يتم اختبارها لاحقاً ويكون ذلك غالباً من خلال جمع البيانات الإضافية (*Saunders et al., 2019, pp. 155, 160*).

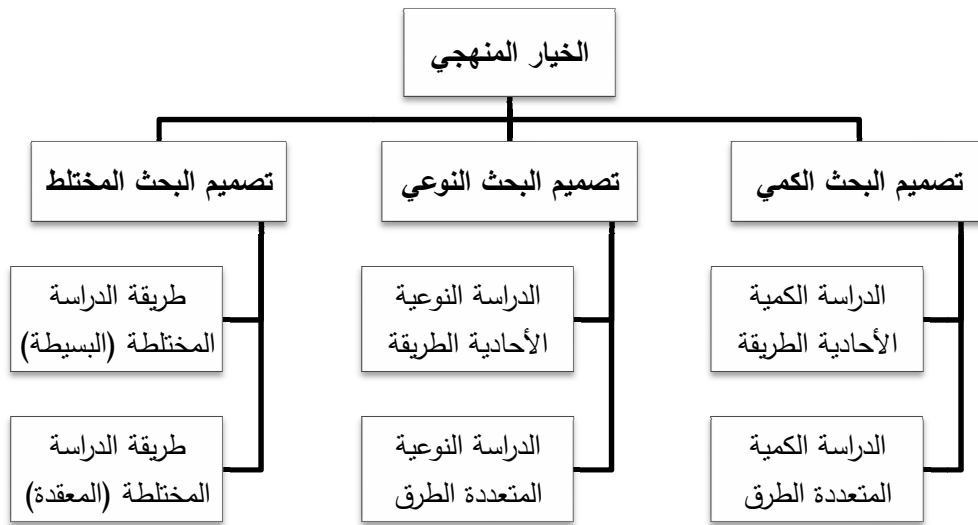
* النظرية هي مجموعة منظمة من الافتراضات التي تولد تنبؤات قابلة للاختبار.

انطلاقاً من الطرح السابق، فقد تم في هذه الدراسة استخدام الطريقة الاستنتاجية وبالتحديد المقاربة الافتراضية الاستنتاجية (*Hypothetico-deductive*)، وتتضمن هذه الطريقة إتباع الخطوات التالية: تحديد مجال المشكلة الواسع، تحديد بيان المشكلة، صياغة الفرضيات، تحديد المقاييس، جمع البيانات، تحليل البيانات، وتفسير النتائج (*Sekaran & Bougie, 2016, p. 23*)، حيث تم تحديد المشكلة المرتبطة بالدراسة الحالية حول البحث في الأثر الذي ينجم عن تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الفندقية من خلال التسويق بالعلاقات، وصياغة الفرضيات الفرعية المتعلقة بجميع أبعاد هذا الأخير، بعد ذلك تم تحديد الاستبيان والمقابلة كأداة لجمع البيانات، واستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية للتمكن من قياس هذا الأثر، وأخيراً تم تفسير النتائج المتوصل إليها بناءً على البيانات التي تم جمعها في ظل الفرضيات المطروحة.

ثالثاً: الخيار المنهجي واستراتيجيات البحث

يوضح الشكل التالي الخيارات المنهجية التي يمكن للباحث استخدامها والتي تساعد في معالجة سؤال البحث الخاص به:

الشكل 4. 2: الخيارات المنهجية



المصدر: (Saunders et al., 2019, p. 176)

حيث تنقسم إلى ثلاثة مناهج أساسية وهي المنهج الكمي، الكيفي والمختلط:

1. تصميم البحث الكمي (*Quantitative research design*): يفحص البحث الكمي العلاقات

بين المتغيرات، التي يتم قياسها رقمياً وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية والرسوم البيانية، كما تنقسم إلى دراسات كمية أحادية الطريقة (*Mono method quantitative study*) والتي قد تستخدم تقنية واحدة لجمع البيانات مثل الاستبيان، وإلى دراسات كمية متعددة الطرق (*Multi-method quantitative study*) والتي تمكن الباحث على سبيل المثال من جمع البيانات الكمية باستخدام كل من الاستبيانات والملاحظة وتحليل هذه البيانات إحصائياً. وفقاً لما اقترحه (Saunders et al., 2019, pp.)

(176, 178) ورغم تحفظات بعض الباحثين فمن ناحية الافتراضات الفلسفية ترتبط تصميمات البحث الكمي عموماً بالوضعية، خاصة عند استخدامها مع تقنيات جمع بيانات محددة مسبقاً، كما أنها ترتبط عادة بالمقاربة الاستنتاجية أين يتم جمع البيانات وتحليلها لاختبار النظرية. أما عن إستراتيجية البحث فيرتبط البحث الكمي بشكل أساسي باستراتيجيات البحث التجريبية (*experimental*) والاستطلاعية (*survey*) التي يتم تنفيذها عادةً من خلال استخدام الاستبيانات أو المقابلات المهيكلة أو الملاحظة المهيكلة، ومع ذلك يمكن استخدام البيانات الكمية وتقنيات التحليل في استراتيجيات البحث التي غالباً ما يُعتقد أنها نوعية، مثل البحث الإجرائي (*action research*)، وبحوث دراسة الحالة (*case study*)، والنظرية المؤسسة (*grounded theory*)؛

2. تصميم البحث النوعي (*Qualitative research design*): يدرس البحث النوعي معاني

المشاركين والعلاقات بينهم حيث يستمد المعاني من الكلمات والصور، وليس الأرقام. باستخدام مجموعة متنوعة من تقنيات جمع البيانات والإجراءات التحليلية يسعى لتطوير إطار مفاهيمي ومساهمة نظرية، ولا يُنظر إلى أولئك الذين يوافقون على المشاركة في البحث النوعي على أنهم مجرد مستجوبين ولكن كمشاركين في جمع البيانات، وقد يستخدم تصميم البحث النوعي تقنية واحدة لجمع البيانات، مثل المقابلات نصف المهيكلة والإجراءات التحليلية النوعية الموافقة لها، كما قد يستخدم أكثر من تقنية جمع بيانات نوعية مثل جمع البيانات النوعية باستخدام المقابلات المعمقة وحسابات اليوميات وتحليل هذه البيانات باستخدام الإجراءات النوعية. وغالباً ما يرتبط البحث النوعي بالفلسفة التفسيرية لأن الباحثين يحتاجون إلى فهم المعاني الذاتية والمبنية اجتماعياً التي يتم التعبير عنها حول الظاهرة التي تتم دراستها، كما يُشار أحياناً إلى هذا البحث على أنه طبيعي نظراً لأن الباحثين يحتاجون إلى العمل في بيئة طبيعية أو سياق بحثي، من أجل بناء الثقة والمشاركة والوصول إلى المعاني والفهم المتعمق. وتبدأ العديد من أنواع البحث النوعي بنهج استقرائي لتطوير النظرية، حيث يتم استخدام تصميم البحث الطبيعي والبارز لبناء النظرية أو لتطوير منظور نظري أكثر ثراءً مما هو موجود بالفعل في الأدبيات. من جانب آخر يرتبط البحث النوعي بمجموعة متنوعة من الاستراتيجيات من بين أهمها: البحث الإجرائي (*action research*)، بحوث دراسة الحالة (*case study*)، النظرية المؤسسة (*grounded theory*)، الإثنوغرافيا (*ethnography*) والسرد القصصي (*narrative inquiry*). ويمكن أيضاً استخدام بعض هذه الاستراتيجيات في تصميم البحث الكمي، مثل استراتيجية دراسة حالة، أو يمكن استخدامها في تصميم بحث الأساليب المختلطة كما سنوضحه أدناه (Saunders et al., 2019, pp. 179, 180)؛

3. تصميم البحث المختلط (*Mixed-method research design*): هو فرع من الأبحاث

المتعددة الأساليب التي تدمج استخدام تقنيات جمع البيانات الكمية والنوعية والإجراءات التحليلية في نفس مشروع البحث، ولذلك، فإنه يستند إلى الافتراضات الفلسفية التي توجه جمع وتحليل البيانات ومزج تقنيات الجمع الكمي والنوعي وإجراءات التحليل، غالباً ما ترتبط البراغماتية والواقعية النقدية بتصاميم الأساليب

المختلطة، ويكون لدى الباحثين الذين يستخدمون مناهج الأساليب المختلطة نظرة تعددية لمنهجية البحث وهذا يعني أنهم يعتقدون أن المرونة في اختيار واستخدام الأساليب (الكمية والنوعية) شرعية وأن الباحثين يجب أن يكونوا متسامحين مع الأساليب المفضلة لدى الآخرين حتى عندما يختلفون عن طرقهم. قد يستخدم تصميم البحث بالطرق المختلطة نهجًا استنتاجيًا أو استقرائيًا أو إيعاديًا لتطوير النظرية كأن يستخدم البحث الكمي أو النوعي لاختبار اقتراح نظري أو افتراضات، يتبعه مزيد من البحث الكمي أو النوعي لتطوير فهم نظري أكثر ثراءً (Saunders et al., 2019, p. 181).

وعليه فقد تم استخدام منهج البحث الكمي أحادي الطريقة في هذه الدراسة أين تم تصميم وتوزيع استبيان موجه للزبائن الدائمين لدى مجموعة من المؤسسات الفندقية الناشطة بالجزائر، وبالرغم من استخدام المقابلة إلا أن الباحثة لا تصنف هذه الدراسة ضمن المنهج المختلط الذي يجمع بين الخيارين المنهجين الكمي والنوعي وذلك لأن المقابلة التي تم إجراؤها كانت أولية ولم تساهم بصفة مباشرة في تفسير فرضيات الدراسة وإنما كانت أداة مساعدة في تصميم الاستبيان.

رابعاً: الأفق الزمني للدراسة التطبيقية

أحد الأسئلة المهمة التي يجب طرحها في تصميم البحث هو هل يكون البحث في وقت معين أو تمثيلاً من الأحداث على مدى فترة معينة، ومن هذا المنطلق ميّز (Saunders et al., 2019, p. 212) بين نوعين من الدراسات:

1. الدراسات المقطعية (Cross-sectional): وتتضمن دراسة ظاهرة معينة في وقت معين، وتعتبر معظم المشاريع البحثية التي يتم إجراؤها في الدراسات الأكاديمية مقيدة بالوقت وبالتالي مقطعية. وغالباً ما تستخدم الدراسات المقطعية إستراتيجية الاستطلاع (الاستبيان)، حيث تسعى لوصف حدوث ظاهرة أو شرح كيفية ارتباط العوامل في مؤسسات مختلفة، ومع ذلك قد تستخدم أيضاً استراتيجيات البحث في الأساليب النوعية أو المختلطة، على سبيل المثال، تستند العديد من دراسات الحالة على مقابلات أجريت على فترة زمنية قصيرة.

2. الدراسات الطولية (Longitudinal): تتمثل القوة الرئيسية للبحث الطولي في قدرته على دراسة التغيير والتطوير. حيث يوفر هذا النوع من الدراسة مقياساً للتحكم في بعض المتغيرات التي تتم دراستها على فترة زمنية طويلة.

انطلاقاً مما سبق، تندرج دراستنا الحالية ضمن الدراسات المقطعية، لأنها استخدمت أداة الاستبيان لفترة زمنية محدودة انحصرت بين 20 مارس و5 ماي 2020 وكذلك المقابلة الأولية التي تم إجراؤها في فترة محددة من الزمن خلال فعاليات الصالون الدولي للسياحة الممتد بين 24 و26 نوفمبر 2019.

المطلب الثاني: تصميم الدراسة

كتملة لعرض منهجية البحث الواردة في الشكل (1.4) حول مراحل تطوير منهجية البحث، سنتناول في هذا المطلب التقنيات والإجراءات المستخدمة لجمع المعلومات والبيانات وتحليلها في هذه الدراسة.

أولاً: أدوات جمع المعلومات

3. الجانب النظري: تم الاعتماد على مجموعة من المراجع لتحريير الجزء النظري وتفسير الجزء التطبيقي، حيث تنوعت بين كتب، مقالات، أطروحات، وتقارير ومواقع إلكترونية، باللغات العربية والانجليزية والفرنسية، والتي نلخصها بالتفصيل في الجدول التالي:

الجدول 4. 1: تفاصيل حول المراجع المستخدمة في إعداد الدراسة

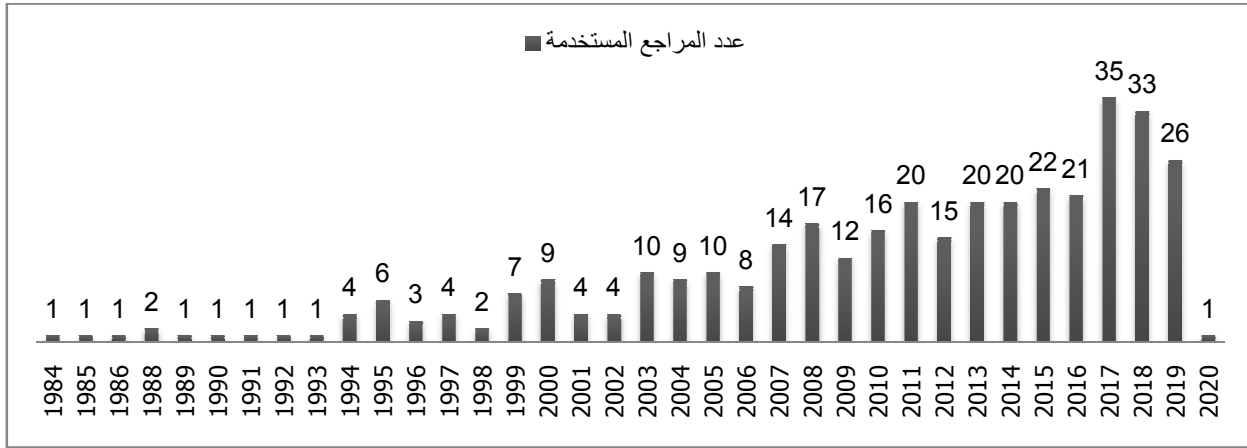
باللغة الفرنسية		باللغة الانجليزية		باللغة العربية		اللغة
النسبة	التعداد	النسبة	التعداد	النسبة	التعداد	
%47	7	%12	32	%21	19	كتب
%33	5	%80	206	%52	47	مقالات
%7	1	%4	10	/	/	مداخلات
%7	1	%2	4	%24	22	أطروحات
/	/	%0.4	1	/	/	تقارير
/	/	/	/	%2	2	قوانين
%7	1	%2	5	%1	1	مواقع الانترنت
%100	15	%100	258	%100	91	المجموع
%4.12		%70.88		%25.00		نسبة اللغة إلى إجمالي المراجع
364						إجمالي المراجع المستخدمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على قائمة المراجع المستخدمة

اعتمدت الباحثة بنسبة كبيرة على المراجع باللغة الانجليزية، نظرا لقلّة الدراسات التي تناولت التسويق بالعلاقات باللغة العربية، كما فضّلت الباحثة الاعتماد على المراجع الأصلية لتقصي المعلومة مثلما وردت في مرجعها الأصلي.

من جهة أخرى فقد سعت الباحثة للاعتماد على المراجع الحديثة وذات الصلة بقطاع الفنادق، وإن لم تجد فتلك المرتبطة بالسياحة، ثم بالخدمات عموما حتى يبقى موضوع الدراسة في إطاره المركّز وليس العام. ويوضح الشكل أسفله توزيعا لعدد المراجع المستخدمة حسب سنة الإصدار:

الشكل 4. 3: توزيع المراجع المستخدمة وفقا لسنة الإصدار



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على قائمة المراجع المستخدمة

حيث أن معظم المراجع المستخدمة تركزت سنة إصدارها في العشر سنوات الأخيرة (2010 - 2020)، أما المراجع التي تعتبر غير حديثة فقد اعتمدت عليها الباحثة عند تحرير الأجزاء المرتبطة بأصول ظهور متغيري الدراسة التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية والتي تعود إلى ما قبل 1990.

4. الجانب التطبيقي: للإجابة على فرضيات الدراسة، تم الاعتماد على أداتي المقابلة والاستبيان، وسنفضّل فيهما كما يلي:

- **المقابلة:** المقابلة أنواع، مقابلات مهيكلة أين يقوم المستجوب بطرح مجموعة من الأسئلة المعدّة مسبقا والدقيقة (*Kharouf, 2010, p. 116*)؛ ومقابلات غير مهيكلة، وهي مقابلات مفتوحة وذات قدر عال من المرونة وتدوم ساعة أو أكثر، حيث يملك المستجوب خطة للمواضيع التي سيغطيها، لكنه لا يستخدم مجموعة من الأسئلة المحددة فهو يحدد فقط مجال اهتمامه بشكل عام، وبين الحين والآخر يقوم بإضافة تعليقات تشجع المستجوب على الخوض والتعمق أكثر في وجهة نظره مع توجيهه لاتجاهات متنوعة وتحفيزه على الإجابة من خلال طلب توضيح نقاط معينة. ورغم أن دور المستجوب في المقابلة غير المهيكلة يعتبر غير نشط (*passive*) لكن دوره حاسم بحيث يجب أن يخلق جوّا يحس فيه المستجوب بالحرية التامة في التعبير عن أفكاره أو أحاسيسه دون استنكار أو رفض منه (*Pellemans, 1999, pp. 87-88*).

إن احتمال قبول المسيرين بالقيام بمقابلة أكبر من احتمال إجابتهم على استبيان خصوصا لما يتعلق الأمر بالحصول على معلومات حساسة (*Al-weshah et al., 2013, p. 267*)، أو عندما يكون موضوع المقابلة مثيرا للاهتمام وذو صلة بعملهم الحالي (*Su, 2009, p. 102*). كما أن المقابلات تعتبر مناسبة بشكل مثالي لدراسة الموضوعات التي تحتاج إلى استكشاف على مستويات مختلفة من المعاني ووجهات النظر (*Chapman, 2017, pp. 144-145*). حيث يوصي (*Denscombe, 1999*) بإجراء

مقابلات مع الأفراد في الحالات التي يبحث فيها الباحث عن معلومات متعمقة لا يمكن الحصول عليها إلا من خلال عدد قليل من الأفراد (Chapman, 2017, p. 145).

وقد تم إجراء مقابلات أولية نصف مهيكلية في بداية هذه الدراسة مع مجموعة من الإداريين والمسيرين لمؤسسات فندقية مصنفة ناشطة بالجزائر، وكان الهدف من هذه المقابلات الاحتكاك بالمهنيين في هذا القطاع وأخذ فكرة أولية حول مدى معرفتهم وتبنيهم لمفهوم التسويق بالعلاقات بالإضافة إلى الاعتماد على هذه المقابلات في ضبط أبعاد متغيرات الدراسة وتصميم الاستبيان.

-الاستبيان: الاستبيان عبارة عن مجموعة من الأسئلة المعدة مسبقا يسجل المستجوبون إجاباتهم عليها، وعادة ما تكون هذه الإجابات ضمن بدائل محددة بدقة (Sekaran & Bougie, 2016, p. 142).

وقد احتوى استبيان هذه الدراسة على مزيج من الأسئلة المغلقة ذات الخيارات المعدة مسبقا، وأخرى مفتوحة تتيح الحصول على معلومات إضافية من المستجوبين. وقد تم تقسيمه إلى أربعة أجزاء، الأول تم فيه طرح أسئلة متعلقة بالفندق المعتاد الذي يزوره الزبون وكيفية تعرفه عليه، وحول المرات الموائية التي زاره فيها. أما الجزء الثاني فتم تخصيصه لأسئلة متغيرات الدراسة أي التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية. وتناول الجزء الثالث أسئلة متعلقة بما يأتي وراء مغادرة أو انتهاء تعامل الزبون مع الفندق. لينتهي الاستبيان بالجزء الرابع المرتبط بالمعلومات الشخصية للمستجوبين كما يوضح الجدول التالي:

الجدول 4. 2: هيكل الاستبيان

المحور	العنوان	المتغيرات / الأسئلة
الأول	- بخصوص زيارتك لفندقك المعتاد - عند أول زيارة - في المرات الموائية	أقدمية التعامل مع الفندق، تكرار الزيارة، مدة وسبب الإقامة، كيفية التعرف على الفندق، معيار الاختيار عند أول زيارة ...
الثاني	- التسويق بالعلاقات - الميزة التنافسية	- جودة الخدمة، تقوية العلاقة مع الزبون، إدارة الشكاوى. - التميز، القيمة المدركة.
الثالث	- بعد مغادرتك	تواصل الفندق مع الزبون بعد المغادرة والوسيلة لذلك، الإعلام بوجود عروض ترويجية، امتلاك بطاقة ولاء، العضوية في نادي بالفندق.
الرابع	- معلومات شخصية	الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، المهنة، الراتب، الجنسية.

المصدر: من إعداد الباحثة

وقد كان تقسيم العبارات كما يلي:

- المحور الأول: اشتمل على 18 سؤالاً متعدد المحتوى من أسئلة مغلقة، متعددة الخيارات، نصف مفتوحة، مفتوحة، وأسئلة للترتيب. وهدفت الباحثة من هذا الجزء للتعرف بشكل معمق على المبحوثين ومختلف تعاملاتهم مع مؤسساتهم الفندقية مثلما هو موضّح في الجدول السابق؛

- **المحور الثاني:** اشتمل هذا المحور على الأبعاد الثلاثة للتسويق بالعلاقات والتي ضمت (34) عبارة وبعدي الميزة التنافسية التي احتوت على (38) عبارة تم توزيعها كالتالي:
- **جودة الخدمة:** وشملت عبارات هذا البعد من (1 إلى 14)، والتي هدفت إلى تقييم مستويات جودة الخدمة التي تقدمها المؤسسات الفندقية لزبائنهم محل الدراسة؛
 - **تقوية العلاقة مع الزبون:** وخصصت لها العبارات من (15 إلى 24)، وهدفت إلى تقييم أساليب تقوية العلاقة التي تقوم بها المؤسسات الفندقية مع زبائنهم محل الدراسة؛
 - **إدارة الشكاوى:** وشملت العبارات من (25 إلى 34)، والتي هدفت إلى معرفة كيفية إدارة المؤسسات الفندقية لشكاوى زبائنهم من مرحلة تسجيلها، مروراً بإجراءات معالجتها ووصولاً إلى متابعتها؛
 - **التمييز:** ضمت العبارات من (1 إلى 20)، والتي هدفت إلى معرفة الجوانب التي تتميز بها المؤسسات الفندقية في نظر زبائنهم؛
 - **القيمة المدركة:** اشتملت على العبارات من (21 إلى 38) وهدفت إلى تقييم القيمة التي سعت المؤسسات الفندقية محل الدراسة إلى منحها إلى زبائنهم وذلك من وجهة نظرهم.
- **المحور الثالث:** ضمّ (5) أسئلة مرتبطة لمرحلة ما بعد تعامل الباحثين مع مؤسساتهم الفندقية.
- **المحور الرابع:** متعلق بالمعلومات الشخصية للباحثين واشتمل على (6) أسئلة كما هو موضح في الجدول السابق.
- بالنسبة لفقرات متغيرات الدراسة، تم اعتماد مقياس ليكارت *Likert* الخماسي*، حيث طُلب من أفراد العينة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من العبارات الاثنان وسبعين وفق هذا المقياس كما يلي:
- **غير موافق على الإطلاق:** ولها درجة واحد (1)؛
 - **غير موافق:** ولها درجة اثنان (2)؛
 - **محايد:** ولها درجة ثلاثة (3)؛
 - **موافق:** ولها درجة أربعة (4)؛
 - **موافق تماماً:** ولها درجة خمسة (5).
- ويوضح الجدول التالي المجال الذي تنحصر فيه الدرجات الخمسة لمقياس ليكارت المعتمد في الدراسة:

* هو مقياس مصمم لفحص مدى قوة اتفاق المستجوبين مع عبارة ما (Sekaran & Bougie, 2016, p. 207)

الجدول 4. 3: مستويات الإجابة لمقياس ليكارت الخماسي.

الدرجة	المجال	المستوى
1	[1.8 - 1]	منخفض جدا
2	[2.60 - 1.81]	منخفض
3	[3.40 - 2.61]	متوسط
4	[4.20 - 3.41]	مرتفع
5	[5 - 4.21]	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Sekaran & Bougie, 2016, p. 207)

تم توزيع الاستبيان بطريقة إلكترونية بعد ما كان من المفترض توزيعه مباشرة على مستوى عينة من الفنادق المصنفة بالجزائر وذلك نظرا لانتشار جائحة فيروس Covid-19 التي مسّت جميع دول العالم بما فيهم الجزائر، مما أدى إلى تعليق أنشطة الفنادق وتحويل بعضها إلى هياكل حجر صحي للمواطنين المشكوك فيهم أو القادمين من خارج الجزائر كإجراء احترازي ضد انتشار الفيروس. وعليه، وفي ظل هذه المعطيات، تم اللجوء إلى الوسيط الإلكتروني من أجل توزيع الاستبيان، حيث تم تعديل الجزء الأول من الاستبيان بإضافة سؤال إقصائي في بدايته: "هل تتعامل بصفة دائمة مع فندق معيّن بالجزائر؟"، فإذا كانت الإجابة "نعم" يتم تحويل المستجوب إلى الجزء الموالي من الاستبيان ليتمّ الإجابة على بقية الأسئلة. أما إذا كانت الإجابة "لا" فيتم تحويل المستجوب مباشرة إلى وضعية إرسال الاستبيان دون الإجابة على بقية الأسئلة، حيث لا يمثل هذا المستجوب عينتنا المرغوبة، ففي ظل معالجة موضوع التسويق بالعلاقات يلزمنا البحث على أفراد قد تعاملوا أكثر من مرة مع نفس الفندق حتى نحصل على إجابات دقيقة لأن بعض الأسئلة تتطلب أن يكون المستجوب قد زار الفندق بصفة متكررة.

ثانيا: قياس متغيرات الدراسة التطبيقية

تم استخدام مجموعة من المقاييس للتمكن من قياس متغيرات الدراسة والتي نلخصها في الجدولين (4.4) و (5.4):

1. المتغير المستقل: تبعا لمجموعة من الدراسات السابقة تم تبني الأبعاد التالية للتسويق بالعلاقات: جودة الخدمة، تقوية العلاقة مع الزبون وإدارة الشكاوى.

الجدول 4. 4: قياس أبعاد متغير التسويق بالعلاقات

عدد الفقرات	تفاصيل البعد	الدراسات	البعد
14	أبعاد جودة الخدمة مستقاة من مقياس <i>SERVQUAL</i>	- (He et al., 2010, p. 41) - (A. Wong et al., 1999, p. 143) - (Minh et al., 2015) - (رقاد، 2016)	جودة الخدمة
10	أبعاد تقوية العلاقة المستخدمة: الثقة، الالتزام، الاتصال	- (Narteh et al., 2013) - (Kharouf, 2010, p. 232)	تقوية العلاقة مع الزبون
10	أبعاد إدارة الشكاوي مستقاة من مقياس <i>RECOVSAT</i>	- (Ruswanti & Lestari, 2016, p. 2010) - (Ngai et al., 2007, p. 1386) - (Boshoff, 1999, p. 247) - (Chang & Hsiao, 2008, p. 519) - (Zoghbi-manrique-de-lara et al., 2014, p. 157)	إدارة الشكاوي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

حيث شملت جودة الخدمة (*service quality*) على الأبعاد المقترحة من قبل *Parasuraman*, *Berry* و *Zeithaml* في مقياس *SERVQUAL* وهي الملموسية (*tangibles*)، الاعتمادية (*reliability*)، الاستجابة (*responsiveness*)، الأمان (*assurance*) والتعاطف (*empathy*). أما بُعد تقوية العلاقة مع الزبون (*reinforcing the relationship with the customer*) فيشمل الثقة (*trust*) والالتزام (*commitment*) والاتصال (*communication*). أما فيما يتعلق بإدارة الشكاوي (*complaints management*) فقد تم اقتباس بعض أبعادها من مقياس *RECOVSAT* المقترح من قبل *Boshoff* الذي يتناول أبعادًا منها الاتصال (*communication*)، التفسير (*explanation*)، التغذية العكسية (*feedback*).

2. المتغير التابع: يتوافق تقييم الميزة التنافسية من منظور الزبون مع أربعة عناصر أساسية لنظام التقييم للميزة التنافسية وهي (*Huang et al., 2013, p. 5*):

- صحة المفهوم وعقلانية إطار التقييم: إن تقييم مفهوم الميزة التنافسية من منظور الزبون صالح، لأنه بعد شراء الزبائن للمنتجات والخدمات واستخدامها، فالمعلومات التي يتم الحصول عليها يمكن أن تعكس بالفعل الوضع الفعلي. فالمنتجات والخدمات هي تجسيد متكامل لموارد وقدرات المؤسسة، والتي تعكس الوضع الحالي للميزة التنافسية. وبالتالي فإن هذا النوع من التقييم يمكن أن يعكس آثار الميزة التنافسية؛

- جدوى التقييم: أي أن التقييم يمكن أن يوفر معلومات موثوقة وغير متحيزة، فبالمقارنة مع التقييم الذاتي للمؤسسة فإن تقييم الزبون أكثر موثوقية؛

- القابلية للتشخيص: أي أن معلومات التقييم يمكن استخدامها لاتخاذ خيارات إستراتيجية. حيث يمكن أن يكون للنتيجة إمكانية تشخيص معينة من خلال تقييم التأثير وتقوم المؤسسة بالاختيار الاستراتيجي بناءً على ذلك؛

- موازنة الميزة الآن وفي المستقبل: يعكس تقييم الزبائن الحاليين الوضع الحالي للمؤسسة، وفي نفس الوقت يعتبر حكم رضا العملاء عن المؤشرات الاقتصادية للمؤسسة متقدماً جداً، حتى أنه يأتي قبل مؤشر الأسهم. حيث سيؤثر ولاء الزبائن على الشراء المتكرر للمنتجات والخدمات وعلى التواصل بين الأشخاص حول العلامات التجارية، وجميع ما سبق يعكس تفوق المؤسسة في المستقبل.

وعليه فقد تم قياس المتغير التابع لهذه الدراسة والمتمثل في الميزة التنافسية من وجهة نظر الزبون باستخدام بُعدين هما التمييز والقيمة المدركة، حيث يعكس التمييز توليفة الموارد التي تستخدمها المؤسسة للفرّد مقارنة بزبائننا، وتعكس القيمة المدركة ما يدركه الزبون من الجهود التمييزية التي تسعى المؤسسة الفندقية لتقديمها له. وقد تم قياس هذين البعدين من خلال المقاييس التالية:

الجدول 4. 5: قياس أبعاد متغير الميزة التنافسية

عدد الفقرات	تفاصيل البعد	الدراسات	البعد
20	أبعاد التمييز : التميز من خلال الموارد الملموسة، التميز من خلال الموارد غير الملموسة	- (Chenet et al., 2010) - (Kotler et al., 2017, p. 243) - (Aksoy & Ozbuk, 2017, p. 76)	التمييز
18	أبعاد القيمة المدركة: القيمة المدركة الجوهرية، القيمة المدركة الخارجية	- (El-adly, 2018) - (Yin & Shen, 2016) - (Campón-cerro et al., 2016, p. 7) - (Boxer & Reckett, 2011, p. 251)	القيمة المدركة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على الدراسات السابقة

حيث تمثلت أبعاد التمييز (*differentiation*) في التميز من خلال الموقع (*location*) ، من خلال الخصائص المادية (*physical attributes*) والتي تمت تسميتها ببعد التميز من خلال الموارد الملموسة (*Tangible resources' differentiation*)، أما التميز عبر الموارد غير الملموسة (*Intangible resources' differentiation*) فيشمل التمييز من خلال الخدمة (*service*)، الموظفين (*employees*) والصورة (*image*). من جهة أخرى فقد تم تبني تصنيف *Holbrook's classification* للقيمة التي تنقسم إلى قيمة مدركة خارجية (*extrinsic*) والتي بدورها تنقسم إلى قيمة وظيفية (*functional*) وتشمل السعر والمعاملة التجارية (*price & transaction*)، وقيمة اجتماعية (*social*) والتي تنطوي على بُعد المكانة الرفيعة أو البرستيج (*prestige*)؛ أما القيمة المدركة الجوهرية (*intrinsic*) فيُعبّر عنها ببعد القيمة الاستمتاعية (*hedonic*) حيث تشمل الإشباع الذاتي والاستمتاع (*Self-gratification & hedonic*). وفي تحديدها لهذه الأبعاد تم الأخذ بتوصيات حدود دراسة (Huang

et al., 2013, p. 5) الذين أشاروا أنه كان من الممكن أن يكون تقييم الميزة التنافسية بناء على القيمة المدركة أكثر مثالية لو تمت معالجتها من منظور متعدد الأبعاد عوض الاكتفاء بالجودة والسعر.

ثالثا: خطوات إجراء الدراسة التطبيقية

من أجل الإجابة على تساؤلات الدراسة في شقها التطبيقي، اتبعت الباحثة المراحل التالية:

1. إعداد مسودة للاستبيان النهائي للدراسة الميدانية بالاعتماد على مجموعة من الدراسات السابقة؛
2. إعداد أسئلة لمقابلة أولية نصف مهيكلة موجهة لإداريي ومسؤولي الفنادق؛
3. القيام بمجموعة من المقابلات الأولية خلال الصالون الدولي للسياحة الممتد بين 24 و 26 نوفمبر 2019، وذلك مع إداريين ومسؤولين في بعض الفنادق الجزائرية المصنفة؛
4. تعديل الاستبيان النهائي* على ضوء النتائج والتوضيحات المستقاة من المقابلات الأولية؛
5. تحكيم الاستبيان لدى مجموعة من الأساتذة المتخصصين وتعديله**؛
6. توزيع الاستبيان الإلكتروني*** في الفترة الممتدة من 20 مارس إلى 5 ماي 2020؛
7. تحليل وتفسير نتائج الدراسة بالاعتماد على نتائج الاستبيان.

رابعا: مجتمع وعينة الدراسة

يشير المجتمع إلى المجموعة الكاملة من الأشخاص أو الأحداث أو الأشياء التي يهتم ويرغب الباحث في دراستها (Sekaran & Bougie, 2016, p. 236)، ويتمثل المجتمع في هذه الدراسة في جميع الزبائن الدائمين الذين يتعاملون مع المؤسسات الفندقية الناشطة في الجزائر، ونظرا لعدم توفر هذه الإحصائية الدقيقة لم تتمكن الباحثة من تحديد حجم مجتمع الدراسة، حيث تم الحصول فقط على إحصائية مرتبطة بعدد الليالي التي تم قضاؤها في المؤسسات الفندقية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول 4. 6: عدد الليالي في المؤسسات الفندقية

السنة	2015	2016	2017	2018
المقيمين	6 307 411	6 283 910	6 260 409	6 010 676
الغير المقيمين	839 161	992 611	1 146 061	1 525 358
المجموع	7 146 572	7 276 521	7 406 470	7 536 034

المصدر: (موقع وزارة السياحة والصناعات التقليدية والعمل العائلي, 2020)

* أنظر إلى الملحق (1).

** أنظر إلى الملحق (5).

*** رابط الاستبيان الإلكتروني باللغة العربية: bit.ly/Questionnaire-Ar، باللغة الانجليزية: bit.ly/Questionnaire-Eng، باللغة الفرنسية: bit.ly/Questionnaire-Fr.

حيث تشير آخر إحصائية متوفرة وفقا للجدول السابق أن العدد الإجمالي لليالي التي قضاها الزوار المقيمون وغير المقيمون في المؤسسات الفندقية بالجزائر بلغ 7.536.034 ليلة خلال سنة 2018. إلا أن هذه الإحصائية لا تمكننا من تحديد حجم المجتمع لأنها تشمل إجمالي الليالي وليس الأفراد، ولا تفرق بين الزبائن الدائمين وغير الدائمين، كما أنها معنية فقط بالإقامة بينما مجتمع الدراسة الذي يستهدفه هذا البحث يتمثل في الزبائن الذين يتعاملون بصفة دائمة مع المؤسسات الفندقية ويشمل ذلك جميع الخدمات التي تقدمها ولا تقتصر فقط على خدمة الإقامة.

أما العينة فهي مجموعة فرعية من المجتمع وتضم بعض الأعضاء المختارين منه (*Sekaran & Bougie, 2016, p. 237*).

وقد احتوى معيار اختيار عينة المستجوبين على ثلاثة شروط أساسية جعلت من الصعب جمع العينة بطريقة عشوائية، والوصول إلى حجم عينة كبير حيث تمثلت هذه الشروط في:

1. أن يكون المستجوبون زبائن دائمين لدى نفس الفنادق: وقد كان هذا المعيار أصعب شرط لجمع العينة وذلك لتعقد إمكانية الوصول إلى زبائن دائمين لدى نفس الفنادق. كما أنه كان من الأنسب أن تشمل هذه العينة على الزبائن "المؤسسات" التي تتعامل بصفة دائمة مع الفنادق، وذلك لأنها تمثل الـ 20% من الزبائن الذين يحققون 80% من رقم أعمال المؤسسة حسب قاعدة Pareto، والتي ستبذل معها المؤسسات الفندقية جهدا أكبر للاحتفاظ بها وبناء علاقات طويلة المدى معها. وهذا ما أكده المسؤولون المستجوبون في المقابلات الأولية التي تم إجراؤها معهم. لكن في تلك الفترة التي تم فيها إنجاز الدراسة التطبيقية كان من غير الممكن الوصول لهذا النوع من الزبائن لثلاثة أسباب: الأول هو ضرورة المرور بالمؤسسات الفندقية من أجل التمكن من الاتصال بهذه المؤسسات، والثاني هو عدم التمكن من التنقل إلى المؤسسات الفندقية بسبب توقف نشاطاتها مثلما تمت الإشارة إليه سابقا بسبب جائحة فيروس كوفيد. أما الثالث فهو التماس عزوف لدى المؤسسات الفندقية التي تم الاتصال بها حتى على الرد على الرسائل التي تم إرسالها عبر البريد الإلكتروني أو عبر صفحاتها الرسمية في مواقع التواصل الاجتماعي. مما أدى بالباحثة إلى توجيه دراستها نحو الزبائن الأفراد شرط أن يكونوا زبائن دائمين لدى هذه الفنادق.

2. أن تكون الفنادق مصنفة: أما فيما يخص التصنيف فقد سعت الباحثة إلى أن تحتوي العينة على الفنادق المصنفة بين 3 إلى 5 نجوم. حيث يرى الباحثون أن الفنادق المصنفة بين 3 إلى 5 نجوم والمؤسسات الفندقية الكبيرة فقط يُتوقع أن يوجد بها اهتمام أكبر بإدارة علاقات العملاء. كما اتفقت الدراسات السابقة على أن تطبيق التسويق بالعلاقات في هذه الفئات يلعب دورًا حيويًا في تعزيز قيمة العملاء، زيادة رضاهم، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق أقصى ربح (*Abdul Alem et al., 2017, pp. 9, 20*).

3. أن تكون الفنادق المعنية بالدراسة متواجدة بالجزائر: وقد حددنا تطبيق الدراسة على مستوى الجزائر فقط حتى نتمكن من استكشاف ممارسات التسويق بالعلاقات في المؤسسات الفندقية الجزائرية ونقدم مجموعة من التوصيات التي تساعد في تبني أو تحسين ممارسات التسويق بالعلاقات وكيف أنها ستمكنهم

من تحقيق ميزة تنافسية ومن تحسين أدائهم بشكل عام. وبالرغم من أن هذا الشرط زاد من صعوبة الوصول إلى العينة المرغوبة إلا أننا التزمنا به.

بعد التوضيحات السابقة، قامت الباحثة بالخطوات التالية للوصول إلى أكبر عدد من الزبائن الدائمين لدى الفنادق المصنفة الجزائرية:

1. على مستوى فايسبوك *Facebook* حيث:

- تم التواصل مع صفحات فايسبوك العديد من المؤسسات الفندقية الجزائرية المصنفة من أجل نشر الاستبيان على صفحاتها لتسهيل وصوله لزبائنها وخصوصا الدائمين منهم. للأسف تمت قراءة أغلب رسائلنا ولم يتم الردّ عليها سوى من قبل فندقين واللذان ردّا بأنه من غير الممكن نشر محتوى تابع لأطراف أخرى وأن ذلك ممنوع من قبل سياسة الفندق، كما أضاف أحد هذه الفنادق والذي هو تابع لسلسلة فنادق عالمية أنه حتى التنقل والتوزيع الورقي على مستوى الفندق غير ممكن؛

- البحث في بعض الصفحات المتخصصة بالمحتوى السياحي، أو النصائح والآراء (مثل *le bon coin*) على تعليقات ذكر فيها الزبائن أنهم قد زاروا فندقا معينا عدة مرات أو أنهم حاليا زبائن لديه، وتم التواصل معهم على الخاص من أجل الإجابة على الاستبيان؛

- نشر الاستبيان على العديد من الصفحات ذات المحتوى السياحي، صفحات خاصة بالمدن والتجاربيين، الطبيين، الأساتذة، الرياضيين، موظفي مؤسسات الطيران والذين طبيعة عملهم تدفعهم للتنقل إلى نفس المؤسسات الفندقية بشكل دائم؛

2. على مستوى انستغرام *Instagram* :

- بالمثل تم التواصل مع بعض الفنادق الذي يملكون صفحات على هذه الشبكة، ولم تكن هناك استجابة؛

- تم التواصل مع مجموعة من المؤثرين الذين ينشطون في مجال السفر والسياحة وخصوصا الذي يروجون لوجهة الجزائر من أجل نشر الاستبيان على حساباتهم، كانت هناك استجابة من قبل مجموعة منهم والذين أبدوا تعاوننا كبيرا وتشجيعا؛

3. على مستوى لينكدين *Linkdin* :

- باعتبار هذه الشبكة مخصصة للمهنيين، قامت الباحثة بالتواصل مع مجموعة من المسيرين، المسؤولين في التسويق أو إدارة العلاقة مع الزبون لنشر الاستبيان أو إرساله لزبائنهم الدائمين لكن لم تكن هناك استجابة.

4. على مستوى البريد الإلكتروني *E-mail* :

- قامت الباحثة بمساعدة بعض الزملاء والأساتذة بجمع قاعدة بيانات من البريد الإلكتروني والتي قاربت 2000 إيميل من مجموعة من الملفات السابقة، كما اتصلت بنائب رئيس جامعة بسكرة والذي قام بتحويل الاستبيان إلى جميع أساتذة الكلية؛

- كما تواصلت الباحثة مع بعض المؤسسات الفندقية والمؤثرين عبر البريد الإلكتروني قبل اللجوء إلى مواقع التواصل الاجتماعي.

5. على مستوى موقع *TripAdvisor* :

- يتيح هذا الموقع إمكانية إرسال رسالة خاصة لأعضائه، وعليه استغلت الباحثة ذلك وقامت بمسح لتعليقات الزبائن حول بعض المؤسسات الفندقية الجزائرية المسجلة في الموقع، وقامت برصد التعليقات التي توحى بأن الزبون دائم لدى الفندق، ثم إرسال رسالة خاصة إليه. ولأن الزبائن في هذا الموقع متباينو الجنسية فقد قامت الباحثة مسبقا بترجمة الاستبيان إلى اللغتين الفرنسية والانجليزية، لم تتلق الباحثة الاستجابة المتوقعة على مستوى هذه المنصة كذلك.

6. الفدرالية الوطنية لمستغلي الفنادق *FNH* :

- تم التواصل مع الفيدرالية الوطنية لمستغلي الفنادق عبر صفحتهم على الفيسبوك والبريد الإلكتروني، وقد تجاوز معنا الأمين العام للفيدرالية السيد عياش سليم، والذي قامت الباحثة بإجراء مجموعة من المقابلات الهاتفية معه لتوضيح الهدف من الدراسة. وقد أبدى استعدادا لمساعدة الباحثة على الوصول إلى المستجوبين، حيث قام بإرسال الاستمارة إلى أكثر من 300 مسير للفنادق المنخرطة في الفدرالية، كما لم يتوانى على تقديم التوضيحات على الأسئلة التي طرحتها الباحثة.

جميع ما سبق يجعل من العينة المدروسة عينة غير عشوائية من نوع العينة الميسرة* (*Convenience sampling*)، وبالرغم من أن هذا النوع من المعاينة لا يمكن تعميم نتائجه على المجتمع إلا أن شروط الوصول إلى عينة تخدم أهداف هذه الدراسة من جانب التعامل الدائم مع نفس الفندق لا يمكن الوصول إليه إلا باستخدام هذا النوع من المعاينة.

وقد اقترح (*Roscoe, 1975*) مجموعة من القواعد عند تحديد حجم العينة (*Sekaran & Bougie, 2016, p. 264*):

1. أحجام العينات الأكبر من 30 وأقل من 500 تكون مناسبة لمعظم الأبحاث؛
2. عندما يتم تقسيم العينات إلى عينات فرعية (ذكور / إناث مثلا) ، يجب ألا يقل حجم العينة عن 30 لكل فئة؛
3. في البحث متعدد المتغيرات (بما في ذلك الانحدار المتعدد)، يجب أن يكون حجم العينة عدة أضعاف (يفضل عشرة أضعاف أو أكثر) من عدد المتغيرات في الدراسة. فالدراسة الحالية تحتوي على خمسة متغيرات أي يجب أن يفوق حجم العينة 100 مبحوث.

* Fédération nationale des hôteliers Algériens أنظر www.facebook.com/fnhalgeriens

** نوع من أنواع المعاينة غير العشوائية، وتشير إلى جمع المعلومات من أفراد متاحين بسهولة لتوفير هذه المعلومات.

بعد الإجراءات التي قامت بها الباحثة لنشر الاستبيان والتي امتدت من الفترة من 20 مارس إلى 5 ماي 2020، تمكنت الباحثة من جمع عينة حجمها 175 زونا دائما. ويلخص الجدول التالي بعض التفاصيل المرتبطة بهذه العملية:

الجدول 4. 7: تفاصيل جمع عينة الدراسة

العدد النهائي للعينة	العدد الإجمالي للإجابات	التعامل بصفة دائمة مع فندق معين بالجزائر		عدد النقرات (clicks) على الرابط*	لغة الاستبيان
		نعم	لا		
91	308	91	217	2534	العربية
22	95	22	73	1607	الانجليزية
62	236	62	174	2149	الفرنسية
175	639	175	464	6290	المجموع:

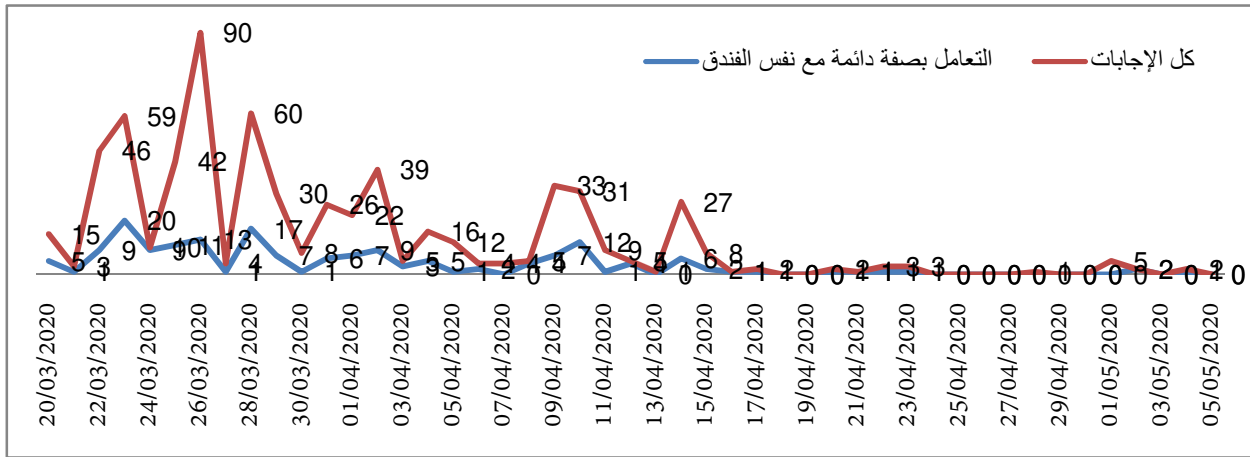
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع *bitly.com* وموقع *Google forms*.

من الجدول السابق يمكن ملاحظة العدد الكبير للنقرات على روابط الاستبيان والذي فاق 6000 نقرة، ويدل هذا العدد على النطاق الذي وصل إليه الاستبيان عند نشره في مختلف الوسائط المذكورة آنفا، ولكن من جهة أخرى فهو لا يوحي بالضرورة أن الحجم النهائي للعينة الذي تمكنا من الوصول إليه صغير مقارنة بهذا العدد، وإنما سببه أن هنالك من ينقر على الرابط ثم يجد نفسه غير معني بالموضوع وبالتالي يتم احتسابه من قبل الموقع، وبالرجوع للأشخاص الذين لم يكملوا الاستبيان عند إجابتهم بـ "لا" على السؤال: "هل تتعامل بصفة دائمة مع فندق معين بالجزائر" فقد كان عددهم 464، وهو ما أكد لنا صعوبة الوصول إلى العينة المستهدفة أي الزبائن الدائمين، والذين بلغ عددهم 175 قبل عملية التصفية والفرز.

وقد توقفت الباحثة عن نشر الاستبيان بعد استنفاد جميع محاولات زيادة هذا العدد، ويوضح الشكل (4.4) منحنى لتطور مرحلة استقبال الردود والتي توضح أن الفترة الأخيرة لم تستقبل إجابات مفيدة للعينة المرغوبة، ففي الثلث الأخير للفترة تمكنت من جمع 7 إجابات فقط.

* تم الحصول على هذه المعلومات بعد استخدام خاصية تقليص الرابط وشخصته حتى يكون أكثر جذابا وجمالية باستخدام موقع *bitly.com* الذي يتيح كذلك الاطلاع على بعض الإحصائيات بخصوص عدد النقرات.

الشكل 4.4: منحني لتطور استقبال الردود طوال فترة النشر الالكتروني للاستبيان



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات *Google forms*.

تزامنت معظم الذروات الموجودة في المنحنى أعلاه والتي ولدت أكبر عدد من الردود مع نشر المؤثرين للاستمارة على صفحاتهم، وقد كان هذا النشر من نوع story لمدة 24 ساعة، وبالرغم من قصر المدة إلا أنها مكنت الباحثة من جمع ردود فيها نسبة كبيرة من المستجوبين الذين يتعاملون مع نفس الفنادق بصفة دائمة.

وقد كان الحجم النهائي للعينة 173 مبحوثاً، حيث تم استبعاد إجابتين بعد البحث في أسماء المؤسسات الفندقية التي تم ذكرها من طرفهم والتي تبين أنها عبارة عن مطاعم وبالتالي تم استبعادها من عينة الدراسة.

خامساً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة

بهدف تحليل البيانات التي تم تجميعها تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية نسخة 26 (IBM SPSS Statistics for Windows, Version 26.0, 2019)، وكذلك البرنامج الإحصائي (XLSTAT Version 2014.5.03, 2014)، وبرنامج SmartPLS-3 الذي تم تطويره من طرف (Ringle et al., 2015) لاختبار نموذج الدراسة.

وبالاعتماد على هذه البرامج تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. اختبار التوزيع الطبيعي: ينبغي التأكد من التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة لأن نتائج هذا الاختبار تحدد أي نوع من اختبارات الفرضيات سيتم استخدامه لاحقاً (اختبارات معلمية أو لا معلمية).

ومن أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، يتم استخدام معامل الالتواء (*skewness*) ومعامل التفلطح (*kurtosis*). حيث يرى (Hair et al., 2017, p. 61) أن كلا من معاملي الالتواء والتفلطح يجب ألا يتجاوزا المجال (-1 و +1) حتى يمكن القول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. ويوضح الجدول أدناه معاملات الالتواء والتفلطح الخاصة بمتغيرات وأبعاد دراستنا:

الجدول 4. 8: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

متغيرات الدراسة والأبعاد	معامل الالتواء	معامل التفلطح
التسويق بالعلاقات	-0,963	1,812
• جودة الخدمة	-1,422	3,043
• تقوية العلاقة مع الزبون	-0,904	1,369
• إدارة الشكاوى	-0,563	0,283
الميزة التنافسية	-1,215	3,036
• التمييز	-1,404	3,727
• القيمة المدركة	-0,827	1,357

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يظهر من الجدول أن قيم معاملات الالتواء تراوحت بين (-0,563) و (-1,422) وتقع خارج مجال (1-) و (1+). أما معاملات التفلطح فقد كانت قيمها بين (0,283) و (3,727) وكذلك تجاوزت المجال (1-) و (1+). وعليه وفق (Hair et al., 2017, p. 61) الذي يؤكد أن أية قيمة تخرج عن المجال (1+، 1- تبين أن البيانات لا تخضع للتوزيع الطبيعي، فإنه ينبغي استخدام الاختبارات اللامعلمية لاختبار فرضيات الدراسة.

2. الارتباط الذاتي: ينبغي أيضا التحقق من مشكلة الارتباط الذاتي (*multicollinearity*) والتي إذا كانت قيمها مرتفعة فإن ذلك يعني وجود ارتباط مرتفع بين المتغيرات المستقلة. ويتم قياسه من خلال ما يسمى بمعامل التضخم والتباين (*Variance Inflation factors (VIFs)*، وحسب (Fox, 1991) و (Miles, 2014)، ينبغي ألا يتجاوز هذا المعامل قيمة (10)، وألا تكون قيمة (*Tolerance*) أقل من (0.1). وقد كانت نتائج هذا المعامل كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 4. 9: اختبار معامل التضخم والتباين

المتغير المستقل	VIF	Tolerance
جودة الخدمة	3,627	0,276
تقوية العلاقة مع الزبون	4,650	0,215
إدارة الشكاوى	2,761	0,362

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من الجدول السابق أنه لا يوجد مشكل ارتباط ذاتي بما أن قيم معامل التضخم أقل من (10) حيث تراوحت بين (2.76 و 4.65). كما أن قيم *Tolerance* أكبر من (0.1) حيث كانت بين (0.21 و 0.36).

3. مقاييس النزعة المركزية من خلال المتوسط الحسابي ومقاييس التشتت من خلال الانحراف المعياري: فالمتوسط أو الوسط هو مقياس يقدم صورة عامة للبيانات دون التركيز على كل ملاحظة من

الملاحظات في مجموعة من البيانات (Sekaran & Bougie, 2016, p. 282)، وتم استخدامه لتوضيح اتجاهات الباحثين حول عبارات الاستبيان. أما الانحراف المعياري فيقدم مؤشراً لانتشار التوزيع أو التغير في البيانات (Sekaran & Bougie, 2016, p. 284) وكلما كانت قيمته أقل كلما كان المتوسط الحسابي للعينة قريباً من المتوسط الحسابي للمجتمع. وسيتم عرض نتائج هذه المقاييس في المبحث الموالي.

4. معامل ارتباط سبيرمان Spearman: هو اختبار إحصائي يقيّم قوة العلاقة بين متغيرين ترتيبيين (مثل سلم ليكارت) (Saunders et al., 2019, p. 817)، وقد تم استخدامه لتقييم العلاقة بين اتجاهات الباحثين حول التسويق بالعلاقات وأبعاده، والميزة التنافسية وأبعادها؛

5. التحليل التوفيفي المتعدد (Multiple correspondance analysis: MCA): يتعامل التحليل التوفيفي المتعدد مع المتغيرات الاسمية، حيث يتم تمثيل خيارات هذه المتغيرات في أعمدة الجدول، بينما الأسطر تشمل الأفراد أو الملاحظات (Lebart et al., 1995, p. 108)، ويتمثل التطبيق الرئيسي للتحليل التوفيفي المتعدد في العلوم الاجتماعية في تصور العلاقات المتداخلة بين فئات الإجابة لمجموعة من الأسئلة في الاستبيان، على سبيل المثال عبارات سلم ليكارت، حيث يتم تصور العلاقات بين الأسئلة أو العناصر في خريطة مكانية ويتم تفسيرها، كما تسمح هذه الطريقة بالإضافة إلى ذلك بعرض المتغيرات الديموغرافية التفسيرية مثل العمر، المستوى التعليمي، الجنس وغيرها من أجل إثراء التفسير (Greenacre & Blasius, 2006, p. 197)؛

6. النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM*: تعد النمذجة بالمعادلات الهيكلية من بين تقنيات التحليل الإحصائي المتقدمة الأكثر فائدة والتي ظهرت في العلوم الاجتماعية في العقود الأخيرة، وهي فئة من التقنيات متعددة المتغيرات التي تجمع بين جوانب التحليل العاملي والانحدار، مما يمكّن الباحث من فحص العلاقات بين المتغيرات المقاسة والمتغيرات الكامنة في نفس الوقت (تقييم نظرية القياس) وكذلك بين المتغيرات الكامنة (تقييم النظرية الهيكلية)، وقد عرّفها (تيغز، 2012، ص 115) أنها: "جملة طرق أو استراتيجيات إحصائية متقدمة في تحليل البيانات بهدف اختبار صحة شبكة العلاقات بين المتغيرات (النماذج النظرية) التي يفترضها الباحث، جملة واحدة بدون الحاجة إلى تجزئة العلاقات المفترضة إلى أجزاء، واختبار صحة كل جزء من العلاقات على حدة. ذلك أن اختبار صحة العلاقات المفترضة في النموذج بين المتغيرات والمفاهيم ككل، بدون تفصيلها أو تجزئتها إلى علاقات جزئية أقوى على إمداد الباحث بصورة أدق عن سلوك المتغيرات الحقيقي".

وبالنظر إلى الأهمية المتزايدة لفهم الظواهر الكامنة، فليس من المستغرب أن النمذجة بالمعادلات الهيكلية أصبحت واحدة من أبرز تقنيات التحليل الإحصائي اليوم. لسنوات عديدة، أدت هيمنة LISREL و EQS و AMOS، والتي تعتبر من بين أكثر أدوات البرمجيات المعروفة لإجراء هذا النوع من التحليل، إلى

* Partial Least Square Structural Equation Modeling.

نقص الوعي بنهج النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى *PLS-SEM* كنهج بديل مفيد للغاية حيث نشأت في الستينيات من قبل عالم الاقتصاد *Wald* (1966) وأصبحت *PLS-SEM* طريقة تستخدم بشكل متزايد في تخصصات العلوم الاجتماعية، وقد طبقت في عدة دراسات متعلقة بالتسويق والفندقة من بينها بعض الدراسات التي تم التطرق إليها في مقدمة هذه الدراسة.

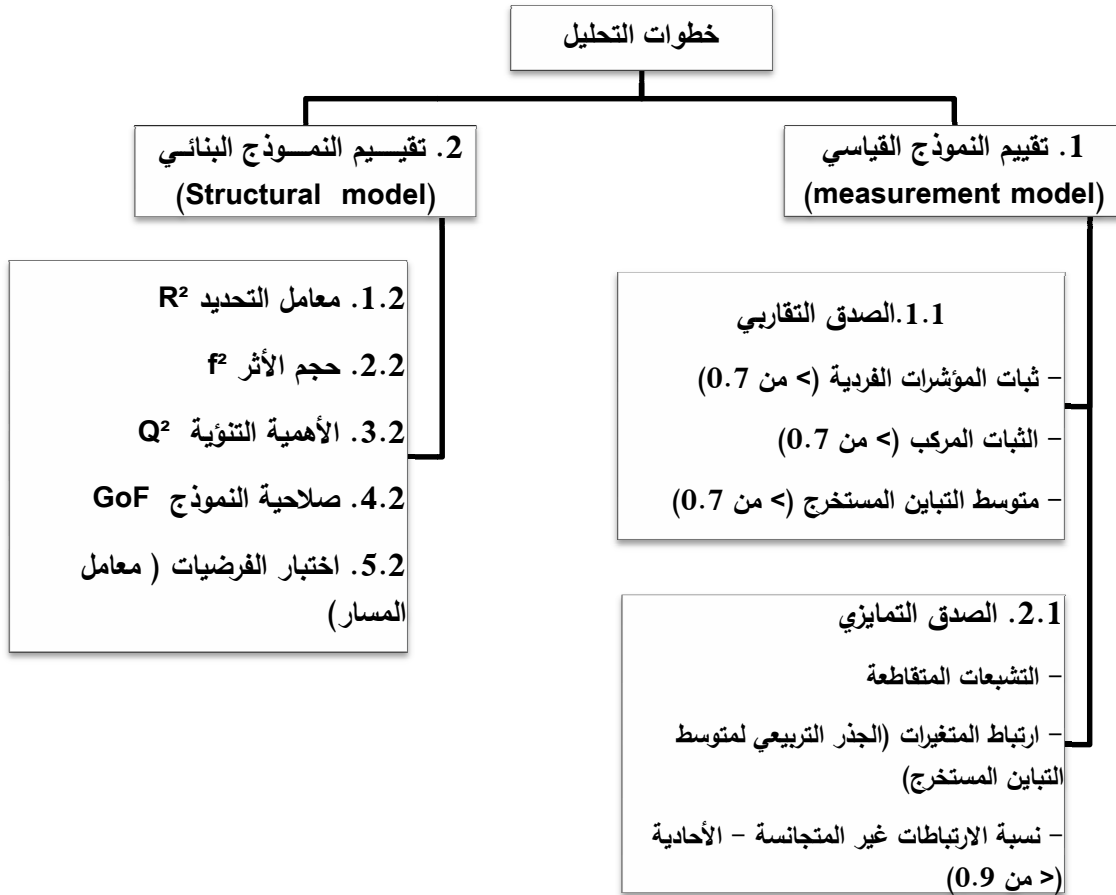
ومن بين مبررات الباحثين لاختيار طريقة المربعات الصغرى الجزئية كوسيلة إحصائية لاختبار النمذجة بالمعادلات الهيكلية ما يلي (*Urbach & Ahleman, 2010*):

- هي أقل تطلبا فيما يتعلق بحجم العينة من الطرق الأخرى؛
- يمكن تطبيقها على نماذج المعادلات الهيكلية المعقدة مع عدد كبير من المركبات؛
- لا تتطلب البيانات الموزعة بشكل طبيعي؛
- قادرة على التعامل مع كل من التركيبات الانعكاسية والتكوينية؛
- أكثر ملاءمة لتطوير النظرية من اختبار النظرية. مفيدة بشكل خاص للتنبؤ؛
- يمكنها التعامل مع المستوى الأول والثاني معا.

وأشار (*Hair et al., 2017, pp. 46-47*) أنه عند تطوير البناء (*construct*) أو المتغير الكامن يجب أن يأخذ الباحث بعين الاعتبار نوع القياس: هل هو انعكاسي (*reflective*) أو تكويني (*formative*). ويُستخدم نموذج القياس الانعكاسي بشكل واسع في العلوم الاجتماعية ويعتمد بشكل مباشر على نظريات القياس أين تمثل المقاييس الأثر (*effects*) لبناء ما، ويتم رسم الأسهم من المتغير الكامن نحو مؤشرات، ويمكن النظر للمؤشرات الانعكاسية كعينة ممثلة لجميع العوامل المتوفرة ضمن المجال المفاهيمي للمتغير الكامن.

وقد اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الانعكاسي بعد الإطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات دراستنا، وبالتالي كانت الخطوات المتبعة لدراسة نموذجنا وفقا لهذا المنهج موضحة في الشكل (5.4):

الشكل 4. 5: مراحل تقييم نتائج طريقة المربعات الصغرى الجزئية PLS-SEM



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Hair et al., 2017, p. 121)

حيث ينبغي إتباع مرحلتين من أجل تقييم نموذج الدراسة واختبار فرضياته، الأولى هي تقييم النموذج القياسي أو ما يسمى بالنموذج الخارجي (*measurement/outer model*) من خلال تقييم الصدق التقاربي والتمايزي، والثانية تتمثل في تقييم النموذج البنائي أو الداخلي (*structural/inner model*) باعتماد المؤشرات الموضحة في الشكل السابق.

المطلب الثالث: الاعتبارات الأخلاقية المرتبطة بالدراسة

عند إجراء البحوث، هنالك بعض القضايا الأخلاقية التي ينبغي على الباحث أن يأخذها بعين الاعتبار، وسنقوم في هذا المطلب بالتطرق إلى مجموعة من النقاط ذات الأهمية البالغة بخصوص أخلاقيات البحث العلمي والتي تم تطبيقها عند إعداد هذا البحث (Trochim & Donnelly, 2006, p. 24):

أولاً: المشاركة الإرادية والموافقة المسبقة

مبدأ المشاركة الإرادية يتطلب أن لا يتم إجبار أو إكراه الأفراد على المشاركة في الدراسة من دون إرادتهم، وأن يكونوا مدركين أن مشاركتهم قائمة على رغبتهم التامة، وفي نفس السياق ينبغي أن يوافق هؤلاء على المشاركة عبر إعلامهم بالإجراءات وأية مخاطر محتملة من مشاركتهم سواء كانت نفسية أو جسدية، كما يتم إبلاغهم بهدف الدراسة قصد منحهم معلومات عامة عن الدراسة قبل أن يقرروا المشاركة.

وقد قامت الباحثة بتوزيع الاستبيان عبر الوسيط الإلكتروني باستخدام وسائل التواصل الاجتماعي: فيسبوك *Facebook*، انستغرام *Instagram*، لينكدين *Linkedin*، *TripAdvisor*، والبريد الإلكتروني، أين حرصت على إتباع المبادئ التي ذكرتها الجمعية الأمريكية السيكولوجية *APA* بخصوص قواعد الموافقة المسبقة (*informed-consent rules*) (*D. Smith, 2003*) والمتمثلة في:

1. إعلام المبحوثين المحتملين بهدف الدراسة والوقت اللازم للإجابة على الاستبيان بالدقائق؛
2. إعلام المبحوثين المحتملين بالجهة الصادرة عنها هذه الدراسة وطبيعتها؛
3. وضع البريد الإلكتروني الرسمي للباحثة تحت تصرف المبحوثين لتمكينهم من الاتصال بها في حالة ما إذا كانت لديهم أسئلة أو استفسارات.

ثانيا: سرية المعلومات والهوية

جميع الأبحاث تتضمن سرية المشاركين، خصوصا فيما يتعلق بالمعلومات التعريفية التي يلزم ألا تكون متاحة لأي شخص لا يشارك مباشرة في الدراسة، والمعيار الأكثر صرامة هو مبدأ عدم الكشف عن الهوية مما يعني بشكل أساسي أن المشارك سيظل مجهولا طوال الدراسة وهذا ضمانا لخصوصية المبحوثين.

وقد حرصت الباحثة على الالتزام بهذه الاعتبارات المتعلقة بالتعامل السري مع البيانات التي سيتم تجميعها من الاستمارة الإلكترونية، وذلك في إطار متطلبات وأغراض الدراسة من خلال إعلام المستجوبين في مقدمة الاستمارة أن البيانات المجمعدة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي حتى تضمن للمبحوثين أن إجاباتهم لن تخرج عن الإطار الذي صممت لأجله. من جهة أخرى فقد تم استقبال المعلومات في *Google Forms* وهو تطبيق لإدارة الاستبيانات يتم الدخول إليه من أجل معاينة البيانات عبر حساب بريدي إلكتروني شخصي ورقم سري يتيح لها الدخول بشكل فردي.

ثالثا: التعامل مع البيانات

ينطوي هذا المعيار على عدم التلاعب بالبيانات أو بالنتائج بأي شكل كان من أجل تحقيق أغراض شخصية. وحتى تضمن الباحثة المصدقية في تحليل بياناتها وعرض نتائجها فقد قامت بعرض مراحل عملية البحث بأكبر قدر ممكن من الشفافية من خلال وصف بالتفصيل جميع الخطوات المتبعة منذ مرحلة جمع البيانات، تحليل ومناقشة النتائج، بالإضافة إلى تقديم الاستبيان كاملا مثلما تم نشره وتقارير بعض مخرجات الاختبارات الإحصائية من البرمجيات المستخدمة في الجزء المخصص للملاحق.

رابعا: الأمانة العلمية

يرتبط احترام الملكية الفكرية بقضية السرقة العلمية ونسخ أعمال باحثين آخرين على أساس أنها ملك للباحث دون ذكرهم. وقد عرف القرار رقم 933 المؤرخ في 28 جويلية 2016 الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها الصادر عن وزارة التعليم العالي والبحث العلمي السرقة العلمية في المادة 3 على أنها " [...] كل عمل يقوم به الطالب أو الأستاذ الباحث أو الأستاذ الباحث الاستثنائي

الجامعي أو الباحث الدائم أو كل من يشارك في عمل ثابت للانتحال وتزوير النتائج أو غش في الأعمال العلمية المطالب بها أو في أي منشورات علمية أو بيداغوجية أخرى [...]»، وعلى ضوء القائمة المفصلة لأنواع السرقة العملية الواردة في هذا القرار، فقد حرصت الباحثة على:

1. ذكر مصادر الاقتباسات الكلية أو الجزئية التي استخدمتها من المقالات، الكتب، التقارير، المواقع الالكترونية التي وردت في هذا البحث؛
2. ذكر مصادر جميع المراجع الأجنبية التي قامت بترجمتها بحكم أنها اعتمدت بنسبة كبيرة على المراجع الأجنبية؛
3. كما استخدمت في الجانب التطبيقي للدراسة بيانات قامت بتجميعها بنفسها من خلال أداة الاستبيان؛
4. لم تلجأ الباحثة بأي شكل من الأشكال لاستخدام أعمال أشخاص آخرين سواء كانت مذكرات، أطروحات أو مقالات، ويعتبر هذا العمل جهدا شخصيا كاملا من إعداد الباحثة بنفسها.

المبحث الثاني: تحليل الجانب الوصفي لعينة الدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سيتم أولاً عرض الجانب الوصفي للعينة المدروسة، حيث سنشرع في البداية بعرض ما تم الوصول إليه من نتائج بخصوص المقابلة الأولية التي تم إجراؤها للمساعدة في تصميم الاستبيان بشكل يتوافق مع خصوصية الفنادق بالجزائر، ثم سيتم وصف العينة المستجوبة من حيث المعلومات الشخصية والأسئلة المتعلقة بتعاملاتهم مع فنادقهم، وعليه فقد تم تقسيم هذا المبحث كما يلي:

- المطلب الأول: نتائج المقابلة الأولية مع مجموعة من إداريي الفنادق؛
- المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص العينة؛
- المطلب الثالث: تحليل اتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة؛

المطلب الأول: نتائج المقابلة الأولية مع مجموعة من إداريي الفنادق

كان من الضروري إدراج مقابلة أولية مع مجموعة من الإداريين لمعرفة تصوراتهم حول التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية في إطار هذا المفهوم قبل القيام بالتصميم النهائي لأداة الاستبيان وذلك بهدف استدراك بعض النقاط التي قد يكون من المحتمل إهمالها عند تصميم الاستبيان.

أولاً: وصف للمستجوبين في المقابلة الأولية

تم إعداد مجموعة من الأسئلة المرتبطة بمقابلة أولية وذلك بالاستناد على بعض الدراسات السابقة* مع تكيفها حسب خصوصية وطبيعة قطاع الفنادق الجزائري، حيث تم إجراء مقابلة نصف مهيكلة مع بعض الإداريين والمسؤولين لعدد محدود من الفنادق المصنفة للحصول على تصور أولي بشأن العوامل التي يجب أخذها في الاعتبار لتحقيق ميزة تنافسية في صناعة الفنادق في إطار تبني مفهوم التسويق بالعلاقات. في وقت لاحق تم استخدام المعلومات التي تم الحصول عليها من هذه المقابلة الأولية وما تم استخلاصه من مراجعة الأدبيات لإعداد استبيان نهائي تم استخدامه لغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة الحالية.

تم إجراء المقابلات الأولية خلال فعاليات الطبعة العشرين من الصالون الدولي للسياحة**، الذي امتد من 24 إلى 26 نوفمبر 2019 بقصر الثقافة "مفدي زكريا" بالجزائر العاصمة، والذي يعتبر فرصة للمهنيين والباحثين للقاء مع الفاعلين في القطاع السياحي والفندقي.

وندرج في الجدولين الموليين معلومات حول الفنادق والمستجوبين الذين تمكنت الباحثة من إجراء مقابلات معهم في الصالون:

* (Shetty, 2010)، (Su, 2009)

** تفاصيل إضافية في الموقع: www.mtatf.gov.dz/?p=9599&lang=ar

الجدول 4. 10: خصائص الفنادق المستجوبة في المقابلة الأولية

الرمز	الفندق	التصنيف	مكان تواجد الفندق / الفنادق	القطاع السوقي	الملكية
Azu	Azul Hotel	4 نجوم	الجزائر العاصمة	شاطئي*	محلي
Ferd	Ferdi Lilly	4 نجوم	الجزائر العاصمة	حضري**	محلي
Ed	Eden Groupe	3 و 4 نجوم	وهران، سيدي بعباس، عين تموشنت	حضري / شاطئي	سلسلة محلية***
Az	Az Hotels	4 نجوم	الجزائر العاصمة، مستغانم	حضري / شاطئي	سلسلة محلية
Sab	Hotel Sabri	4 نجوم	عنابة	شاطئي	محلي
Lam	Lamaraz Arts	4 نجوم	الجزائر العاصمة	حضري	محلي

المصدر: من إعداد الباحثة

حيث اشتملت المقابلات الأولية حوارات مع 6 مؤسسات فندقية خاصة منها ما هو محلي ومتواجد فقط على مستوى ولاية واحدة، ومنها ما هو سلسلة محلية أي متواجد في أكثر من ولاية، وقد لاحظنا عدم مشاركة سلاسل الفنادق الأجنبية عدا تلك التي يتم تسييرها من طرف مجمّع *HTT* **** .

الجدول 4. 11: خصائص المستجوبين في المقابلة الأولية

مدة المقابلة	تاريخ المقابلة	الجنس	سنوات الخبرة في قطاع الفنادق	المنصب المشغول للمستجوب	الفندق
50 د	2019/11/24	أنثى	سنة	مكلفة بالتسويق	Azul Hotel
100 د	2019/11/24	ذكر	سنة	مكلف بالتسويق	Ferdi Lilly
55 د	2019/11/25	أنثى	سنة ونصف	مساعدة تنفيذية	Eden Groupe
30 د	2019/11/25	أنثى	3 سنوات	موظفة استقبال	Az Hotels
25 د	2019/11/25	ذكر	17 سنة	المدير العام	Hotel Sabri
40 د	2019/11/25	أنثى	سنة	متعدد الخدمة	Lamaraz Arts

المصدر: من إعداد الباحثة

ما عدا المدير العام لفندق صبري والذي يمتلك خبرة كبيرة في مجال الفنادق، بقية المستجوبين كانوا حديثي الخبرة في هذا الميدان لكن ذلك لم يمنع أن نجد عندهم إجابات توحى مدى معرفتهم بتفاصيل الفنادق التي يعملون بها، وقد تراوحت مدة المقابلات من 25 دقيقة إلى 100 دقيقة، حيث كانت بعض من هذه المقابلات متقطعة بسبب وجود زوار كان من اللازم على المستجوبين التكفل بهم.

* Resort

** Urban

*** Local Hotel Chain

**** اختصار لـ (Hôtellerie, Tourisme & Thermalisme)، هو مجمع جزائري نتج عن تحول مؤسسة التسيير السياحي والفندقي SGP Gestour، ويضم 17 مؤسسة فرعية في السياحة والفندقة. للمزيد من التفاصيل أنظر إلى الموقع: groupe-htt.com.

ثانيا: تحليل أسئلة المقابلة الأولية

أجريت جميع المقابلات باللغة الفرنسية وسيتم عرض أقوال المبحوثين مترجمة. كانت بداية المقابلات بأسئلة تعريفية حول الفنادق التي يمثلها المستجوبون، والمنصب المشغول والخلفية الدراسية، وقد كان من المثير للاهتمام معرفة أن بعض المستجوبين لم يقوموا بدراسات في الإدارة الفندقية والسياحية حيث كان من بينهم من درس القانون أو الانجليزية ثم اتخذ من مجال الفندقية تخصصا مهنيا له.

1. ما يمثل الزبون للفندق: باشرت الباحثة بطرح سؤال حول ما يمثله "الزبون" بالنسبة للفندق حتى

تستكشف بشكل أولي هل هذه الفنادق تمتلك توجهها بالزبون، وقد تم تلخيص الإجابات كما يلي:

Azu: "نعمل كل شيء لإرضاء زبائننا، نستقبلهم جيدا ونكون دائما موجودين"

Lam: "نجتهد ليحس زبائننا أنهم في بيئتهم ونخدمهم بصفة مشخصنة"

Az و Ed: "الزبون عندنا ملك"

Sab: "نحن موجودون بفضل الزبون"

Fer: "الزبون هو سفير فندقنا"

التمست الباحثة من إجابات المستجوبين أن الزبون يعتبر أولوية لدى مؤسساتهم، ومنهم من ذهب إلى القول أنهم بعد أن تمكنوا من بناء ولائهم والحصول على تقّتهم تحولوا إلى سفراء للفندق وهو ما يعتبر إحدى أعلى درجات العلاقة مع الزبون؛

2. صنف الزبائن الذين يركز عليهم الفندق: من جانب آخر سألت الباحثة حول صنف الزبائن الذين

تركز عليهم الفنادق المستجوبة أكثر سواء في عمليات الجذب أو الاحتفاظ وكانت جميع الإجابات متماثلة وهم الزبائن "المؤسسات" بدرجة أولى ثم زبائن "الترفيه"، وهو ما كان هدفا للباحثة في ذلك الوقت (أي قبل تصميم الاستبيان) وهو التواصل مع هذه الفئة من الزبائن المريحين؛

3. معنى التسويق بالعلاقات: وعند طرح سؤال ماذا يعني لكم مفهوم "التسويق بالعلاقات"، تبين

للباحثة من إجابات المستجوبين أنهم ليسوا على دراية بمعنى هذا المفهوم وإنما منحوا إحياءات فقط لمعناه وهناك من لم يقترح كثيرا من الإجابة، كما أن من بينهم من لم يتمكن من إعطاء إجابة واضحة حول تصوره للمفهوم:

Sab: "تكوين علاقات مع الزبائن"

Az: "العلاقات الجيدة مع الزبون"

Lam: "طريقة التصرف مع الزبون التكيف مع حاجاته، رصد توقعاته والاستباق"

Azu: "التوجه العلائقي"

Fer: "التفاوض"

4. الجهود المبذولة من الفندق لجذب زبائنه: أما بخصوص سؤال الباحثة حول الجهود التي يقوم بها

الفندق لجذب زبائنه تمثلت إجابات المستجوبين في ما يلي:

Fer: "البحث *prospection* الدائم عن الزبائن"

Azu: "التخفيضات، استهداف جميع أصناف الزبائن والحضور الدائم على فايسبوك، انستغرام وموقعنا الإلكتروني"

Lam: "الاستهداف، التجزئة والتخفيضات"

Az: "البحث، تنظيم أحداث للتعريف بالفندق، تنشيط المبيعات، بعض الخدمات المجانية"

Ed: "الاستقبال الجيد، تنشيط المبيعات، الاتصال بالزبائن، الحضور على مواقع التواصل الاجتماعي والموقع"

Sab: "تقديم منتج جيد بسعر جيد، والتركيز على العلاقة جودة/سعر"

5. الجهود المبذولة من الفندق لتقوية علاقته مع زبائنه: بعد ذلك سألت الباحثة المستجوبين حول ما

يقوم به الفندق لتقوية العلاقة مع الزبائن وكانت الردود كما يلي:

Fer: "نركز على الجودة، التخفيضات وحتى الخدمات المجانية في بعض الحالات"

Azu: "نمنحهم الرغبة في العودة، من خلال الدعوات الخاصة للمؤسسات التي لدينا اتفاقيات معها للاحتفال ببعض المناسبات كأول نوفمبر مثلا. كما نقدم تخفيضات أو نقوم بانتقاء أحسن الغرف لهؤلاء الزبائن"

Lam: "الشخصنة وجعل الزبون يشعر أنه ينتمي إلى هذا الفندق"

Az: "نسعى لأن يتذكروا استقبالنا الجيد، تقديم أسعار مناسبة وإهداء وجبة مثلا"

Ed: "تكوين الموظفين وتحفيزهم"

من الردود السابقة بخصوص الجذب وتقوية العلاقة مع الزبائن، يُلاحظ أن أغلب الفنادق المستجوبة تستخدم نفس الأساليب سواء في الجذب أو في تقوية العلاقة والمتمثلة في أغلب الحال في الأساليب قصيرة المدى التي تسعى إلى جذب زبائن جدد كالتخفيضات، وهناك القليل من المستجوبين الذين أعطوا ردودا فيما يتعلق بتقوية العلاقة والتي تعكس حقيقة توجههم العلائقي مثل "الشخصنة" من حيث الاجتهاد في منح الزبائن ما يريدونه بصفة منفردة، "الانتماء" للفندق والذي يعكس سعي الفندق لجعل الزبون ملتزما نحوه، بالإضافة إلى أحد الجوانب المهمة من التسويق بالعلاقات والمتمثلة في التسويق الداخلي من خلال ما ذكره المستجوب " التكوين والتحفيز".

من نتائج تحليل المقابلة الأولية، يتضح أن الإداريين المستجوبين وعلى اختلاف رتبهم لديهم إدراك ضئيل حول التسويق بالعلاقات كتصور نظري، إلا أن إجاباتهم تدلّ أن الممارسات التي تشكل هذا المفهوم موجودة في مؤسساتهم الفندقية ويتم العمل بها ضمن استراتيجياتهم، على غرار جودة الخدمة العالية.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لخصائص عينة الاستبيان

تم تخصيص جزء معتبر من الاستبيان في البحث في خصائص العينة، عبر مجموعة من الأسئلة التي ستمكننا من استكشاف طبيعة العلاقة بين المستجوبين وفندقهم، وما الذي يجعله متميزا في نظرهم.

أولا: خصائص المؤسسات الفندقية الواردة في عينة الدراسة

قبل الخوض في وصف المستجوبين وتعاملاتهم مع المؤسسات الفندقية، ينبغي أولا عرض معلومات حول المؤسسات الفندقية التي تتعامل معها العينة المستجوبة (والتي نوردتها بأسمائها* في الملحق (2) نظرا لاستحالة دمجها في متن الصفحة)، وما عدا السؤال المتعلق بتصنيف المؤسسات الفندقية الذي أجاب عليه المبحوثون بأنفسهم، بقية ما ورد حول خصائص المؤسسات الفندقية المبحوثة تم تجميع معلوماته بصفة مستقلة.

1. تصنيف المؤسسات الفندقية لعينة الدراسة: قصد التأكد من صحة المعلومات المقدمة من قبل المبحوثين تمت مقارنة إجاباتهم حول تصنيفات المؤسسات الفندقية التي يتعاملون معها مع المعلومات التي توفرها المواقع الالكترونية لهذه الأخيرة بالإضافة إلى وثائق تم الحصول عليها من وزارة السياحة، وتبين النتائج الواردة في الجدول التالي تصنيفات المؤسسات الفندقية لعينة الدراسة:

الجدول 4. 12: التصنيف بالنجوم للمؤسسات الفندقية لعينة الدراسة

النسبة %	التكرار	التصنيف
22.0%	38	5 نجوم
37.0%	64	4 نجوم
24.9%	43	3 نجوم
16.2%	28	نجمتان فما أقل
100.0%	173	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من الجدول أن عينة الدراسة اشتملت على جميع التصنيفات وأكبر هذه النسب كانت للمؤسسات الفندقية المصنفة 4 نجوم بنسبة (37%) من إجمالي العينة، تليها نسبة (24.9%) من المصنفة 3 نجوم، ثم ما نسبته (22%) من المؤسسات الفندقية المصنفة 5 نجوم، وأخيرا نسبة (16.2%) من المؤسسات الفندقية المصنفة نجمتين وأقل، وعليه فنسبة (83.9%) منهم هي مؤسسات مصنفة من 3 نجوم فما فوق، وهو ما نصح به الباحثون الذين يرون أن ممارسات التسويق بالعلاقات موجودة أكثر في هذا النوع

* طلب من المبحوثين كتابة أسماء المؤسسات الفندقية التي يتعاملون معها بغية التحقق من المعلومات التي يقدمونها حولها في الأسئلة المولية مثل تصنيف الفندق، مدة التعامل مع المؤسسة الفندقية، وبعض الأسئلة المفتوحة التي تمكننا من التحقق من أن الإجابات المقدمة غير خاطئة أو وهمية.

من الفنادق، وبالرغم من سعي الباحثة للحصول على عينة مكونة من زبائن دائمين لدى فنادق مصنفة من 3 نجوم فما أكثر إلا أنها فضلت الاحتفاظ بالفنادق الأقل تصنيفا نظرا لصعوبة تجميعها للعينة.

2. القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسات الفندقية لعينة الدراسة: تم البحث عن معلومات المؤسسات

الفندقية المبحوثة قصد معرفة القطاع الذي تنتمي إليه، والتي نوضحها في الجدول أدناه:

الجدول 4. 13: القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسات الفندقية لعينة الدراسة

النسبة %	التكرار	القطاع
24.3%	42	قطاع عام
75.7%	131	قطاع خاص
100,0%	173	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من نتائج الجدول (13.4) أن أكثر من (75%) من المؤسسات الفندقية محل الدراسة تنتمي للقطاع الخاص والبقية تنتمي للقطاع العام. وتتوافق إلى حد ما هذه النسبة مع الإحصائيات المتوفرة لسنة 2018 حول نسبة المؤسسات الفندقية النشطة بالجزائر والمنتمية للقطاع العام التي تمثل نسبة (16%)، وتلك التي تنتمي للقطاع الخاص التي تمثل نسبة (79%) (موقع وزارة السياحة والصناعات التقليدية والعمل العائلي، 2020).

3. ميدان نشاط المؤسسات الفندقية لعينة الدراسة: من المهم معرفة طابع نشاط المؤسسات الفندقية

المبحوثة لأن كل طابع له خصوصياته من حيث الاستراتيجيات والممارسات العلائقية مع الزبائن، ويعرض الجدول التالي هذه المعلومات:

الجدول 4. 14: ميدان نشاط المؤسسات الفندقية لعينة الدراسة

النسبة %	التكرار	ميدان النشاط
69.9%	121	حضري
28.9%	50	شاطئي
1.2%	2	حموي
100,0%	173	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتبين من الجدول (14.4) أن (69.9%) من المستجوبين يتعاملون مع مؤسسات فندقية حضرية، بينما (28%) منهم يتعاملون مع فنادق شاطئية، وفئة تقدر بـ (1.2%) تتوجه للمؤسسات الحموية، وتتناسب هذه النتائج مع المعطيات المتعلقة بطابع نشاط المؤسسات الفندقية بالجزائر لسنة 2018، حيث أن (63%) تنتمي إلى الحضري، (27%) تنتمي إلى الطابع الساحلي، و (3.8%) إلى الحموي (موقع وزارة السياحة والصناعات التقليدية والعمل العائلي، 2020).

4. نوع المؤسسات الفندقية لعينة الدراسة: هنالك ثلاثة أشكال من المؤسسات الفندقية بالجزائر، المحلية والتي أغلبها مملوك من الخواص وتكون عادة مؤسسات فندقية واحدة فقط، فإذا تعددت تحولت إلى سلاسل محلية، أم الثالثة فهي السلاسل العالمية الأجنبية التي قدمت للاستثمار في الجزائر. ويوضح الجدول التالي عدد ونسب هذه المؤسسات الفندقية في عينة الدراسة:

الجدول 4. 15: نوع المؤسسات الفندقية لعينة الدراسة

النسبة %	التكرار	النوع
59.0%	102	مؤسسة فندقية محلية
11.6%	20	سلسلة محلية
29.5%	51	سلسلة عالمية
100,0%	173	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

حيث أن أغلب المؤسسات الفندقية التي يتعامل معها المستجوبون في هذه الدراسة محلية وذلك بنسبة (59%)، مثل Lamaraz بالجزائر العاصمة، فندق الحسين بقسنطينة وغيرها، تليها المؤسسات الفندقية التابعة للسلاسل العالمية بنسبة (29.5%) على غرار سلسلة Sheraton و Best Western، وأخيرا سلاسل الفنادق المحلية مثل Az و Eden بنسبة (11.6%)، ويمكن الاطلاع على تفاصيل هذه المؤسسات الفندقية في الملحق رقم (2).

ثانيا: تحليل الأسئلة المتعلقة بتعامل المستجوبين مع مؤسساتهم الفندقية

في هذا القسم نتناول بعض الأسئلة حول تعامل المبحوثين مع مؤسساتهم الفندقية مثل أقدمية وتكرار التعامل، وسبب التعامل، والخدمات التي يستخدمونها وغيرها من الأسئلة التي تهدف للتعرف أكثر على هؤلاء المبحوثين في تعاملاتهم مع فنادقهم.

1. مدة التعامل مع المؤسسة الفندقية: كان الهدف من هذا السؤال هو معرفة أقدمية تعامل المستجوبين مع فنادقهم بحيث تمكننا هذه المعلومة من رصد الزبائن القدامى وتتبع إجاباتهم واتجاهاتهم حول الجوانب التي دفعتم للبقاء مع هذا الفندق، وهل هي ذات طبيعة علائقية أم غير ذلك، وقد كانت النتائج كما يوضحه الجدول (16.4):

الجدول 4. 16: أقدمية تعامل المستجوبين مع المؤسسة الفندقية

النسبة %	التكرار	أقدمية التعامل
11.6%	20	أقل من سنة
29.5%	51	من سنة إلى سنتين
36.4%	63	3 إلى 5 سنوات
17.3%	30	6 إلى 10 سنوات
2.3%	4	11 إلى 15 سنة
1.7%	3	16 إلى 20 سنة
0.6%	1	21 إلى 25 سنة
0.6%	1	أكثر من 26 سنة
100,0%	173	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح أن أغلب تعاملات الزبائن مع نفس الفندق تركزت في فترة السنتين إلى عشرة سنوات حيث تمثل نسبة هذه الفترات مجتمعة (83.2%)، وهو ما يوضح أن معظم الزبائن تربطهم علاقة متوسطة المدى إلى طويلة نسبيا مع فنادقهم.

2. تكرار تعامل المستجوبين مع المؤسسة الفندقية: تم إدراج هذا السؤال قصد معرفة عدد مرات تعامل المبحوثين مع مؤسساتهم الفندقية، حيث أن عدد مرات التعامل يؤثر على اتجاهات وإدراك المبحوثين لما يحصلون عليه من مؤسساتهم الفندقية، وتوضح ذلك نتائج الجدول التالي:

الجدول 4. 17: تكرار تعامل المستجوبين مع المؤسسة الفندقية

النسبة %	التكرار	تكرار التعامل
31.2%	54	مرة في السنة
28.9%	50	مرتين في السنة
22.5%	39	3 إلى 5 مرات في السنة
10.4%	18	6 إلى 10 مرات في السنة
6.9%	12	أخرى
100,0%	173	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من الجدول يتضح أن المستجوبين يتعاملون بصفة متباينة مع فنادقهم، حيث ما يمثل نسبة (31.2%) يتعاملون مرة في السنة مع فنادقهم، وفي غالب الأحيان يكون هؤلاء من السياح أو ما يسمى بزبائن الترفيه، بالمقابل (28.9%) من المستجوبين يتعاملون مع الفندق مرتين في السنة، و(22.5%) من 3 إلى 5 مرات، (10.4%) من 6 إلى 10 مرات في السنة، ويمثل هؤلاء غالبا فئة زبائن الأعمال إلى جانب الذين يتعاملون مع الفندق أكثر من ذلك. وهناك فئة من الزبائن والذين يمثلون (6.9%) من المستجوبين قاموا بالتحديد

كزيارتهم للفندق مرة أو أكثر في الأسبوع أو في الشهر، وهناك من حدد أنه يستخدم النادي الرياضي وعليه يكرر الزيارة غالبا، كذلك من بين المستجوبين من ذكر أنه يتعامل مع المطعم لذلك فتكرار التعامل يكون حسب الحاجة، كما أن هنالك من يتعامل معه مرة كل ثلاثة سنوات.

3. مدة زيارة أو تعامل المستجوبين مع المؤسسة الفندقية: تعتبر مدة زيارة المؤسسة الفندقية مؤشرا مهما لرصد تقييمات الزبائن حول مختلف جوانب الإقامة أو الخدمة المتحصّل عليها، ويبين الجدول التالي مدة زيارة المبحوثين الذين يقصدون مؤسساتهم الفندقية قصد الإقامة:

الجدول 4. 18: مدة الزيارة أو تعامل المستجوبين مع المؤسسة الفندقية

النسبة %	التكرار	مدة الزيارة أو التعامل
20.8%	36	ليلة واحدة
51.4%	89	ليلتين إلى 3 ليالي
13.9%	24	4 إلى 6 ليالي
6.4%	11	7 إلى 10 ليالي
7.5%	13	أخرى
100,0%	173	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

وفقا للجدول (18.4)، معظم العينة المستجوبة (72.2%) تقضي بين ليلة إلى 3 ليالي في مؤسساتها الفندقية، وتعكس هذه النسبة في غالب الأحيان زبائن الأعمال وزبائن العبور (*transit*)، أما باقي النسبة فهي تخص زبائن الترفيه الذين تكون مدة إقامتهم طويلة نسبيا. بينما ما نسبته (7.5%) ينقسمون إلى قسمين: أولئك الذين يتعاملون مع الفندق خارج إطار الإقامة مثل استخدام النادي الرياضي، المطعم، العناية بالجسم، أو الاجتماعات المهنية التي لا تستدعي الإقامة؛ والقسم الثاني الذين حددوا أنهم يقيمون لفترات طويلة في المؤسسة الفندقية.

4. سبب تعامل المستجوبين مع المؤسسة الفندقية: يختلف زبائن الأعمال عن زبائن الترفيه من حيث أهداف زيارتهم وتعاملهم مع مؤسساتهم الفندقية، هذا ما يجبر هذه الأخيرة على صياغة إستراتيجية تسويقية خاصة بكل صنف، وعليه كان من المهم معرفة نسبة زبائن الأعمال من زبائن الترفيه واستكشاف أي صنف آخر من الزبائن في هذه العينة. ويوضح الجدول (19.4) هذه النتائج:

الجدول 4. 19: سبب تعامل المستجوبين مع المؤسسة الفندقية

النسبة %	التكرار	سبب التعامل
30.6%	53	لقضاء العطلة
54.9%	95	لأسباب مهنية
7.5%	13	الاثنان معا
2.9%	5	عبور
4.0%	7	أخرى
100.0%	173	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من خلال الجدول (19.4) أن هذه النتائج تتوافق بشكل كبير مع ما تقدم من تحليل في الجدولين السابقين، حيث ما نسبته (54.9%) من الزبائن يتعاملون مع فندقهم لأسباب مهنية، و(30.6%) من أجل قضاء العطلة، كما أن (7.5%) من المستجوبين يجمعون بين الاثنين. وقد كان من المثير للاهتمام وجود مستجوبين حددوا أن تعاملهم المتكرر مع الفندق سببه العبور (*Transit*). أما النسبة المتبقية والتي تمثل (4%) فقد قاموا بإعطاء تفاصيل مثل: التعامل لأغراض طبية (العلاج بالمياه الحموية)، لاحتساء قهوة، لاستخدام النادي الرياضي والمنتجع *Spa*، أو لقضاء عطلة نهاية الأسبوع.

5. الخدمات المستخدمة من طرف المستجوبين: فيما يخص سؤال المستجوبين حول الخدمات التي يقصدون لأجلها فندقهم المعتاد، فقد كان السؤال يحتمل عدّة إجابات (متعدد الخيارات)، وكانت النتائج كالتالي:

الجدول 4. 20: الخدمات المستخدمة من طرف المستجوبين

النسبة %	التكرار	الخدمات المستخدمة
91.9%	159	خدمة الغرف
77.5%	134	خدمة المطعم
60.1%	104	خدمة المقهى
14.5%	25	خدمة قاعة المحاضرات
15.0%	26	خدمة قاعة الاجتماعات
6.4%	11	خدمة قاعة الحفلات
31.8%	55	خدمات النادي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

أغلب المستجوبين بما نسبته (91.9%) يقصدون الفندق من أجل خدمة الإقامة، ويرافق ذلك استخدام (77.5%) منهم للمطعم و (60.1%) منهم للمقهى، كما أن (31.8%) منهم يستخدمون خدمات النادي كقاعة الرياضة، المسبح، المنتجع الصحي، التجميل. ويستخدم المستجوبون من صنف زبائن الأعمال قاعة المحاضرات وقاعة الاجتماعات بنسب متقاربة تمثل (14.5%) و (15.0%) على التوالي، وأقل نسبة هي

تلك التي تستخدم قاعة الحفلات وتمثل (6.4%) من المستجوبين، وعليه يتضح من قراءة هذه النتائج أن خدمة الإقامة والتي تعتبر الخدمة الجوهر في المؤسسة الفندقية وما يرافقها من خدمات داعمة أي المطعم والمقهى هي أكثر الخدمات التي يقصد من أجلها المستجوبون فنادقهم المعتادة، وهذا ما يلزم المؤسسات الفندقية منحها الأولوية من حيث توفير الموظفين المدربين لتقديمها والاستثمار فيها وفي صيانة مرافقها.

6. الطريقة التي تعرف بها المستجوبون على المؤسسة الفندقية: يعكس هذا السؤال الجهود الاتصالية التي تبذلها المؤسسات الفندقية للتعريف بنفسها عبر مختلف الأدوات الترويجية، وقد بينت النتائج ما يلي:

الجدول 4. 21: الطريقة التي تعرف بها المستجوبون على المؤسسة الفندقية

النسبة %	التكرار	طريقة التعرف على الفندق
9.8%	17	عبر الإشهار
9.8%	17	عبر منصات الحجز
59.5%	103	عبر الكلمة المنطوقة
5.2%	9	عبر الوكالات السياحية
13.3%	23	عبر وسائل التواصل الاجتماعي
16.8%	29	بطريقة أخرى

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

تعتبر الكلمة المنطوقة أكثر وسيلة تمكّن من خلالها المستجوبون التعرف على مؤسستهم الفندقية المعتادة حيث أتت بنسبة (59.5%) أما باقي النسب فقد كانت منقسمة بين مواقع التواصل الاجتماعي بنسبة (13.3%)، الإشهار ومنصات الحجز بنسب متساوية تمثل (9.8%) من المستجوبين، وبنسبة منخفضة من خلال وكالات السياحة والأسفار (5.2%) وهذا نظرا لأن الفنادق متواجدة بالجزائر ولا يلجأ عادة الزبائن لوكالات السياحة والأسفار من أجل البحث عن مؤسسات فندقية محلية، أما ما نسبته (16.8%) فقد حدد معظمهم أن مؤسساتهم من أخذت المبادرة للحجز، وهناك من ذكر أنه تعرّف على الفندق من خلال GPS، البحث في جوجل، الصالون الدولي للسياحة، الفيدرالية الوطنية لمستغلي الفنادق.

7. المعيار الذي اختار على أساسه المستجوبون المؤسسة الفندقية أول مرة: هذا السؤال كان عبارة عن سؤال مفتوح، تركت فيه الحرية للمستجوبين لكتابة المعيار الذي دفعهم لاختيار فندقهم المعتاد عند أول مرّة، ويعتبر هذا السؤال ذو أهمية من أجل رصد تلك المعايير التي تعدّ مهمة للزبائن عند اختيار الفندق، وقد قمنا بتحليل الإجابات التي كانت عبارة عن عبارات كتبها المستجوبون على سبيل المثال:

- " الاستقبال والضيافة الجيدة " ؛

- " Near the airport of Algiers. " ؛

- "l'emplacement et le tarif " .

ثم قمنا بترجمتها إلى اللغة العربية لتوحيد عملية التحليل وتحويلها إلى مواضيع "Themes" تعكس أبعاد معينة كجودة الخدمة أو الموقع، وتوضح سحابة الكلمات في الشكل (6.4) إجابات المستجوبين، فكلما كان الحجم كبيرا دل ذلك أن الكلمات تكررت كثيرا، وتسمى هذه المقاربة بالمقاربة المعجمية *Lexical approach*.

الشكل 4. 6: المعيار الذي اختار على أساسه المستجوبون المؤسسة الفندقية عند أول تعامل



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع wordclouds.com

ويوضح الجدول التالي تكرار ورود الكلمات من الأكبر إلى الأقل:

الجدول 4. 22: تكرار المعيار الذي اختار على أساسه المستجوبون المؤسسة الفندقية عند أول تعامل

التكرار	معيار اختيار الفندق	التكرار	معيار اختيار الفندق	التكرار	معيار اختيار الفندق
1	السيارة	5	الجودة/سعر	62	الموقع
1	الصور	5	الأمن	28	الخدمة / الخدمات
1	الغرفة	3	المنظر	22	النظافة
1	الفضول	3	الهدوء	22	السعر
1	المسبح	2	التخفيضات	12	الاستقبال
1	الملاءمة	2	المهنية	11	السمعة
1	الموظفون	2	الوحيد	11	الجودة
1	النقل	2	لا كحول	9	التصنيف
1	تقدير الزبون	1	الأقدمية	8	الكلمة المنطوقة
1	جديد	1	البرستيج	7	الراحة
1	كل شيء	1	التنظيم	6	عائلي
1	عالمي	1	الحظ	6	الشاطئي
1	مواقع التواصل	1	الديكور	6	الآخرين (الغير)
	الاجتماعي	1	الزبون	5	الهندسة المعمارية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع wordclouds.com

يتضح من الشكل (6.4) ، والجدول (22.4) أن "موقع الفندق" احتل المرتبة الأولى من حيث اعتباره المعيار الأول الذي اختار على أساسه المستجوبون فندقهم عند أول تعامل حيث تم ذكره (62) مرة من قبلهم، يليه الخدمة أو الخدمات التي ذكرت (28) مرة، ثم نظافة الفندق وسعره بـ (22) تكرارا لكليهما، وتعتبر سمعة الفندق كذلك من بين المعايير التي تكرر ذكرها (11) مرة، إلى جانب الجودة، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الجودة تعتبر مفهوما مختلفا عند الأفراد، فهناك من يستخدمها للإشارة إلى الخدمة الجيدة التي يحصل عليها، وهناك من يشير بها إلى الجوانب المادية فقط. وقد فضلنا ترك بعض المعايير مثل "الموقع"، "النظافة"، "الاستقبال"، "الأمن"، "المهنية" واردة كما أدرجها الزبائن عوض دمجها مع الجودة حتى نبين بالتفصيل أي بعد منها كان ذو وزن أكبر في اختيار الزبائن للفندق عند أول تعامل معه. وما يمكن ملاحظته هو أن الجوانب الملموسة في جودة الخدمة هي التي احتلت الصدارة في الترتيب.

8. الجوانب التي تحفز المستجوبين على العودة إلى مؤسستهم الفندقية في كل مرة: إلى جانب

السؤال السابق، يعتبر هذا السؤال ذا أهمية بالغة في تحديد المعايير أو الجوانب التي تحفز المستجوبين على تكرار التعامل مع نفس المؤسسة الفندقية، حيث انقسم هذا السؤال إلى جزئين، الأول يختار فيه المستجوبون المعيار أو المعايير التي تدفعهم لتكرار التعامل من بين قائمة اختيارات محددة مسبقا، ثم من أجل معرفة أهميتها بالنسبة لهم طُلب منهم ترتيبها. وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول 4. 23: الجوانب التي تحفز المستجوبين على تكرار التعامل مع مؤسستهم الفندقية

المعيار	التكرار	النسبة %	نسبة المعيار الذي تم ترتيبه رقم (1) وفقا للمستجوبين
جودة الخدمة	126	72,8%	65,2%
الثقة المتبادلة	82	47,4%	39,1%
التواصل السلس مع الموظفين	91	52,6%	33,0%
القدرة على إدارة الشكاوى	24	13,9%	27,8%
العروض الترويجية	22	12,7%	27,8%
التزام الفندق اتجاهك	57	32,9%	38,3%
كفاءة الموظفين	51	29,5%	34,8%
الأسعار	74	42,8%	35,7%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

كانت "جودة الخدمة" أكثر سبب تم اختياره من قبل المستجوبين يحفزهم للعودة إلى نفس فندقهم وذلك بنسبة (72.8%) منهم، كما أن (65.2%) منهم قاموا بترتيبها في المرتبة الأولى، وهذا يتوافق مع إجابات السؤال السابق أين شكّل الموقع، الخدمة، النظافة، الاستقبال المعايير الأكثر تكرار التي ذكرها المستجوبون عند اختيارهم لفندقهم أول مرة. كما اختار المستجوبون "التواصل السلس مع الموظفين" بنسبة (52.6%) كمعيار لتكرار العودة والتعامل مع الفندق، وقد تم ترتيبه في المرتبة الأولى من حيث الأهمية من قبل

(33%) منهم. وتحصلت "الثقة المتبادلة" على (47.4%) من اختيارات المستجوبين كسبب يدفعهم لتكرار التعامل مع فندقهم. وتم ترتيبها الأولى من قبل (39.1%) منهم. من جهة أخرى، اعتبر (42.8%) من أفراد العينة "الأسعار" المعيار الذي يحفزهم لتكرار التعامل مع الفندق، ومنحه الأولوية (35.7%) منهم. واعتبر (32.9%) من المستجوبين "التزام الفندق تجاههم" السبب الذي يدفعهم للعودة بنسبة (32.9%)، ورتبه (38.3%) الأول من حيث الأهمية. يلي هذه النسب معيار "كفاءة الموظفين" والذي تم اختياره من قبل (29.5%) من المستجوبين، وتم ترتيبه الأول من قبل (34.8%) منهم. وضمن المعايير الأقل نسبة من حيث سبب أو دافع العودة أتت إدارة الشكاوى والعروض الترويجية بنسب متقاربة (13.9%) و (12.7%) على التوالي، وتم ترتيب هذين المعيارين كاختيار أول بأقل نسبة من بين جميع المعايير وذلك نسبة 27.8% لكليهما.

وعليه إذا أردنا أن نقوم بترتيب هذه المعايير وفقا للنتائج التي وردت في الجدول السابق، ستكون النتائج كما يلي:

الجدول 4. 24: ترتيب معايير تكرار تعامل المستجوبين مع مؤسستهم الفندقية

المعيار	الترتيب من حيث سبب العودة	ترتيب المعيار كرقم (1) وفقا للمستجوبين
جودة الخدمة	1	1
الثقة المتبادلة	3	2
التواصل السلس مع الموظفين	2	6
القدرة على إدارة الشكاوى	7	7
العروض الترويجية	8	8
التزام الفندق اتجاهك	5	3
كفاءة الموظفين	6	5
الأسعار	4	4

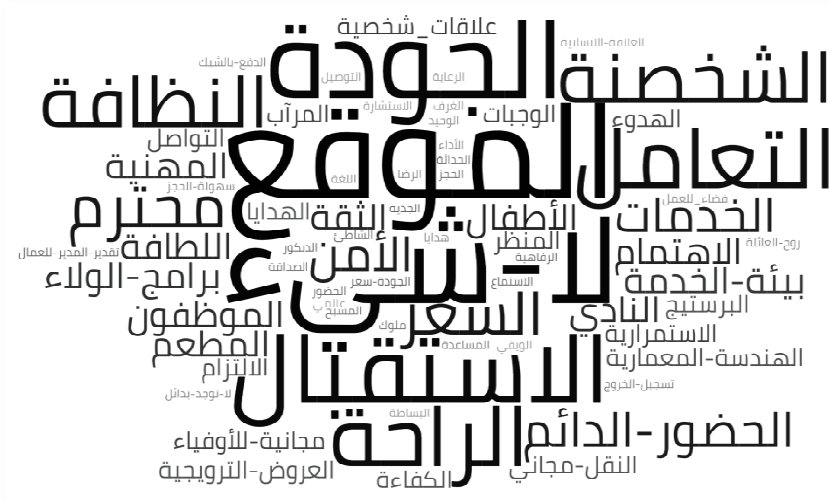
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من الجدول (24.4)، يمكن أن نلاحظ أن جودة الخدمة كانت المعيار الأول في الاختيار من حيث العدد ومن حيث الأولوية، وعليه اعتبرها المستجوبون السبب أو المحفز الرئيسي الذي يكررون من أجله التعامل مع مؤسستهم الفندقية، وهذا ما يوضح الأهمية التي ينبغي أن توليها المؤسسات الفندقية لهذا العامل "الاستراتيجي" وأن تحافظ على مستويات ثابتة أو متزايدة من جودة الخدمة، لأن أي تغيير سلبي قد يؤدي إلى تحول الزبائن إلى مؤسسات فندقية أخرى. من جانب آخر، ما يمكن ملاحظته هو أن الثلاثية "ثقة، اتصال، التزام" والتي أسمىها ببعده تقوية العلاقة مع الزبون كانت متنسقة إلى حد كبير من حيث ترتيب ورودها كاختيار أو اعتبارها كمعيار أول من أجل العودة لنفس المؤسسة الفندقية، وهذا ما يدل أن الزبائن حساسون لكل ما يتعلّق بإرساء الثقة بينهم وبين مؤسساتهم، وبطريقة تواصلها معهم، بالإضافة إلى الالتزام نحوهم. أما

فيما يخصّ البعد الثالث المتمثل في إدارة الشكاوى فقد كان في أواخر الترتيب كمعيار يحفز الزبائن المستجوبين على العودة، وقد يعود ذلك إلى أن هذا البعد يعتبر عادة نسبيا بين الأفراد، وأن مجالات التسامح (*tolerance intervalls*) تختلف من فرد لآخر، كما لا يمكن اعتبار أن جميع المستجوبين قد تعرّضوا لمواقف سابقة استدعت تفعيل هذا البعد من قبل مؤسساتهم. أما فيما يتعلّق بالسّعر فقد توسّط الترتيب في القائمة سواء من جانب اختياره كمعيار للعودة أو كترتيبه الأول من حيث الأهمية. وعليه كاستنتاج أولي يمكن القول أن ممارسات التسويق بالعلاقات ينبغي دائما أن تكون مدعّمة بأسعار مناسبة لزيائنها، لأن التزامهم قد لا يكون دائما ذو بعد عاطفي (*affective*) وإنما قد يكون ذا بعد موضوعي أو مالي (*calculative*)، ونفس الأمر بالنسبة لولائهم للفندق فقد يكون ذو طبيعة سلوكية.

9. "الإضافة أو الإضافات" الأخرى التي قدمتها المؤسسات الفندقية لزيائنها المستجوبين: هدفت الباحثة من خلال هذا السؤال لاستكشاف تلك الإضافة أو مجموعة الإضافات (*the plus*) التي يرى المستجوبون أنهم يحصلون عليها من قبل فنادقهم إلى جانب ما تقدّم من أجوبة في السؤالين السابقين. وقد أرادت الباحثة من هذا السؤال أن يعبر المستجوبون عما سيشكل في الحقيقة الجانب الذي استطاعت فنادقهم أن تتفوق فيه عن منافسيها. ويبين الشكل أسفله سحابة إجابات المستجوبين:

الشكل 4. 7: الإضافة أو الإضافات" الأخرى التي قدمتها المؤسسات الفندقية لزيائنها المستجوبين



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع wordclouds.com

الجدول 4. 25: الإضافة أو الإضافات الأخرى التي قدمتها المؤسسات الفندقية لزيائنها المستجوبين

التكرار	الإضافة	التكرار	الإضافة	التكرار	الإضافة	التكرار	الإضافة
1	الجودة/سعر،	2	المنظر	3	الاهتمام	25	الموقع
	سهولة الحجز،	2	النقل المجاني للمطار	3	اللطافة	22	لا شيء
	الحدائق،	3	الهدايا	3	المطعم	9	الجودة
	الحضور	2	الهدوء	3	المهنية	8	الاستقبال
	الدفع بالشيك،	2	الهندسة المعمارية	3	الموظفون	7	التعامل
	الديكور، الرضا	2	الوجبات	3	النادي	7	الراحة
	الرعاية، الرفاهية	2	العلاقات الشخصية	3	برامج الولاء	7	النظافة
	الشاطي،	2	مجانية لأوفياء	3	بيئة الخدمة	6	الشخصنة
	الصدقة، العلاقة	1	الأداء، الاستشارة، الاستماع، البساطة، التوصيل، الجدية، عالمي، فضاء للعمل، لا توجد بدائل أخرى، روح العائلة،	2	الكفاءة	5	السعر
	الإنسانية، الغرف			2	الاستمرارية	5	محترم
	المساعدة،			2	الالتزام	4	الأمن
	المسبح، الوحيد،			2	البرستيج	4	الحضور الدائم
	الويفي، تسجيل			2	التواصل	4	الخدمات
	الدخول، تقدير			2	العروض الترويجية	3	العناية بالأطفال
المدير للعمال،	2			المرآب	3	الثقة	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع wordclouds.com

بنفس نتائج السؤال (7) تحصل "الموقع" على المرتبة الأولى حتى من جانب الإضافة التي يمنحها الفندق للمستجوبين، وهذا ما يدل على أن هؤلاء يمنحون الأهمية الكبيرة لموقع الفندق قبل أية اعتبارات أخرى. وفيما يلي بعض المقتطفات من إجابات بعض المستجوبين حول موقع الفندق:

- "يقع في حيز جغرافي ملائم للعطل ولأعماله"

- "Proche de la mer"

- "Not so far from Airport"

- "La situation géographique et à proximité de la mer"

- "الموقع القريب من الآثار"

أما ما قمنا بترميزه بـ "لا شيء" فقد احتل المرتبة الثانية من حيث تكرار ذكره من قبل المستجوبين، حيث اكتفى بعضهم بكتابة "لا شيء" قصدا منهم أن ما يحصلون عليه من الفندق هو الحد الكافي أو الأدنى من الخدمات وأن الفندق لا يقوم بجهود إضافية لتقديم قيمة إضافية يدركها هؤلاء. وأضاف البعض الآخر تعليقات حول ما يقصدونه بذلك مثل:

- "تقريبا لا شيء باستثناء قربه من مكان تواجد أشغالي"

- "لا توجد بدائل كثيرة هو الأفضل"

- "فنادق القطاع العمومي كلها متشابهة"

- "لم يقدم لي أية إضافة .. بل إن أسعاره غالية جدا مقارنة مع خدماته ..."

ويتضح من هذه الاقتباسات أن بعض المستجوبين وبالرغم من تكرارهم للتعامل مع نفس الفندق إلا أنه يمكن إلتماس بعض من عدم الرضا حول مؤسساتهم الفندقية، وأنهم إن توفرت لهم بدائل أخرى أكثر جاذبية سيقومون بتغيير الفندق على الفور.

أما فيما يتعلّق بالشخصنة، فقد ذكر المستجوبون بعضا من الجوانب التي يرون أنها تقدّم لهم بالإضافة مع فندقهم المعتاد ونذكر من بينها:

- "اختيار الغرف حسب الرغبة "

- "الاعتناء الخاص و الهدايا الشخصية المقدمة"

- "Assure une chaîne de froid à mes produits (réactifs vaccins)

" lors des missions de travail"

- "تقديم خدمات شخصية"

- "speed to solve problems or particular requests"

حيث يرى المستجوبون أن بعض اللفّات "gestures" مهما كانت بساطتها و فقط لأنها كانت موجهة خصيصا لهم تجعلهم يتذكرونها ويتحدثون عنها ويعتبرونها كإضافة قدمها لهم الفندق.

10. إعادة النظر في اختيار المستجوبين لمؤسساتهم الفندقية عند كل تعامل: هدف هذا السؤال

لمعرفة إذا ما كان المستجوبون وبالرغم من اعتيادهم على التعامل مع نفس الفندق سيعيدون النظر في تغيير أو البقاء في نفس الفندق، وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول 4. 26: إعادة النظر في اختيار المستجوبين لمؤسساتهم الفندقية عند كل تعامل

إعادة النظر	التكرار	النسبة %
لا	128	74.0%
نعم	45	26.0%
المجموع	173	100,0

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من الجدول السابق أجاب (74%) من المستجوبين أنهم لن يعيدوا النظر في اختيارهم لفندقهم الحالي، أما البقية والتي تمثل نسبة (26%) فقط أجابوا أنهم سيعيدون النظر مع فندقهم عند كل تعامل.

وحتى نتعمق أكثر في هذه النقطة، قمنا بإنشاء جدول متقاطع بين تصنيف المؤسسات الفندقية التي يتعامل معها المبحوثون وأقدمية تعاملهم معها وردهم حول إعادة النظر في مؤسساتهم الفندقية. وكانت نتائج الجدول كالتالي:

الجدول 4. 27: جدول متقاطع يوضح نسبة إعادة نظر المبحوثين حول تغيير فندقهم ومدة تعاملهم معه حسب

تصنيف الفندق

المجموع	التصنيف				إعادة النظر	مدة التعامل
	نجمتين وأقل	3 نجوم	4 نجوم	5 نجوم		
%75	%100	%66.7	%66.7	%100	لا	أقل من سنة
%25	%0	%33.3	%33.3	%0	نعم	
%80.4	%85.7	%66.7	%85	%88.9	لا	من سنة إلى سنتين
%19.6	%14.3	%33.3	%15	%11.1	نعم	
%79.4	%84.6	%80	%79.2	%72.7	لا	من 3 إلى 5 سنوات
%20.6	%15.4	%20	%20.8	%27.3	نعم	
%60	%66.7	%50	%71.4	%54.5	لا	من 6 إلى 10 سنوات
%40	%33.3	%50	%28.6	%45.5	نعم	
%44.4	/	%100	%50	%25	لا	أكثر من 11 سنة
%55.6	/	%0	%50	%75	نعم	

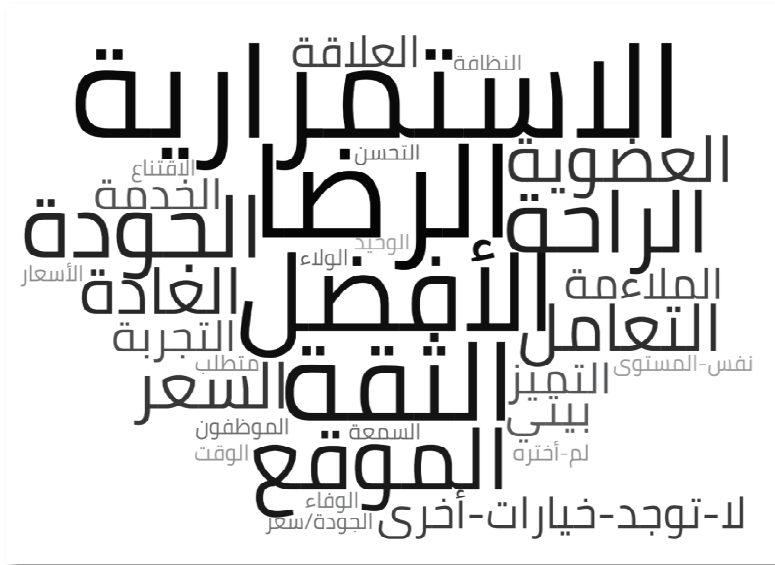
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من الجدول (27.4) أن (75%) من المبحوثين الذين يتعاملون مع مؤسساتهم الفندقية لمدة تقل عن السنة لا يرون أنهم سيغيرونها، حيث أن (66.7%) منهم ينتمون لفئة 3 و 4 نجوم، بينما (100%) منهم يتعاملون مع فنادق 5 نجوم ونجمتين وأقل. أما الزبائن الذين يتعاملون مع مؤسساتهم الفندقية لفترة تتراوح بين سنة وسنتين لا يعيدون النظر في مؤسساتهم بنسبة (80%)، حيث نلاحظ أن هذه النسبة ارتفعت مقارنة بسابقتها، وسبب ارتفاعها يرجع أساسا لزبائن فئة 4 نجوم حيث أن (85%) منهم لا يعيدون النظر في مؤسساتهم. من جهة أخرى، فإن (79.4%) من المبحوثين الذين يتعاملون مع مؤسساتهم الفندقية لمدة تتراوح بين 3 و 5 سنوات لا يعيدون النظر في مؤسساتهم الفندقية، وقد كانت نسب ردودهم مقاربية إلى حد ما بين جميع فئات الفنادق حيث تراوحت بين (72.7%) و(84.6%). وعند اقتربنا من فئة المبحوثين القدامى نلاحظ أن هذه النسب تتناقص، حيث أن (60%) من الذين يتعاملون مع مؤسساتهم الفندقية منذ 6 إلى 10 سنوات و(44.4%) ممن لديهم أكثر من 11 سنة تعامل معها لا يعيدون النظر في اختيارهم لها عند كل زيارة أو تعامل. وعليه ما يمكن ملاحظته، أنه بالنسبة لزبائن فئة 5 نجوم، كلما زادت أقدميتهم كلما زادت رغبتهم في إعادة النظر في فندقهم، ونفس الملاحظة بالنسبة لزبائن فنادق النجمتين وأقل. بينما بالنسبة لفئتي 3 و 4 نجوم لا يمكن تحديد اتجاه واحد حيث أن هذه النسب تتناقص وتتناقص وفق كل مرحلة تعامل.

يدفعنا التحليل السابق الوارد في الجدولين (26.4) و(27.4) للبحث في الأسباب التي أظهرت تباينا في اتجاهات المبحوثين، حيث تم وراء السؤال (10) طرح سؤال مفتوح حول السبب (إعادة / عدم إعادة) النظر في الفندق الحالي، وقمنا بتحليله من خلال تقسيمه إلى جزئين، الأول معني بالمستجوبين الذين لا يعيدون النظر في فندقهم الحالي، والثاني بأولئك الذين سيفعلون. وقد كانت الإجابات كما يلي:

- بالنسبة للمستجوبين الذين لا يعيدون النظر في اختيارهم لفندقهم (74%) : يوضح الشكل أسفله الأسباب التي تدفعهم لعدم التفكير في تغيير فندقهم الحالي:

الشكل 4. 8: أسباب عدم إعادة نظر المستجوبين في اختيارهم لفندقهم الحالي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع wordclouds.com

وعليه يمكن تقسيم الأسباب التي تدفع المستجوبين لعدم تغيير فندقهم الحالي إلى المجموعات التالية:

- الرضا: تحصل الرضا على أكبر عدد من التكرارات (22)، حيث عبّر المستجوبون أنهم ليست لديهم النية في تغيير مؤسساتهم الفندقية الحالية لأنهم راضون عنه، وفيما يلي بعض مما ذكروه حول الرضا:

- "دائما حسب تطلعاتي"

- "Je suis toujours satisfait"

- "يعجبني التعامل مع هذا الفندق"

- "تتوفر فيه كل شروط الرفاهية"

- "Because this hotel is perfect for me"

- "Il répond au besoin que j'ai en mission de travail"

- "Il regroupe tous les critères recherchés"

- الاستمرارية (الثبات): اعتبر المستجوبون أن تقديم مستويات ثابتة من الخدمة عند كل تعامل مع فنادقهم هو السبب الذي يدفعهم لعدم التفكير في تغييره، فقد تم ذكر هذا السبب (21) مرة من طرفهم، حيث عبّر بعضهم عن ذلك كما يلي:

- "Car la prestation reste toujours au top"

- "لأن الخدمة المقدمة من طرف هذا الفندق جيدة و مادامت لم تتغير فلن ألتجأ إلى

تغيير الفندق"

- "je pense que la qualité est préservée"

- *"Rien ne change à l'hôtel, toujours le même accueil chaleureux, les mêmes chambres ..."*
- *"لأن جودة خدماته ثابتة سواء هنا في الجزائر العاصمة أو وهران بنفس المعايير العالمية بالمقارنة مع روسيا حسب تجريتي؛"*
- *"Le service proposé est excellent à chaque visite"*
- *"Qualité constante"*
- *"Une certaine stabilité dans la qualité de service"*
- *"لم أجد داعي لإعادة النظر، كان في المستوى كلما أقيمت فيه؛"*
- *"Always the same"*

● **الأفضل:** حيث يعتبر بعض المستجوبين أن فندقهم هو الأفضل في منطقتهم، وعليه لا يرون أنهم سيقومون بإعادة النظر في التعامل معه في المستقبل، وقد تكرر هذا السبب (15) مرة، ومن بين ما ذكره المستجوبون:

- *"لا يوجد فندق آخر أفضل حال منه"*
- *"لأنه أفضل فندق في مدينتي مقارنة مع الفنادق المجاورة له والتي لا تليبي رغباتي"*
- *"Après avoir testé les autres hôtels, le choix est fait."*
- *"أحسن فندق في الولاية"*
- *"Mon hôtel préféré"*
- *"لأنه الأفضل حسب وجهة نظري"*

● **الثقة:** اعتبر المستجوبون أن ثقتهم في فنادقهم هي السبب الذي لن يدفعهم إلى تغييره، حيث تكرر ذكر الثقة (9) مرات، وفيما يلي بعض مما برروا به ذلك:

- *"هناك تجربة مع هذا الفندق وثقة"*
- *"After years trying this hotel I trust their quality services blindly"*
- *"J'ai confiance en cet hôtel"*
- *"J'ai confiance en leur service, je me sens à l'aise"*

● **الراحة، الموقع، الجودة:** كما رأى المستجوبون أن الراحة التي يحصلون عليها من خلال تعاملهم مع فندقهم (8)، بالإضافة إلى موقع المناسب لهم (8)، وجودة خدماته (7) هي السبب الذي لن يقوموا بإعادة النظر في تغيير فندقهم، حيث ذكر منهم ما يلي:

- *"الموقع وجودة الخدمة"*
- *"لأنني مرتاح معه"*
- *"لا داعي لتغيير مكان ترتاح فيه"*
- *"لا أعيد النظر لأن موقعه جيد و متوفر فيه كل متطلباتي"*
- *"à cause du rapport qualité/prix proposé par l'hôtel."*
- *"Je me sens très à l'aise"*
- *"du fait que je me sens bien dans cet hôtel"*
- *"بسبب نوعية الخدمات المقدمة وجودتها وكذلك حسن المعاملة"*

"The location is great" -

• العادة (التعود): ذكر بعض المستجوبين أنهم لن يغيروا فندقهم المعتاد بسبب التعود (5) عليه ومن

بين ما عبّروا عنه حول ذلك ما يلي:

- "لأنني اعتدت عليه"

- "أمر يخص حالة التعود عليه"

- "je préfère aller ou j'ai mes habitudes"

- "تعودنا عليه"

أما بقية الأسباب الأقل تكرارا نوردتها في الجدول التالي:

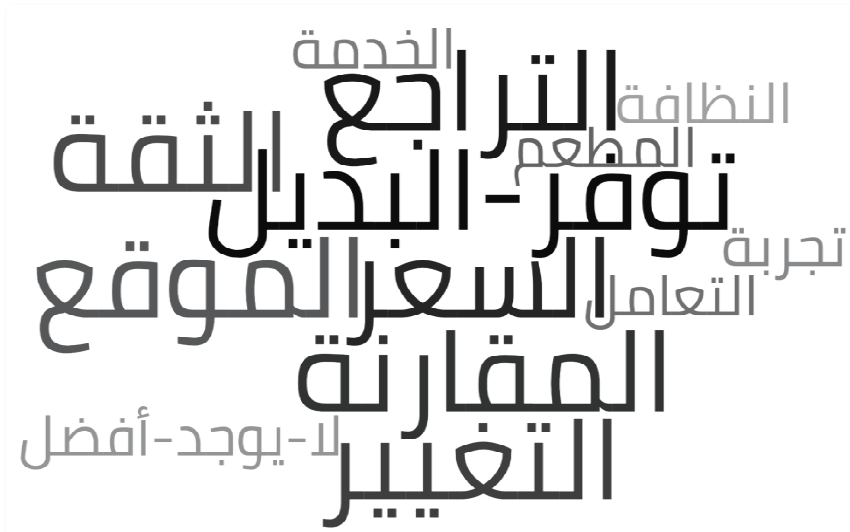
الجدول 4. 28: أسباب أخرى لعدم إعادة نظر المستجوبين في تغيير فندقهم

التكرار	السبب	التكرار	السبب	التكرار	السبب
1	الموظفون	2	العلاقة	4	التعامل
1	النظافة	2	الملاءمة	4	السعر
1	الوحيد	2	أحسه مثل بيتي	3	العضوية
1	الاقتناع	1	الولاء	3	لا توجد خيارات أخرى
1	لم أختره	1	التحسن	2	التجربة
1	لأنني متطلب	1	الجودة/ سعر	2	التميز
		1	السمعة	2	الخدمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع wordclouds.com

- بالنسبة للمستجوبين الذين يعيدون النظر في اختيارهم لفندقهم (26%): يوضح الشكل أسفله الأسباب التي تدفعهم للتفكير في تغيير فندقهم الحالي:

الشكل 4. 9: أسباب إعادة نظر المستجوبين في اختيارهم لفندقهم الحالي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع wordclouds.com

حسب الشكل السابق، ندرج ترتيب تكرار أسباب إعادة نظر المستجوبين للتعامل مرة أخرى مع فنادقهم كما يلي:

• **التراجع:** يمثل ما كان سبب استمرار تعامل المستجوبين وعدم إعادتهم النظر في فنادقهم هو ثبات مستويات الخدمة، فقد كان نفس السبب أي تراجع مستويات الخدمة وعدم ثباتها هو المحفز الذي سيدفع المستجوبين إلى تغيير فندقهم إن وجدوا البديل، حيث كان هذا السبب هو الأكثر تكرارا (12) مرة، وقد فصلّ البعض في هذا العنصر كما يلي:

- "Au fil des années certains aspects se dégradent .
- "لأن الوضعية ممكن أن لا تستقر على حالها و قد رأيت ذلك مع فنادق سابقة"
- "Dégradation du service"
- "La dégradation de l'édifice d'année en année"
- "الجزائري لا يواظب على نفس الخدمة"
- "La dégradation à vue d'œil "
- "il est important que le service et le ressenti soit le même aucune intransigeance quand on est dans un Hotel 5*"
- "Si on compare la qualité des prestations comparé à d'autres hôtels "X" dans le monde on se rends compte que le rapport qualité prix n'est pas top à Alger. Je pense notamment au personnel qui est parfois désagréable ou la nourriture qui peut être trop basique, ce qui est dommage pour un 5 étoiles. Si je compare l'hôtel de nos pays voisin je constate une grande différence de prestation dans sa globalité, alors que le prix par ... nuit est très semblable"

• **وجود البدائل:** يرى (12) من المستجوبين أنهم سيعيدون النظر في فنادقهم المعتاد لتوفرّ بدائل أخرى قد تكون أفضل من فنادقهم الحالي، حيث ذكروا ما يلي:

- "عندما يتوفر ما هو أحسن؛"
- "C'est peut être un hôtel régulier mais je suis toujours ouverte à de meilleures propositions"
- "ربما أجد أحسن منه من حيث الخدمة والأسعار؛"
- "المستجدات والخدمات الجديدة؛"
- "لوجود خيارات أخرى؛"
- "Je cherche toujours l'excellence du service"

• **السعر، المقارنة، التغيير:** بعض من المستجوبين يرون أنهم قد يعيدون النظر في فنادقهم من أجل البحث عن أسعار أفضل من الحالي، أو فقد رغبة في المقارنة والتغيير مثل ما ذكره بعضهم أدناه:

- "Côté prix c'est très cher" -
 "Les prix exagérés" -
 "Looking for better prices" -
 "دخول مؤسسات فندقية جديدة الخدمة وارتفاع القدرة التنافسية فيما بينها يجعلني
 أفاضل بينها"
 "Découvrir d'autres hôtels pour raison du changement" -
 "Histoire de changer de lieu" -

أما بقية الأسباب الأقل تكرارا التي تدفع المستجوبين للتغيير، فندرجها في الجدول التالي:

الجدول 4. 29: أسباب أخرى لإعادة نظر المستجوبين في تغيير فندقهم

التكرار	السبب	التكرار	السبب	التكرار	السبب
1	النظافة	2	الموقع	5	السعر
1	التجربة	1	التعامل	4	المقارنة
1	لا يوجد فندق أفضل منه حاليا	1	الخدمة	3	التغيير
		1	المطعم	2	الثقة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على موقع wordclouds.com

يساعد تحليل الأجوبة السابقة على رسم صورة أوضح حول الأسباب والمحفزات التي تساعد المؤسسات الفندقية على اختلاف تصنيفاتها على المحافظة على زبائنها الحاليين من خلال تعزيز الجوانب الإيجابية التي تقدّمها، وتقليل أو منع تسربهم عبر معالجة النقص التي تعاني منها، خصوصا وأن التحليل الوارد في الجدول (27.4) أظهر جليا أنه حتى ولو كان الزبون من القدامى فسيعيد دائما النظر في اختياره لمؤسسته الفندقية في حال ما لم يحصل على ما يتوقعه منها.

ثالثا: تحليل الأسئلة المتعلقة بما بعد تعامل المستجوبين مع مؤسساتهم الفندقية

تعتبر ممارسات التسويق بالعلاقات كاملة عند قيام المؤسسة بمتابعة زبائنها بعد نهاية التعامل معهم أو مغادرتهم الفندق، وعليه يعد من الضروري استكشاف بعض من أوجه هذه الممارسات كما يلي:

1. التواصل بعد المغادرة أو انتهاء التعامل: بما أن عينة المبحوثين تتمثل حصريا في الزبائن الدائمين، فمن المفترض أن تكون لديهم علاقات تواصل دورية مع مؤسساتهم الفندقية التي ينبغي في إطار تبنيتها للتسويق بالعلاقات أن تحافظ عليهم من خلال الإبقاء على قنوات التواصل مفتوحة معهم. ويعرض الجدول (30.4) إجابات المبحوثين بخصوص هذا السؤال:

الجدول 4. 30: تواصل المؤسسات الفندقية بزبائنهم بعد المغادرة أو انتهاء التعامل

النسبة %	التكرار	التواصل بعد المغادرة
8.7%	15	طوال الوقت
20.2%	35	من حين لآخر
20.2%	35	نادرا
50.9%	88	أبدا
100.0%	173	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتبين من الجدول (29.4) أن نصف المبحوثين لا يتم الاتصال بهم أبدا بعد مغادرتهم أو انتهاء تعاملهم مع مؤسساتهم الفندقية، بينما (8.7%) لديهم تواصل دائم معها، أما الـ (40.4%) المتبقين فلا يتم الاتصال بهم إلا من حين لآخر أو نادرا، وعليه ليم رصد تواصل كبير مع الزبائن الدائمين والذي من المفترض أن يتم إلتمسه في ظل تبني التسويق بالعلاقات.

2. أداة التواصل: قصد تسليط الضوء على أداة الاتصال الأكثر استخداما من قبل المؤسسات الفندقية

محل الدراسة للمحافظة على الاتصال مع زبائنهم تم الوصول إلى النتائج التالية:

الجدول 4. 31: أداة تواصل المؤسسات الفندقية مع زبائنهم الدائمين

النسبة %	التكرار	أداة التواصل
21.4%	37	التواصل بالهاتف
33.5%	58	التواصل بالبريد الإلكتروني
11.0%	19	التواصل غير المباشر
48.6%	84	لا يوجد تواصل
21.4%	37	وجود عروض ترويجية
100.0%	173	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

بنفس نتائج الجدول السابق نلاحظ من هذا الجدول أن تقريبا نصف المستجوبين أكدوا أن مؤسساتهم الفندقية لا تتواصل معهم بأي شكل من الأشكال، حتى أنهم لا يتعرضون لوسائل الاتصال غير المباشرة مثل الموقع الإلكتروني، شبكات التواصل الاجتماعي، الإعلانات وغيرها. وأن فقط (11%) من يطعون على هذه الوسائل غير المباشرة. أما ما نسبته (33.5%) فيتم التواصل معهم عبر البريد الإلكتروني، و (21.4%) منهم تستخدم مؤسساتهم الفندقية الهاتف للمحافظة على الاتصال معهم.

3. العضوية في نادي بالمؤسسة الفندقية: تعتبر نوادي الزبائن إحدى الممارسات التسويقية التي

تسعى للحفاظ على الزبائن من خلال تعزيز شعورهم بالانتماء إلى مجموعة معينة من الأعضاء وتمنحهم

شعورا بأن لديهم مكانة خاصة لدى المؤسسة، وعليه تم البحث في عينة الدراسة عن إذا ما كانت المؤسسات الفندقية المدروسة تستخدم هذه الأداة.

الجدول 4. 32: عضوية المستجوبين في نادي تابع للمؤسسة الفندقية.

النسبة %	التكرار	العضوية في نادي
86.7%	150	لا
13.3%	23	نعم
100.0%	173	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من الجدول السابق أن معظم المبحوثين لا ينتمون لأي ناد تابع لمؤسساتهم الفندقية وذلك بنسبة (86.7%) منهم.

4. امتلاك بطاقة ولاء: يمثل العضوية في النوادي، تعتبر بطاقات الولاء أداة تسويقية يمكن من خلالها التعرف على الولاء الملازم لسلوك تكرار الشراء، وبما أن عينة المبحوثين تدرس الزبائن الدائمين، من اللازم معرفة من منهم يمتلك مثل هذه البطاقات، ويوضح الجدول التالي هذه النتائج:

الجدول 4. 33: امتلاك المستجوبين لبطاقة ولاء

النسبة %	التكرار	امتلاك بطاقة ولاء
74.6%	129	لا
25.4%	44	نعم
100.0%	173	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

تبعاً لنتائج الجدول (33.4) يتبين أن (25.4%) من أفراد العينة يمتلكون بطاقات ولاء لمؤسساتهم الفندقية التي يتعاملون معها.

ويعرض الجدول المتقاطع التالي صنف المؤسسات الفندقية التي تمارس برامج الولاء من خلال منح العضوية في النوادي ومنح بطاقات ولاء لزيائنها الدائمين:

الجدول 4. 34: جدول متقاطع يوضح توزيع الزبائن المنتمين لبرامج الولاء حسب تصنيف الفندق

المجموع	نجمتين وأقل	3 نجوم	4 نجوم	5 نجوم	التصنيف	برنامج الولاء
100%	0.0%	13.0%	30.4%	56.5%	(13.3%)	نسبة الزبائن الذين ينتمون لنادي (13.3%)
100%	0.0%	20.5%	29.5%	50.0%	(25.4%)	نسبة الزبائن الذين يمتلكون بطاقة ولاء (25.4%)

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

حيث يتضح من الجدول أن (56.5%) من المبحوثين الذين ينتمون إلى نادٍ بمؤسساتهم الفندقية، و(50.0%) من الذين يمتلكون بطاقات ولاء هم زبائن لدى مؤسسات فندقية مصنفة 5 نجوم، وأن حوالي

(30%) منهم يتعاملون مع مؤسسات فندقية مصنفة 4 نجوم، كما أن ما نسبته (13%) من الذين ينتمون لنادٍ و(20.5%) من الذين يملكون بطاقة ولاء هم زبائن لدى فنادق 3 نجوم، أما من هو زبون لدى أقل من هذا التصنيف فلا ينتمي لأي برنامج ولاء، وعليه يمكن ملاحظة وجود ترتيب تنازلي في نسب الانتماء إلى برنامج ولاء يتوافق مع تصنيف الفندق، فالفنادق الفاخرة تمتلك من المقومات المادية والبشرية ما يسمح لها بتطوير علاقاتها مع زبائنها من خلال برامج الولاء كالعضوية في مختلف النوادي ومنح بطاقات ولاء، أما المؤسسات الفندقية الأقل تصنيفا فهي محدودة لحد كبير في إمكانياتها المادية (كعدم امتلاك مسبح، قاعة رياضة أو مركز للعناية بالجسم وغيرها) أو البشرية (كالموظفين المؤهلين لأداء مهام خاصة والدعم الإداري اللازم لمتابعة مثل هذه البرامج).

رابعا: تحليل الأسئلة المتعلقة بالمعلومات الشخصية للمستجوبين

في هذا القسم نقوم بتحليل المعلومات الديمغرافية للمستجوبين، والتي نوردتها كما يلي:

1. الجنس: لمعرفة أي صنف من الزبائن المبحوثين يتعامل أكثر مع المؤسسات الفندقية محل

الدراسة، يتم عرض جنس المبحوثين في الجدول التالي:

الجدول 4. 35: جنس المستجوبين

النسبة %	التكرار	الجنس
58.4%	101	ذكر
41.6%	72	أنثى
100.0%	173	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من الجدول (35.4) أن نسبة الذكور والإناث ليست بمتباعدة مع وجود غالبية للمستجوبين الذكور الذين يمثلون نسبة (58.4%) من إجمالي العينة.

2. الفئة العمرية: أما فيما يخص فئة أعمار المبحوثين، ومع الأخذ بعين الاعتبار أن توزيع الاستمارة

كان إلكترونيا، فقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول 4. 36: الفئة العمرية للمستجوبين

النسبة %	التكرار	فئة الأعمار
11.0%	19	18- 25
43.4%	75	26- 35
34.1%	59	36- 45
9.8%	17	46 - 60
1.7%	3	أكثر من 61
100.0%	173	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

نلاحظ من الجدول (36.4) أن أغلب المستجوبين في عينة الدراسة هم من فئة الشباب، حيث (11%) منهم يتراوح سنهم بين 18 و 25 سنة، و (43.4%) منهم تتراوح أعمارهم بين 26 و 35 وهي أكبر نسبة، كما أن من تتراوح أعمارهم بين 36 و 45 يمثلون نسبة (34.1%)، وقد يكون هذا راجعا لأن الاستبيان تم توزيع إلكترونيا وبالتالي غابت فئة الأعمار التي تفوق 61 سنة والتي قليلا ما تستخدم الوسائط الإلكترونية.

3. المستوى التعليمي: ينبغي كذلك في إطار وصف عينة الدراسة معرفة المستوى التعليمي للمبحوثين، حيث كلما كان مرتفعا كلما كان استيعاب وفهمهم للأسئلة جيدا. ويعرض الجدول (36.4) المستوى التعليمي للمبحوثين:

الجدول 4. 37: المستوى التعليمي للمستجوبين

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
3.5%	6	ثانوي وأقل
35.8%	62	جامعي
60.7%	105	دراسات عليا
100.0%	173	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين قد تحصلوا على دراسات عليا بنسبة (60.7%) وأن الجامعيين يمثلون نسبة (35.8%). أما الفئة التي لديها مستوى ثانوي وأقل تمثل فقط نسبة (3.5%).

4. المهنة: يسمح التعرف على مهنة المبحوثين من تحليل تعاملاتهم مع المؤسسات الفندقية بحسب أصنافها كما سنوضحه لاحقا. وتتنوع وظائفهم كما يلي:

الجدول 4. 38: مهنة المستجوبين

النسبة %	التكرار	المهنة
13.9%	24	طالب
67.1%	116	موظف
14.5%	25	مهن حرة
0.6%	1	متقاعد
4.0%	7	دون عمل
100.0%	173	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح مما ورد في الجدول (38.4) أن معظم أفراد العينة هم من الموظفين بنسبة (67.1%)، تليهم نسبة المستجوبين الذي يمتنون أعمالا حرة بنسبة (14.5%) ثم الطلبة خصوصا طلبة الدكتوراه بنسبة (13.9%).

5. الدخل: كان الهدف من البحث في دخل المبحوثين معرفة الأصناف التي تتعامل مع مؤسسات فندقية معينة كما سنوضحه في الشكل (10.4). ويبين الجدول التالي دخول المبحوثين:

الجدول 4. 39: دخل المستجوبين

النسبة %	التكرار	الدخل
4.0%	7	أقل من 18.000 دج
5.2%	9	18.001 - 32.000 دج
9.8%	17	32.001 - 45.000 دج
18.5%	32	45.001 - 65.000 دج
20.2%	35	65.001 - 100.000 دج
14.5%	25	100.000 - 150.000 دج
11.0%	19	أكثر من 150.001
13.9%	24	لست أجير
2.9%	5	أخرى
100.0%	173	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من الجدول (39.4) أن دخول المستجوبين أتت بنسب متقاربة إلى حد ما بين الخيارات التي تم اقتراحها، حيث أن أكبر نسبة مثلت (20.2%) منهم وهي فئة الدخل 65.001 دج - 100.000 دج تليها الفئة الأقل منها وهي 45.001 - 65.000 دج بنسبة (18.5%). ثم فئة 100.01 و 150.000 دج بنسبة (14.5%). أما بالنسبة للفئة الأخرى، فقد أتت في شكل دخول بالعملات الأجنبية بالنسبة للأجانب.

6. الجنسية: يوضح الجدول (40.4) جنسية المبحوثين في هذه الدراسة، والتي تسمح لنا بتحليل نتائج الدراسة مع الأخذ بعين الاعتبار هذا المعيار.

الجدول 4. 40: جنسية المستجوبين

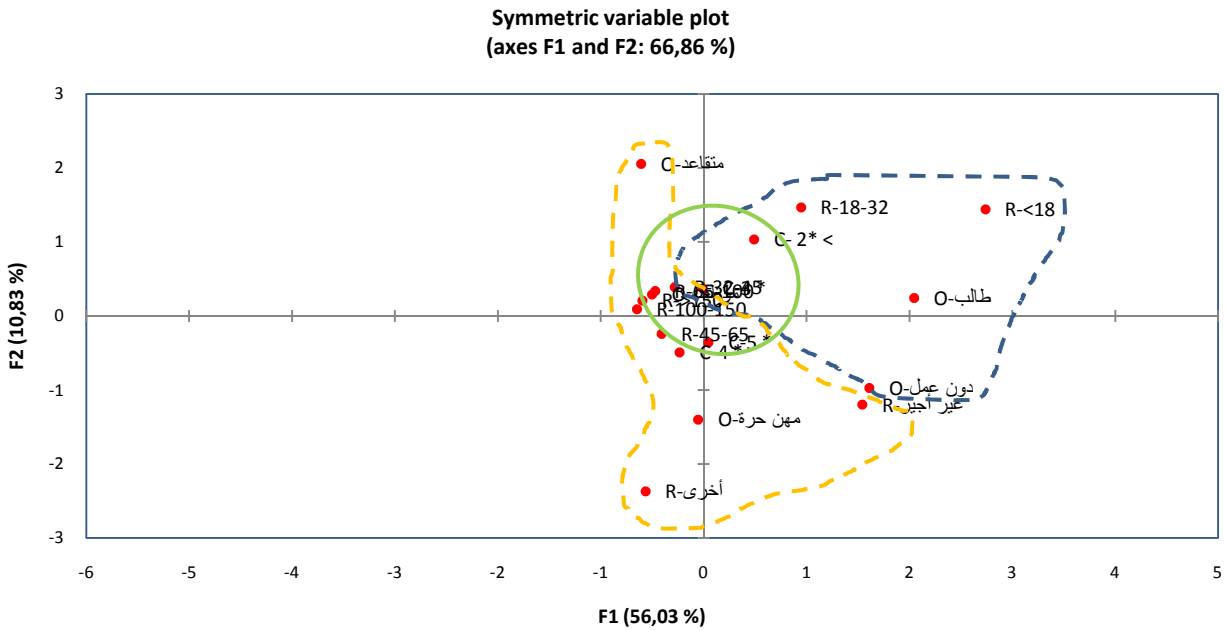
النسبة %	التكرار	الجنسية
96.5%	167	جزائرية
3.5%	6	أخرى
100.0%	173	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

اشتملت عينة المستجوبين على ما نسبته (96.5%) من الجزائريين، أما البقية فكانت أجنبية من فلسطين، إيطاليا ومصر، بالرغم من سعي الباحثة إلى الوصول لعينة من الأجانب إلا أن ذلك كان صعبا خصوصا لعدم إيجادها تجاوبا على موقع *TripAdvisor* بسبب تعقد وصول الرسالة، والاحتمال الضئيل لقراءتها والاهتمام بالإجابة على الاستبيان.

كحوصلة لأهم الخصائص الديموغرافية للمبحوثين، تم إجراء تحليل توفيقى متعدد (*Multiple Correspondence Analysis: MCA*) بين مهن المبحوثين، دخولهم وصنف المؤسسات الفندقية التي يتعاملون معها والتي نبرزها في الشكل التالي:

الشكل 4. 10: تحليل توفيقى متعدد بين مهن المبحوثين، دخولهم وتصنيف مؤسساتهم الفندقية



Revenue :R - الدخل - Occupation :O - المهنة - Classification :C التصنيف

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات *XLSTAT.2014*

يتضح من الشكل السابق أنه يمكن تقسيم المبحوثين إلى ثلاثة مجموعات، الأولى (ممثلة باللون الأزرق) تمثل أولئك الذين يتعاملون مع المؤسسات الفندقية ذات التصنيف نجمتين وأقل، وهم ذوي الدخل التي لا تتجاوز 32.000 دج، والذين هم طلاب أو لا يملكون عملا. أما المجموعة الثانية (ممثلة باللون البرتقالي) تجمع بشكل أساسي المبحوثين الذين يتعاملون مع المؤسسات الفندقية ذات التصنيف 3، 4 و 5 نجوم والذين دخولهم تتراوح بين 45.000 وأكثر من 150.000 دج، كذلك الذي أجورهم تنتمي لفئة "آخر" وهي دخول بالعملات الأجنبية بالنسبة للأجانب، وتشمل هذه المجموعة الثانية أساسا ذوي المهن الحرة والموظفين، كما تم إدراج المتقاعدين (عدددهم واحد فقط ويتعامل مع مؤسسة مصنفة 3 نجوم). من جانب آخر تمت إضافة مجموعة ثالثة (موضحة باللون الأخضر) والتي تمثل تقاطع المجموعتين الأولى والثانية من خلال فئة الموظفين الذين بعد تحليل صنف المؤسسات التي يتعاملون معها اتضح أنهم يتعاملون مع جميع أصناف المؤسسات الفندقية لأن دخولهم تشمل جميع الفئات، حيث أن (16%) منهم يتعاملون مع

مؤسسات فندقية من تصنيف نجمتين وأقل، (24%) مع صنف 3 نجوم، (38%) مع صنف 4 نجوم، و(22%) مع المؤسسات الفندقية المصنفة 5 نجوم (الملحق 4).

المطلب الثالث: تحليل اتجاهات المستجوبين حول متغيرات الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بتحليل اتجاهات المستجوبين حول التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية.

أولاً: اتجاهات المستجوبين حول التسويق بالعلاقات

فيما يلي سنقوم بتحليل اتجاهات المستجوبين حول متغير التسويق بالعلاقات من خلال تحليل عبارات كل بُعد من أبعاده والمتمثلة في جودة الخدمة، تقوية العلاقة مع الزبون وإدارة الشكاوى. وتجدر الإشارة إلى أنه عند توزيع الاستمارة الالكترونية، عمدت الباحثة إلى عدم ذكر عناوين الأبعاد، واكتفت بوضع العبارات في قالب واحد أي من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 34 حتى نتفادى أن يتحيز المستجوبون لبُعد معين دون آخر. وفيما يلي نتائج هذا التحليل:

1. اتجاهات المستجوبين حول جودة الخدمة: تشمل جودة الخدمة على خمسة أبعاد هي الملموسية، الاعتمادية، الاستجابة، الأمان والتعاطف، وفيما يلي عرض لنتائج تقييم المستجوبين لهذا البُعد:

الجدول 4. 41: تقييم المستجوبين حول جودة الخدمة بالمؤسسات الفندقية التي يتعاملون معها

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات جودة الخدمة
مرتفع جدا	1,112	4,38	1. يناسبك موقع الفندق كثيرا.
مرتفع	1,124	3,90	2. تجد معدات الفندق وتجهيزاته حديثة.
مرتفع	1,082	4,06	3. يملك الموظفون مظهرا أنيقا طوال الوقت.
مرتفع	1,210	3,76	4. يوفر لك الفندق مجموعة متنوعة من الأطباق والمشروبات حسب احتياجاتك.
مرتفع	1,091	3,75	5. يقدم لك الموظفون خدمة خالية من الأخطاء من أول مرة.
مرتفع	1,050	3,88	6. يقدم لك الموظفون الخدمات التي تطلبها في الوقت المناسب.
مرتفع	1,072	3,71	7. تحصل على الخدمة بسرعة مع أقل وقت انتظار.
مرتفع	1,000	4,02	8. دائما ما يتفرغ الموظفون للرد على استفساراتك.
مرتفع جدا	0,785	4,58	9. تشعر بالأمان أثناء تواجدك بهذا الفندق.
مرتفع جدا	0,853	4,35	10. يتميز الموظفون باللباقة واللطف.
مرتفع	0,958	3,99	11. يملك الموظفون المعارف اللازمة للرد على أسئلتك.
مرتفع	1,058	3,81	12. يولي الموظفون اهتماما فرديا بك.
مرتفع	1,071	3,69	13. يفهم الموظفون احتياجاتك الخاصة.
مرتفع	1,107	3,81	14. يقدر الموظفون ظروفك ويتعاطفون معك.
مرتفع	1,04	3,97	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من الجدول أن جميع أفراد العينة موافقون على أن مؤسساتهم الفندقية تقدّم لهم خدمات ذات جودة، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لإجاباتهم بين (3.69 و 4.58) وهي قيم مرتفعة إلى مرتفعة جدا ضمن مجال سلم ليكارت. كما بلغت قيمة المتوسط الإجمالي لجودة الخدمة في عينة الدراسة ما قيمته (3.97) بانحراف معياري قدره (1.04). وقد ساهمت العبارة رقم (9) في رفع هذا المتوسط حيث كانت قيمتها (4.58) وبأقل انحراف معياري من بين جميع عبارات جودة الخدمة والذي كانت قيمته (0.785)، وهذا ما يدل أن المستجوبين أجمعوا إلى حدّ كبير على شعورهم بالأمان بشكل عال داخل مؤسساتهم الفندقية. كما أن العبارة الأولى والتي تعبّر عن ملاءمة الموقع حضيت بمتوسط حسابي مرتفع قيمته (4.38) لكن بانحراف معياري قدره (1.11). واتفق المستجوبون بشكل كبير على أن موظفي مؤسساتهم الفندقية يتميزون باللطف واللباقة، حيث بلغ متوسط هذه العبارة (4.35)، وانحراف قدره (0.85). وحتى نتعمق بشكل أكبر حول أكثر بُعد من أبعاد جودة الخدمة حضى بالموافقة من قبل المستجوبين قمنا بحساب متوسطات والانحرافات المعيارية لكل بُعد على حدة، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 4. 42: نتائج تقييم المستجوبين لجودة الخدمة وفقا لأبعادها

أبعاد جودة الخدمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
الملموسية	4.02	1.132	مرتفع
الاعتمادية	3.82	1.070	مرتفع
الاستجابة	3.86	1.036	مرتفع
الأمان	4.31	0.865	مرتفع جدا
التعاطف	3.77	1.079	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

حسب إجابات أفراد العينة فإن الأمان هو أكثر بُعد من أبعاد جودة الخدمة الذي كان لديه أكبر وزن في تقييمهم الإيجابي لجودة الخدمة بمؤسساتهم الفندقية، حيث بلغت قيمة متوسطه الحسابي (4.31)، وانحرافه المعياري (0.86) والذي يعتبر الأقل من بين جميع الأبعاد الأخرى. وعليه يمكن القول أن المستجوبين راضون جدا عن توفر الأمان في فنادقهم، ولطافة ولباقة موظفيهم، وامتلاكهم المعارف اللازمة للرد على استفساراتهم. من جانب آخر أتى بعد الملموسية كثاني بُعد بعد الأمان من حيث درجة موافقة المستجوبين حول ملاءمة موقع فنادقهم، توفر التجهيزات والمعدات الحديثة، الأناقة الدائمة للموظفين وتقديم الفندق لأطباق ومشروبات متنوعة وفقا لاحتياجاتهم. حيث بلغ متوسطه الحسابي (4.02) والذي يعتبر مرتفعا، لكنه حقق أكبر انحراف معياري من بين جميع الأبعاد والذي كانت قيمته (1.13). وهذا ما سيستدعي منا لاحقا البحث في سبب التشتت بين إجابات المستجوبين. وكثالث بُعد من أبعاد جودة الخدمة أتت الاستجابة التي حققت متوسطا حسابيا مرتفعا قيمته (3.86) وانحرافا معياريا قدره (1.03)، ويعكس ذلك موافقة المستجوبين أن موظفي فنادقهم يقدمون لهم الخدمات بسرعة ويتفرغون للرد على استفساراتهم. أما بعد الاعتمادية والذي حقق متوسطا حسابيا قريبا من الاستجابة حيث كانت قيمته (3.82) وانحرافا معياريا بلغ

(1.07)، يوضح أن المستجوبين يوافقون على أنهم يحصلون على خدمات خالية من الأخطاء وفي الوقت المناسب. أخيرا تحصل بعد التعاطف على أقل متوسط حسابي من بين أبعاد جودة الخدمة الأخرى والذي يبقى مرتفعا بقيمة (3.77) وانحراف معياري قدره (1.07).

2. اتجاهات المستجوبين حول تقوية العلاقة مع الزبون: تقوية العلاقة مع الزبون هي أحد الأبعاد المحورية في التسويق بالعلاقات حيث تشمل ثلاثة أبعاد أساسية في هذا المفهوم وهي الثقة والالتزام والاتصال، وسنحاول في ما يلي استكشاف هذه الممارسات من خلال تقييم المستجوبين لهذه الأبعاد:

الجدول 4. 43: تقييم المستجوبين حول تقوية العلاقة مع الزبون بالمؤسسات الفندقية التي يتعاملون معها

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات العلاقة مع الزبون
مرتفع	0,990	4,04	15. يلتزم الموظفون بواجباتهم تجاهك.
مرتفع	0,900	4,18	16. تثق بالخدمات التي يقدمها لك الفندق.
مرتفع	0,990	4,05	17. يفي الفندق بوعوده لك باستمرار.
متوسط	1,255	3,25	18. يقدم لك الفندق خدمات مشخصة.
متوسط	1,272	3,23	19. يسألك الفندق عن احتياجاتك باستمرار.
متوسط	1,216	3,33	20. يقوم الفندق بإجراء تعديلات لتناسب احتياجاتك.
مرتفع	1,076	3,76	21. يقدم لك الموظفون معلومات دقيقة.
مرتفع	1,002	3,91	22. يقدم لك الموظفون معلومات موثوقة.
مرتفع	0,918	4,11	23. يمكنك الوصول بكل سهولة إلى موظفي الفندق.
مرتفع	1,124	3,90	24. يتيح لك الفندق المجال لإبداء رأيك ومقترحاتك
مرتفع	1,07	3,77	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من الجدول السابق، يتضح أن اتجاهات المستجوبين كانت مرتفعة فيما يخص بعد تقوية العلاقة مع الزبون، وقد تراوحت القيم بين (3.23 و 4.18). وقد ساهمت العبارة رقم (2) في رفع قيمة هذا البعد، حيث يثق أفراد العينة في مؤسساتهم الفندقية بشكل كبير، وكان المتوسط الحسابي لهذه الفقرة (4.18)، وبأقل انحراف معياري قيمته (0.90). كذلك ساهمت العبارة رقم (23) في رفع قيمة تقوية العلاقة مع الزبون، حيث وافق المستجوبون بمتوسط حسابي قيمته (4.11) وانحراف معياري قدره (0.91) حول إمكانية وصولهم بسهولة إلى موظفي فنادقهم. أما العبارات التي كانت السبب في تخفيض قيمة هذا البعد فتتمثل في عبارات بُعد الالتزام، حيث كانت قيم متوسطاتها على التوالي (3.23، 3.25، 3.33) وحصلت على أكبر انحرافات معيارية في بعد تقوية العلاقة مع الزبون بقيم (1.27، 1.25، 1.21) على التوالي. وعليه فقد كانت قيمة المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.77) بانحراف معياري قيمته (1.07). وللتعمق أكثر في أبعاد تقوية العلاقة مع الزبون قمنا بإعداد الجدول أدناه:

الجدول 4. 44: نتائج تقييم المستجوبين لتقوية العلاقة مع الزبون وفقا لأبعاده

أبعاد تقوية العلاقة مع الزبون	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
الثقة	4.09	0.96	مرتفع
الالتزام	3.27	1.25	متوسط
الاتصال	3.92	1.03	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

حيث تحصلت الثقة على أعلى متوسط حسابي من بين الأبعاد الثلاثة المشكلة لتقوية العلاقة مع الزبون بمتوسط حسابي قيمته (4.09) وبأقل انحراف معياري (0.96)، وهذا ما يوضح أن المستجوبين ينفقون على وجود الثقة بينهم وبين مؤسساتهم الفندقية من جانب التزام الموظفين تجاههم ووثوقهم بخدمات الفندق، بالإضافة إلى وفائه بوعوده تجاههم باستمرار. أما البعد الذي احتل المرتبة الثانية فهو الاتصال بمتوسط حسابي مرتفع ساهم كذلك في رفع قيمة البعد الإجمالي حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.92) أما انحرافه المعياري فقد بلغ (1.03)، حيث وافق المستجوبون على حصولهم على معلومات دقيقة وموثوقة من قبل الفندق، بالإضافة إلى سهولة وصولهم لموظفي الفندق، وإمكانية التعبير عن رأيهم ومقترحاتهم بكل سهولة. أما عن بعد الالتزام فقد حضي بالترتيب الأخير من بين هذه الأبعاد بمتوسط حسابي قدره (3.27) وهو أقرب إلى الحد الأدنى لمجال المستوى المرتفع (الذي هو محصور بين 3.40 و 4.20)، كما نلاحظ تشتتاً في إجابات المستجوبين حول هذا البعد حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.25). ويعكس هذا البعد قدرة المؤسسة الفندقية على تقديم خدمات مشخصة، والاستفسار عن حاجات زبائنهم باستمرار، بالإضافة إلى إجراء التعديلات التي تناسب احتياجاتهم.

3. اتجاهات المستجوبين حول إدارة الشكاوى: إن الخدمات التي تستدعي توصلاً بين الأفراد لا تخلو

من الأخطاء أو المشكلات مهما حرصت المؤسسات على غير ذلك، وعليه تعتبر إدارة الشكاوى بُعداً لا يقل أهمية عن الأبعاد السابقة للتسويق بالعلاقات، وفيما يلي عرض لنتائج تقييم أفراد العينة لهذا لإدارة الشكاوى بمؤسساتهم الفندقية:

الجدول 4. 45: تقييم المستجوبين حول إدارة الشكاوى بالمؤسسات الفندقية التي يتعاملون معها

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات إدارة الشكاوى
مرتفع	0,975	3,95	25. يبذل الفندق قصارى جهده لتجنب الخلافات المحتملة أثناء إقامتك/زيارتك.
مرتفع	1,130	3,71	26. عند تقديمك لشكاوى أو انتقادات، يتم تسجيلها من قبل موظفي الفندق.
مرتفع	1,084	3,58	27. عند تقديمك لشكاوى، لا يتماطل موظفوا الفندق في حلها.
مرتفع	1,085	3,66	28. عند تقديمك لشكاوى، يستفسر منك الموظف المعني بحلها لفهم وتوضيح الموقف.
مرتفع	1,054	3,69	29. عند تقديم حلول حول الشكاوى، يتواصل معك الموظف بوضوح.
مرتفع	1,027	3,68	30. عند تقديمك لشكاوى، يقدم لك الموظف المكلف شرحا مُرضيا عن سبب حدوث المشكلة.
مرتفع	1,054	3,54	31. عند تقديمك لشكاوى، يُبلغك الموظف المكلف بحلها بالتقدم المحقق في حل المشكلة.
متوسط	1,311	3,29	32. عند تقديمك لشكاوى، يقدم لك الفندق تعويضات (اعتذار، تعويض مادي...).
مرتفع	1,052	3,58	33. تجد الإجراءات التي يتخذها الفندق لحل المشكلات فعالة.
مرتفع	1,128	3,55	34. يتابعك الفندق بحرص خلال المدة المتبقية من تواجذك لتجنب خلافات أخرى.
مرتفع	1,09	3,62	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من تحليل نتائج الجدول (45.4)، يلاحظ أن بُعد إدارة الشكاوى قد سجّل متوسطا حسابيا مرتفعا إلى حدّ ما قدره (3.62) وانحرافا معياريا قيمته (1.09). إلا أن هذا المتوسط يقع قريبا من الحد الأدنى للمجال المرتفع (الذي قيمته الدنيا 3.41)، أي أنه قريب من المجال المتوسط (الذي قيمته القصوى 3.40). وقد تراوحت قيم المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البُعد بين (3.29 و 3.95)، وما يمكن ملاحظته في إدارة الشكاوى، عكس الأبعاد الأخرى للتسويق بالعلاقات والتي تحتوي داخلها أبعادا أخرى، أنه عبارة عن عمليات متسلسلة تقوم بها المؤسسة الفندقية من أجل الإدارة الجيدة للمواقف السلبية. حيث يتضح من قراءة الجدول أن المستجوبين يتفقون بشكل كبير حول بذل فندقهم لقصارى جهده لتجنب الخلافات المحتملة أثناء إقامتهم أو تعاملهم معه، حيث سجّل هذا الجانب أعلى متوسط حسابي وكانت قيمته (3.95) كما تحصّل على أقل انحراف معياري بقيمة (0.97)، وعليه فقد ساهمت هذه العبارة في رفع المتوسط الحسابي العام لإدارة الشكاوى. مع الاستمرار في الدخول في إجراءات إدارة الشكاوى، نلاحظ انخفاض مستويات المتوسط الحسابي مقارنة بأول عبارة، فبالرغم من أنها تبقى في المجال المرتفع لسلم ليكارت (3.41 - 4.20)، إلا أنها تتجه أكثر نحو المستوى المتوسط (الحياد)، كما أن انحرافات المعيارية مرتفعة حيث تراوحت بين (1.02 و 1.31)، وهو ما يوضح تشتت إجابات المستجوبين حول هذا البعد. ويمكن تحليل نتائج تقييم المستجوبين

لهذا البعد إلى قسمين حسب ما يقع فوق أو أسفل قيمة المتوسط العام (3.62)، حيث نلاحظ أنه بالإضافة إلى العبارة الأولى، وافق المستجوبون بأن الموظفين يقومون بتسجيل شكاويهم أو انتقاداتهم بمتوسط حسابي قيمته (3.71)، أي أن اتخاذ الإجراءات الأولية لمعالجة الشكوى تتم بشكل مرتفع في الفنادق المعنية. كما أنه يمكن ملاحظة أن عنصر التواصل والتفاعل موجود وساهم في رفع المتوسط العام لبُعد إدارة الشكاوى، حيث وافق المستجوبون على أن الموظف المعني بحل المشكلة يستفسر منهم من أجل فهم وتوضيح الموقف بمتوسط حسابي قدره (3.66)، وانحراف معياري بقيمة (1.08)، وأنه يتواصل بوضوح معهم بمتوسط حسابي قيمته (3.69) وانحراف معياري قدره (1.05)، كما أنه يقدم شرحاً مُرضياً عن سبب حدوث المشكلة حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3,68) وانحراف معياري بلغ (1.02)؛ إن ما يمكن ملاحظته من خلال هذه العبارات الثلاثة أنها متقاربة من حيث قيمة المتوسطات والانحرافات المعيارية، وتُبين إلى حد ما أن المستجوبين الذين سبق وأن تعرّضوا لمشكل استوجب تفعيل بُعد إدارة الشكاوى قد كانوا راضين إلى حد كبير عن جهود، اهتمام وطريقة تواصل الفندق معهم سعياً لحل المشكلة. من جانب آخر، عند تسليط الضوء على العبارات التي ساهمت في تخفيض قيمة المتوسط الحسابي لإدارة الشكاوى فنلاحظ أن أكثر عبارة ساهمت في ذلك هي تلك المتعلقة بالتعويضات، حيث سجّلت متوسطاً حسابياً يقع في المجال المتوسط (المحايد) بقيمة (3.29) وأكبر انحراف معياري من بين جميع العبارات والذي بلغ (1.31)، وهو ما يمكن تفسيره من جانبين: الأول أن المؤسسات الفندقية لا تقوم بالاهتمام بالجانب المرتبط بالتعويضات للزبائن سواء تعلّق الأمر بتعويضات نفسية كالاعتذار أو مادية كالتعويض المالي أو مختلف الصيغ الأخرى للتعويضات. أما الثاني فقد يرجع إلى أن المستجوبين لم يتعرّضوا لمواقف تستدعي الوصول إلى هذه المرحلة المتقدمة من إدارة الشكاوى واكتفوا باختيار الإجابة المحايدة التي ساهمت في خفض متوسط هذه العبارة. أما عن باقي العبارات الأخرى التي ساهمت في تخفيض قيمة المتوسط الحسابي العام لإدارة الشكاوى فهي مرتبطة إلى حدّ كبير بالمتابعة حيث وردت كالتالي: "عدم ماطلة الموظفين في حل المشكلة" بمتوسط حسابي قيمته (3.58)، "الإبلاغ بالتقدم المحقق في حل المشكلة" بمتوسط حسابي قيمته (3.54)، "فعالية الإجراءات المتخذة لحل المشكلة" بمتوسط حسابي قيمته (3.58)، وأخيراً "المتابعة الحريصة خلال المدة المتبقية من التواجد لتجنب خلافات محتملة أخرى" والذي بلغت قيمة متوسطه الحسابي (3.55)، أما عن الانحرافات المعيارية لهذه العبارات فقد كانت على التوالي (1.08، 1.05، 1.05، 1.12).

الجدول 4. 46: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد التسويق بالعلاقات وفقاً لعينة الدراسة

البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
جودة الخدمة	3,97	1.04	مرتفع
تقوية العلاقة مع الزبون	3,77	1.07	مرتفع
إدارة الشكاوى	3.62	1.09	مرتفع
التسويق بالعلاقات	3.78	1.06	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

ويوضح الجدول (46.4) أن المتوسط الحسابي العام لأبعاد التسويق بالعلاقات قد بلغ (3.78)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لجودة الخدمة أعلى قيمة (3.97)، يليه بُعد تقوية العلاقة مع الزبون بمتوسط حسابي قدره (3.77)، وفي الأخير بعد إدارة الشكاوى بمتوسط حسابي قدره (3.62) وعليه يتضح أن كل المتوسطات الحسابية كانت مرتفعة. وهو ما يوضح أن المؤسسات الفندقية التي يتعامل معها أفراد العينة قد نجحت في تطبيق التسويق بالعلاقات خصوصا من خلال مساهمة جودة الخدمة في ذلك.

ثانيا: تحليل اتجاهات المستجوبين حول الميزة التنافسية

انطلاقا من اقتراح (Coyne, 1986) الذي يرى أنه من أجل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة يجب أن يدرك الزبائن بعض الاختلاف بين عرض منتج المؤسسة وعروض المنافسين، ويجب أن يكون هذا الاختلاف بسبب بعض الموارد التي تمتلكها المؤسسة ولا يملكها المنافسون. سنقوم فيما يلي بعرض نتائج آراء المستجوبين حول الميزة التنافسية التي قمنا بتقسيمها إلى بُعدي التمييز لمعرفة ما تتميز به مؤسساتهم الفندقية من وجهة نظرهم والقيمة المدركة لمعرفة آرائهم حول إدراكهم للقيمة التي تقدمها لهم. وبنفس الطريقة، نشير أن أبعاد الميزة التنافسية لم تكتب عناوينها بشكل صريح عند توزيع الاستبيان لتفادي وقوع المستجوبين في تحييز حول بُعد معين دون آخر.

1. اتجاهات المستجوبين حول التمييز: فيما يلي عرض لنتائج آراء المستجوبين حول التمييز، هذا البُعد يشمل خمسة جوانب هي: التمييز من خلال الموقع، الخصائص المادية، الخدمة، الموظفين، وأخيرا التمييز من خلال الصورة.

الجدول 4. 47: تقييم المستجوبين حول التمييز بالمؤسسات الفندقية التي يتعاملون معها

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات التمييز
مرتفع جدا	0,895	4,40	1. يتميز الفندق بموقعه الجغرافي الذي يلبي الاحتياجات المختلفة لزبائنه.
مرتفع	1,135	4,14	2. يمكنك الوصول إلى الفندق بمختلف وسائل النقل.
مرتفع	1,097	3,97	3. لا يبعد الفندق عن: مناطق الجذب السياحي (للسياح) و/أو المناطق الصناعية، الاقتصادية والإدارية (للمهنيين).
مرتفع	1,050	4,03	4. ترى أن الفندق يتمتع بموقع متميز مقارنة مع موقع الفنادق الأخرى من نفس الفئة والمتواجدة في نفس المنطقة.
مرتفع	1,124	3,90	5. يتميز الفندق بهندسة معمارية وتصميم داخلي جذابين.
مرتفع	0,946	4,01	6. تتوافق المعدات والتجهيزات التي يمتلكها الفندق مع مستوى الخدمة التي تحصل عليها.
مرتفع جدا	0,835	4,36	7. يوفر لك الفندق بيئة مناسبة للراحة، الاسترخاء و/أو العمل.
مرتفع	1,003	3,98	8. ترى أن الفندق يملك خصائص مادية متميزة عن الخصائص المادية للفنادق الأخرى من نفس الفئة.
مرتفع	0,970	3,97	9. يتفوق الفندق بخدمته الممتازة.
مرتفع	0,927	4,12	10. تتوافق الخدمات التي يقدمها الفندق مع احتياجاتك.
مرتفع	0,949	4,17	11. يمكنك الاعتماد على خدمات هذا الفندق في زيارتك القادمة.
مرتفع	1,057	3,90	12. الخدمة التي تحصل عليها من قبل هذا الفندق متميزة مقارنة بخدمة الفنادق الأخرى من نفس الفئة.
مرتفع	0,963	3,95	13. يتميز الفندق بكفاءة موظفيه.
مرتفع	1,053	3,86	14. يمنح الموظفون أقصى طاقتهم لتلبية احتياجاتك المختلفة.
مرتفع	1,088	3,65	15. دائما ما يترك الموظفون مهامهم الثانوية للتفرغ لخدمتك.
مرتفع	0,997	3,75	16. ترى أن موظفي هذا الفندق متميزون عن موظفي الفنادق الأخرى من نفس الفئة.
مرتفع جدا	0,860	4,28	17. لديك صورة جيدة حول هذا الفندق.
مرتفع	1,017	4,00	18. يرى الجميع أن هذا الفندق يتمتع بصورة جيدة .
مرتفع	0,967	3,83	19. آراء الزبائن حول الفندق على منصات الحجز مثل (booking.com) وعلى مواقع التواصل الاجتماعي إيجابية.
مرتفع	0,985	3,97	20. ترى أن هذا الفندق يتمتع بصورة جيدة مقارنة بالفنادق الأخرى من نفس الفئة.
مرتفع	1,00	4,01	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من نتائج الجدول السابق، يتضح أن المتوسط الحسابي العام للتمييز كان مرتفعا حيث بلغت قيمته (4.01) بانحراف معياري قيمته (1.00)، وهذا ما يعني أن المستجوبين يرون أن مؤسساتهم الفندقية التي يتعاملون معها تتسم بالتمييز بشكل عالٍ. وللتعمق أكثر في الجوانب التي يرى هؤلاء أنها متميزة، سنقوم برصد

الفقرات التي ساهمت في رفع هذا المتوسط الحسابي العام، حيث سجّلت العبارة الأولى " يتميز الفندق بموقعه الجغرافي الذي يلبي الاحتياجات المختلفة لزبائنه" أعلى متوسط حسابي بلغ (4.40) وثالث أقل انحراف معياري قيمته (0.89)، تلي هذه العبارة توفير الفندق للمستجوبين لبيئة مناسبة للراحة، الاسترخاء و/أو العمل. بمتوسط حسابي بلغ (4.36) وبأقل انحراف معياري من بين جميع العبارات (0.83)، مما يبين أن المؤسسات الفندقية التي يتعامل معها المستجوبون قد نجحت في مهمتها الأساسية والمتمثلة في توفير بيئة مريحة لزبائنها مهما كانت أسباب تعاملهم معها. كما أن العبارة (17) المرتبطة بامتلاك صورة جيدة حول الفندق سجّلت متوسطا حسابيا مرتفعا قيمته (4.28) وثاني أقل انحراف معياري حيث بلغ (0.86) وهذا ما يبيّن أن المستجوبين يوافقون على أن فنادقهم تمتلك صورة جيدة. من جهة أخرى فقد وافق المستجوبون بشكل مرتفع على أنه يمكنهم الاعتماد على خدمات فنادقهم في زيارتهم القادمة، بمتوسط حسابي بلغ (4.17)، وهذا ما يعكس جانبين: الأول أنهم راضون عن مستوى الخدمات التي يحصلون عليها، والثاني هو نيتهم في الاستمرار بالتعامل مع نفس الفندق. وحتى نتعمق في أكثر أبعاد التمييز التي مكّنت المؤسسات الفندقية من التميز حسب آراء المستجوبين قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول 4. 48: نتائج تقييم المستجوبين للتمييز وفقا لأبعاده

أبعاد التمييز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القرار
التمييز من خلال الموقع	4.14	1.04	مرتفع
التمييز من خلال الخصائص المادية	4.06	0.98	مرتفع
التمييز من خلال الخدمة	4.04	0.98	مرتفع
التمييز من خلال الموظفين	3.80	1.03	مرتفع
التمييز من خلال الصورة	4.02	0.96	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتبين من الجدول (48.4) أن جميع المتوسطات الحسابية كانت مرتفعة وتعكس نجاح المؤسسات في التميز من عدة جوانب، لكن البعد الذي تحسّل على أعلى متوسط حسابي هو تميّز المؤسسات من جانب موقعها، حيث بلغت قيمة متوسطه الحسابي (4.14)، إلا أنه سجّل أعلى انحراف معياري بقيمة (1.04)، يلي هذا البعد بمتوسط حسابي قيمته (4.06) جانب تمييز المؤسسات الفندقية من خلال خصائصها المادية، ثم من خلال الخدمة والذي بلغ متوسطه الحسابي تقريبا نفس قيمة الذي سبقه (4.04)، ونفس الانحراف المعياري (0.98). وفي رابع ترتيب ليس ببعيد عما سبقه يأتي تمييز المؤسسات الفندقية من خلال صورتها حيث سجل متوسطا حسابيا قيمته (4.02) وحافظ على أقل انحراف معياري قدره (0.96). أخير أتى في آخر الترتيب تمييز المؤسسات الفندقية من خلال موظفيها والذي سجل متوسطا حسابيا بلغ (3.80) وأحد أعلى الانحرافات المعيارية من بين هذه الأبعاد (1.03).

في الأخير، كانت الباحثة قد قامت بطرح سؤال استباقي في الجزء الأول من الاستبيان أين طُلب من المستجوبين إبداء رأيهم حول تميز مؤسساتهم الفندقية بخصوص مجموعة من المعايير والتي ما هي إلا الأبعاد الخمسة السابقة للتميز مضافا إليها الأسعار، وكان الهدف من هذا السؤال هو التأكد من عدم وجود تناقضات في إجابات المستجوبين بين هذا السؤال واتجاهاتهم حول أسئلة بُعد التمييز التي أجابوا عليها لاحقا، وقد كانت النتائج كما يلي:

الجدول 4. 49: الجوانب المتميزة في المؤسسات الفندقية التي يتعامل معها المستجوبون

مقياس التقييم	متميز (نعم)		الترتيب	المتوسط الحسابي والترتيب	
	التكرار	النسبة %		المتوسط	الترتيب
التميز بالموقع	154	89.5%	1	4.14	1
التميز بالخصائص المادية	133	77.3%	2	4.06	2
التميز بالخدمات	131	76.2%	4	4.04	3
التميز بالموظفين	122	70.9%	5	3.80	5
التميز بالصورة	132	76.7%	3	4.02	4
التميز بالأسعار	86	50.0%	6	/	/

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

ويتضح أن هنالك اتساقا كبيرا بين وتطابقا تاما تقريبا بين ما ورد في هذا الجدول، ونتائج تقييم المستجوبين للتميز وفقا لأبعاده، حيث ورد الموقع في الترتيب الأول عند تقييمه بشكل مباشر من قبل المستجوبين وأيضا عند إجاباتهم على أسئلة بُعد التمييز، نفس الأمر بالنسبة للخصائص المادية التي حافظت على ترتيبها الثاني. أما فيما يخص الخدمات والصورة فقد تبادلنا الترتيب (3 و 4) بين تقييم المستجوبين المباشر وبين إجاباتهم حول عبارات التمييز، إلا أن الملاحظ أن الفرق جد ضئيل في التكرارات (الفرق تكرر واحد فقط 131 و 132) ونفس الأمر بالنسبة للمتوسط (4.04 و 4.02)، وعليه يمكن اعتبار تبادل هذا الترتيب سببه تقارب القيم وعليه فهو متناسق. أما فيما يتعلق بالتميز من خلال الموظفين فقد حافظوا كذلك على نفس الترتيب وهو الأخير في كلا التقييمين.

2. اتجاهات المستجوبين حول القيمة المدركة: فيما يلي تحليل لاتجاهات المستجوبين للبعد الثاني

للميزة التنافسية والمتمثل في القيمة المدركة بأبعاده: الإشباع الذاتي، الاستمتاع، السعر، الصففة والبرستيج حيث نلخص المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية في الجدول التالي:

الجدول 4. 50: تقييم المستجوبين حول القيمة المدركة بالمؤسسات الفندقية التي يتعاملون معها

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات القيمة المدركة
مرتفع	1,095	3,85	21. تُشعركُ حقا تجربة البقاء في هذا الفندق بأنك تهرب من ضغوط الحياة.
مرتفع	1,166	3,71	22. خلال تعاملك / تواجدك في هذا الفندق، تمكنت من نسيان مشاكلك.
مرتفع	1,022	3,95	23. ساعدتك تجربة التعامل/ الإقامة في هذا الفندق على الاسترخاء والتخلص من التوتر.
مرتفع	1,093	3,90	24. بالنسبة لك، التعامل/ الإقامة في هذا الفندق وسيلة مختلفة للخروج عن روتينك اليومي.
مرتفع	1,015	3,93	25. بالنسبة لك، أجواء هذا الفندق تعطي لإقامتك شعورا بالبهجة.
مرتفع	0,967	4,08	26. تستمتع بوجودك في هذا الفندق.
مرتفع	0,966	3,88	27. تكون سعيدا أثناء وجودك في هذا الفندق بفضل أجوائه
مرتفع	0,982	3,99	28. الوقت الذي تقضيه في هذا الفندق ممتع حقا.
مرتفع	1,053	3,96	29. يقدم هذا الفندق إقامة جيدة تستحق السعر الذي تدفعه.
مرتفع	1,201	3,64	30. الطعام والمشروبات المقدمة في هذا الفندق تستحق سعرها.
متوسط	1,297	3,31	31. يقدم هذا الفندق خدمات أخرى جيدة (مثل غسيل الملابس وتأجير السيارات والمنتجع الصحي وما إلى ذلك) تستحق سعرها .
مرتفع	1,193	3,62	32. بشكل عام، أسعار الفندق مقبولة.
مرتفع	1,167	3,63	33. تستمتع عند العثور على تلك الغرفة أو الخدمة باهظة الثمن والتي تكون بسعر خاص.
مرتفع	1,132	3,79	34. تعتبر أن تجربتك في الإقامة بهذا الفندق كانت موفقة عندما وجدت بعض الصفقات (كالأسعار الخاصة والعروض والخصومات، وما إلى ذلك).
مرتفع	1,225	3,58	35. تعتبر التعامل / البقاء في هذا الفندق أمرا مرموقا.
متوسط	1,292	3,39	36. تعتبر التعامل/ البقاء في هذا الفندق رمزا للمكانة التي تنتمي إليها.
مرتفع	1,178	3,62	37. تتوافق إقامتك/ تعاملك مع هذا الفندق مع مكانتك الاجتماعية.
مرتفع	1,130	3,64	38. تشعر بالفخر عند الإقامة/ التعامل مع هذا الفندق.
مرتفع	1,12	3,74	المتوسط الحسابي العام

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

من قراءة الجدول (50.4)، يلاحظ أن المتوسط الحسابي العام للقيمة المدركة بلغ قيمة (3.74) وهو متوسط مرتفع يعكس مدى موافقة المستجوبين لهذا البُعد، كما أن انحرافه المعياري سجل قيمة (1.12)، وهو

ما يعتبر مرتفعا ويعكس تشتتا في إجابات المبحوثين، وللتدقيق في العبارات التي كانت أكثر مساهمة في الرفع من قيمة المتوسط الحسابي نذكر العبارة (26) التي توضح موافقة المستجوبين حول استمتاعهم بوجودهم في فنادقهم المعتادة وذلك بمتوسط حسابي قيمته (4.08) وبأقل انحراف معياري حيث بلغ (0.96)، كذلك يرى أفراد العينة أن فنادقهم يقدم لهم إقامة جيدة تستحق السعر الذي يدفعونه حيث وافقوا على هذه العبارة بمتوسط حسابي قيمته (3.96) ولكن بانحراف معياري قدره (1.05). أما باقي العبارات التي ساهمت في الرفع من قيمة المتوسط الحسابي العام للقيمة المدركة فقد تراوحت متوسطاتها الحسابية بين (3.79 و 3.93)، أما انحرافاتها المعيارية فتراوحت بين (0.96 و 1.13). من جهة أخرى فقد كانت العبارتان (31) و (36) أكثر المساهمتين في تخفيض متوسط القيمة المدركة حيث سجلتا متوسطا حسابيا قيمته (3.31 و 3.39) على التوالي، كما أنهما تمتلكان أكبر انحراف معياري بين جميع العبارات، والذي بلغت قيمته (1.29).

الجدول 4. 51: نتائج تقييم المستجوبين للقيمة المدركة وفقا لأبعادها

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد القيمة المدركة	
مرتفع	1.09	3.85	الإشباع الذاتي	القيمة المدركة
مرتفع	0.98	3.97	الاستمتاع	الجوهرية
مرتفع	1.19	3.63	السعر	القيمة المدركة الخارجية
مرتفع	1.15	3.71	الصفقة	
مرتفع	1.21	3.56	البرستيغ	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

أما عند ملاحظة أي من أبعاد القيمة المدركة كان الأكثر وزنا ومساهمة في الرفع من متوسطها العام، يتضح من الجدول أعلاه أن كلا من الاستمتاع والإشباع الذاتي ساهما في الرفع من القيمة المدركة بمتوسطات حسابية قدرها (3.97 و 3.85)، وبأقل انحرافات معيارية مقارنة بالأبعاد المتبقية (0.98 و 1.09)، ويمثل هذين البعدين القيمة المدركة الجوهرية (الداخلية). أما أبعاد القيمة المدركة الخارجية فبالرغم من أنها مرتفعة إلا أنها سحبت المتوسط الحسابي العام للأسفل، أين كانت الصفقة (المعاملة التجارية) الثالثة في الترتيب، ثم السعر ثم في الأخير البرستيغ بمتوسطات حسابية قيمتها (3.71، 3.63 و 3.56) على التوالي. وعليه يمكن القول أن القيمة المدركة الجوهرية المرتبطة بالاستمتاع والإشباع الذاتي كانت أكبر مساهمة من الخارجية وأن ما يدركه المستجوبون بخصوص القيمة الجوهرية أعلى مما يدركونه حول الخارجية. وبخصوص السعر، فقد ورد من بين أكثر المعايير تكرارا عند اختيار المبحوثين لفنادقهم (السؤال 7)، كما أن (42%) منهم اختاروه كأحد الجوانب التي تحفزهم على تكرار التعامل مع مؤسستهم الفندقية، ورتبه في المرتبة الأولى (35%) منهم. من جانب آخر، فقد كان السعر غير المناسب أو المرتفع أحد أكثر الأسباب التي تدفع (26%) من أفراد العينة إلى إعادة النظر في احتمال تغيير فنادقهم الحالي (السؤال 10). وهذا ما يمكن تأكيده بالنظر إلى جدول الجوانب المتميزة في المؤسسات الفندقية التي يتعامل معها

المستجوبون والتي بيّنت أن (50%) منهم يرون أن الأسعار غير متميزة، وعليه يتضح أن الآراء حول السعر متباينة وهو ما جعل متوسطه العام بقيمة (3.63) وهي أقرب إلى الحد الأدنى من مجال الحياد، بالإضافة إلى ارتفاع قيمة انحرافه المعياري.

أخيرا، يوضح الجدول أدناه ملخصا لنتائج أبعاد القيمة الميزة التنافسية بأبعادها:

الجدول 4. 52: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الميزة التنافسية وفقا لعينة الدراسة

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	1,00	4,01	التمييز
مرتفع	1,12	3,74	القيمة المدركة
مرتفع	1.06	3.87	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

حيث نلاحظ من خلال الجدول (52.4) أن المتوسط الحسابي لمتغير الميزة التنافسية مرتفع وبلغت قيمته (3.87) بانحراف معياري قدره (1.06)، وقد كان بُعد التمييز البعد الذي ساهم أكثر في تعظيم الميزة التنافسية بالمؤسسات الفندقية التي يتعامل معها المستجوبون وذلك عبر مختلف أبعادها لكن بالأخص تلك المرتبطة بالموقع، والخصائص المادية. من جهة أخرى، فقد كانت القيمة المدركة الجوهرية المساهم الأكبر في رفع مستوى متوسط القيمة المدركة الكلية.

وبدمج الجدولين التفصيليين لمتغيري الدراسة نتحصّل على الجدول الموالي:

الجدول 4. 53: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد متغيرات الدراسة وفقا لعينة الدراسة

القرار	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
مرتفع	1.04	3,97	جودة الخدمة
مرتفع	1.07	3,77	تقوية العلاقة مع الزبون
مرتفع	1.09	3.62	إدارة الشكاوى
مرتفع	1.06	3.78	التسويق بالعلاقات
مرتفع	1,00	4,01	التمييز
مرتفع	1,12	3,74	القيمة المدركة
مرتفع	1.06	3.87	الميزة التنافسية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

يتضح من الجدول (53.4)، ووفقا لآراء أفراد العينة المدروسة أن هنالك مستويات مرتفعة من ممارسات التسويق بالعلاقات ساهمت فيها جودة الخدمة المقدّمة بدرجة أولى، ثم تقوية العلاقة مع الزبون من خلال الثقة، الالتزام والاتصال، وأخيرا القدرة على إدارة الشكاوي. من جهة أخرى يتضح أن المؤسسات الفندقية التي يتعامل معها المستجوبون قد تمكنت من تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من خلال تمكنها من

تميز نفسها عن منافسيها بدرجة أولى وذلك بالاعتماد على موقعها، خصائصها المادية، خدماتها، موظفيها وصورتها، كما أنها استطاعت أن تجعل زبائنها يدركون القيمة التي تمنحهم إياها بشكل مرتفع، وخصوصا تلك المرتبطة بالجوانب الجوهرية أي الاستمتاع والإشباع الذاتي لهؤلاء.

ثالثا: العلاقة بين متغيرات الدراسة

قصد التمهيد لدراسة أثر التسويق بالعلاقات في الميزة التنافسية، ارتأينا أولا تقييم قوة واتجاه علاقة هذين المتغيرين ببعضهما البعض، والقيام بتحليل توفيقى متعدد مع متغيرات أخرى للتوسع في تحليل طبيعة علاقاتهم ببعضهم.

1. معامل الارتباط لسبيرمان: قبل دراسة الأثر بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية، سنقوم فيما يلي بعرض جدول العلاقة بين هذين المتغيرين باستخدام معامل ارتباط سبيرمان:

الجدول 4. 54: معامل الارتباط سبيرمان بين متغيرات الدراسة

المتغير	الميزة التنافسية
معامل الارتباط	0.754**
مستوى الدلالة	0.000

** دالة عند مستوى 0.01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS.26

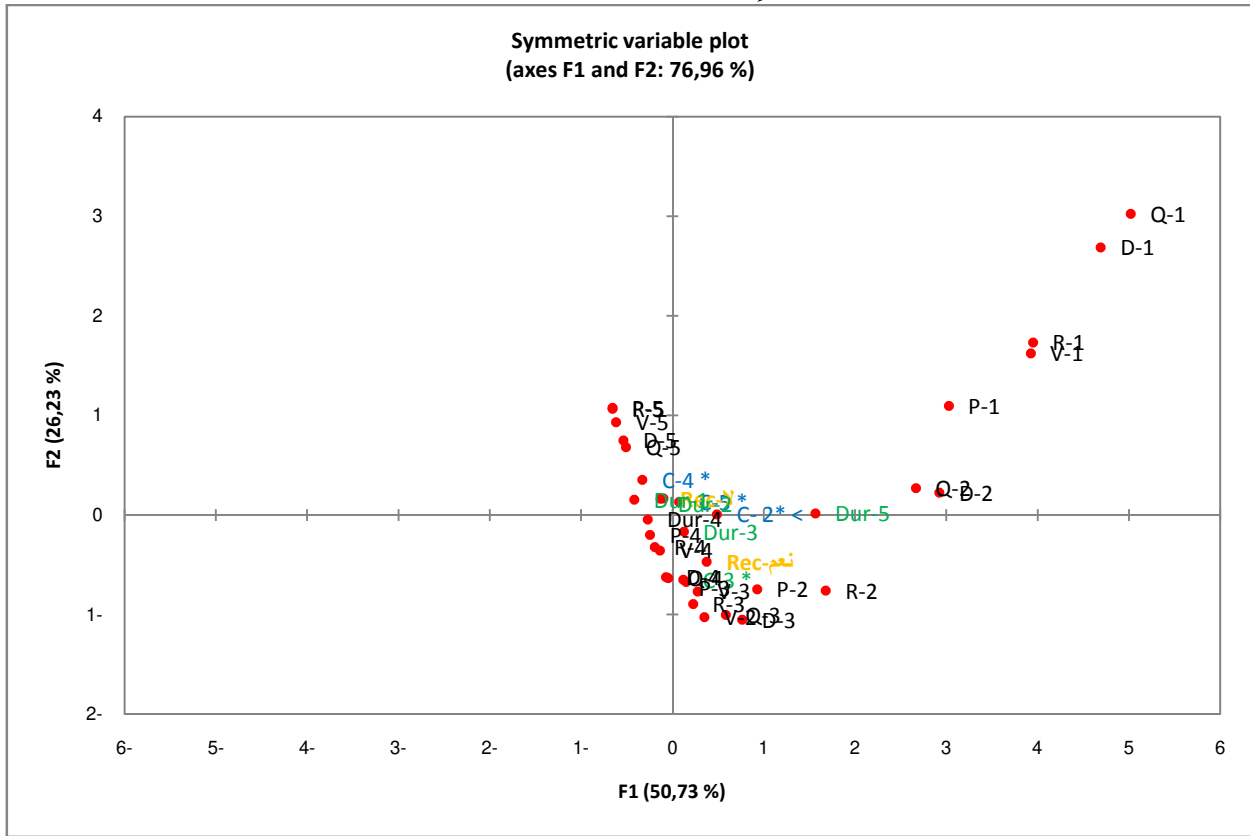
وفقا لـ (Saunders et al., 2019, p. 816) فإن قيم معامل الارتباط التي تكون أقل من $(0.2 \pm)$ تعتبر منعدمة، وتلك التي أقل من $(0.35 \pm)$ تعتبر ضعيفة، أما التي أقل من $(0.6 \pm)$ فهي متوسطة، بينما القيم التي تقع تحت $(0.8 \pm)$ فهي قوية، وأكبر من ذلك يعتبر جد قوي.

وعليه بالاعتماد على نتائج الجدول (54.4)، يتضح وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة معنوية بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان قيمة (0.75) وهو ارتباط موجب وقوي عند مستوى دلالة (0.000)، وهذا ما يدل على أن ممارسات التسويق بالعلاقات في عينة الدراسة تساهم في تحقيق المؤسسات الفندقية لميزة تنافسية؛

2. تحليل علاقة الأبعاد باستخدام التحليل التوفيقى المتعدد:

للتعمق أكثر في أبعاد متغيرات الدراسة، قمنا بإجراء تحليل توفيقى متعدد بين أبعاد التسويق بالعلاقات، أبعاد الميزة التنافسية، تصنيف المؤسسات الفندقية محل الدراسة، مدة تعامل الباحثين معها وإعادة نظرهم فيها عند كل تعامل. وقد أنتت النتائج كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 4. 11: تحليل توفيقى متعدد بين أبعاد متغيرات الدراسة، تصنيف المؤسسات الفندقية، مدة تعامل المبحوثين معها، وإعادة نظرهم فيها عند كل تعامل.



Q: Quality - الجودة - **R: Relationship** - تقوية العلاقة - **P: Complaint** - الشكاوى - **D: Differentiation** - التمييز - **V: Perceived value** - القيمة المدركة - **Rec: Reconsideration** - إعادة النظر - **C: Classification** - التصنيف - **Dur: مدة التعامل**.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات XLSTAT.2014

يتضح من الشكل (11.4) أن المنحنى اتخذ شكل حرف U (*parabolic curve*)* والذي يظهر عندما يكون هنالك ترتيب للمتغيرات (سلم ليكارت في هذه الحالة)، حيث نلاحظ أن القيم المتناظرة (5 و 1) والتي توافق درجة (موافق بشدة وغير موافق تماما) قد تموقعت على طرفي المنحنى، بينما القيم المحايدة (3) أتت في قاعدته. من جانب آخر يوضح الشكل في الملحق (3) تموقع المبحوثين على المنحنى أين يظهر توزعهم على الجانب الأيسر الذي يعكس اتجاهاتهم الإيجابية حول التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية، وهذا ما تم تأكيده من خلال التحليل الذي تم تناوله في النقاط السابقة**.

مع الأخذ بعين الاعتبار جودة تمثيل المتغيرات على المنحنى، يمكن استخلاص التالي:

* يسمى بأثر *Guttman Effect / Gauge* (Guttman Effect / Gauge)، لمزيد من التفاصيل أنظر (Lebart et al., 1995, pp. 93-94) و (Greenacre & Blasius, 2006, p. 242).

** أنظر إلى الجداول 41.4؛ 43.4؛ 45.4؛ 47.4؛ 50.4.

- هنالك تناظر بين إعادة النظر في اختيار الفندق عند كل مرة من عدمه (باللون البرتقالي)، حيث يتضح أن زبائن المؤسسات الفندقية من تصنيف نجمتين وأقل (<C2*) و 4 نجوم (C4*) هم أكثر الزبائن الذين لا يعيدون النظر في مؤسساتهم الفندقية ويمثلون نسبة (82.1%) و(76.6%) من زبائن هذه التصنيفات على التوالي (الملحق 4)؛

- يمكن أيضا من خلال الشكل تأكيد النتائج الواردة في الجدول المتقاطع (27.4) الذي يوضح نسبة إعادة نظر المبحوثين حول تغيير فندقهم ومدة تعاملهم معه حسب تصنيف الفندق، حيث تمكننا عبره من ملاحظة تدرج تنازلي بين مدة التعامل مع المؤسسة الفندقية وإعادة النظر، أين رفض المبحوثون حديثي التعامل مع مؤسساتهم الفندقية إعادة النظر في تغيير مؤسساتهم الفندقية، بينما اتجه الزبائن القدامى نحو الموافقة. وهو ما يتضح في الشكل السابق أين تموقع الزبائن الجدد (Dur1، Dur2) التي تعكس الزبائن الذين يتعاملون مع مؤسساتهم الفندقية منذ أقل من سنة ومن سنة إلى سنتين على التوالي) بقرب عدم إعادة النظر (لا-Rec)، بينما اقترب الزبائن القدامى (Dur3، Dur4، Dur5) نوعا ما من التموقع أمام الموافقة على إعادة النظر في اختيارهم عند كل تعامل (نعم-Rec)؛

- اتجاهات المبحوثين الإيجابية حول ممارسات التسويق بالعلاقات اقترنت باتجاهاتهم الإيجابية حول الميزة التنافسية والعكس صحيح، فعلى سبيل المثال نلاحظ في الشكل أن اتجاهات الموافقة التامة (درجة 5) حول جودة الخدمة (Q5)، تقوية العلاقة مع الزبون (R5)، إدارة الشكاوى (P5)، التمييز (D5) والقيمة المدركة (V5) قد تركزت في نفس الموقع وكتلة واحدة، بينما الاتجاهات السلبية تماما جاءت في الجهة المقابلة وهذا ما وضحناه في النقطة السابقة حيث كلما ازدادت ممارسات التسويق بالعلاقات من جودة خدمة، تقوية العلاقة مع الزبون وإدارة الشكاوى كلما تمكنت المؤسسات الفندقية محل الدراسة من تحقيق التمييز ورفع القيمة المدركة لدى زبائنهم والعكس بالعكس؛

- يتبين كذلك أن اتجاهات الموافقة التامة حول جودة الخدمة (Q5)، تقوية العلاقة مع الزبون (R5)، إدارة الشكاوى (P5)، التمييز (D5) والقيمة المدركة (V5) اقترنت بصنف فنادق 4 نجوم، أما فنادق الـ 5 نجوم فقد توسط موقعها بين درجة الموافقة التامة (درجة 5) والموافقة (درجة 4)، بينما اقترنت فنادق 3 نجوم من جانب جودة الخدمة والتمييز بدرجة الموافقة (4)، أما بالنسبة لتقوية العلاقة مع الزبون، إدارة الشكاوى، والقيمة المدركة فقد كانت أقرب إلى الحياد (درجة 3). أخيرا فيما يتعلق بصنف نجمتين فما أقل ومع الأخذ بعين الاعتبار ضعف جودة تمثيلها في المنحنى، فقد اقترنت جميع متغيرات الدراسة بالاتجاه السلبي نحوها (درجة 2).

المبحث الثالث: بناء واختبار نموذج الدراسة

سنقوم في هذا المبحث باختبار فرضيات الدراسة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بطريقة المربعات الصغرى الجزئية وذلك بالاعتماد على برنامج *SmartPls.3* النسخة 3.6.2. وقد قمنا بتقسيم هذا المبحث وفقا للمرحلتين اللازمتين لتقدير النموذج وهما:

- المطلب الأول: تقييم النموذج القياسي؛
- المطلب الثاني: تقييم النموذج البنائي.

المطلب الأول: تقييم النموذج القياسي

يتضمن تقييم النموذج القياسي الانعكاسي (*reflective measurement models*) كلا من الثبات المركب (*composite reliability*) لتقييم الاتساق الداخلي (*internal consistency*) وثبات المؤشر الفردي (*individual indicator reliability*) ومتوسط التباين المستخرج (*Average variance extracted*) لتقييم الصدق التقاربي (*convergent validity*). كما يتضمن تقييم النموذج القياسي الانعكاسي أيضا الصدق التمايزي (*discriminant validity*) من خلال استخدام معيار-Fornell-Larcker، التشبعات المتقاطعة (*cross-loadings*)، وخاصة نسبة الارتباطات غير المتجانسة - الأحادية (*HTMT Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations*) لفحص الصدق التمايزي (*Hair et al., 2017, p. 126*).

أولاً: الصدق التقاربي

المعيار الأول الذي يتم تقييمه هو عادة ثبات الاتساق الداخلي ويتم من خلال حساب ألفا كرونباخ (*Cronbach's alpha*)، والذي يوفر تقديراً للثبات بناء على تداخل متغيرات المؤشر الملاحظة. ثم يتم حساب معامل الثبات المركب، وأخيراً متوسط التباين المستخرج. ونلخص نتائج الصدق التقاربي في الجدول التالي:

الجدول 4. 55: نتائج النموذج القياسي: الصدق التقاربي - *Convergent Validity*

البناء Construct	العبارات Items	التشبعات Loadings	متوسط التباين المستخرج AVE	معامل الثبات المركب CR	معامل ألفا كرونباخ	الصدق التقاربي
جودة الخدمة	Qual3_tang	0,811	0,677	0,944	0,932	نعم
	Qual5_rela	0,817				
	Qual6_rela	0,847				
	Qual7_resp	0,866				
	Qual8_resp	0,842				
	Qual10_Assu	0,820				
	Qual12_emp	0,781				
	Qual13_emp	0,793				
تقوية العلاقة مع الزبون	Renf16_conf	0,817	0,654	0,929	0,911	نعم
	Renf17_conf	0,793				
	Renf19_eng	0,771				
	Renf20_eng	0,738				
	Renf21_comm	0,842				
	Renf22_comm	0,882				
	Renf23_comm	0,809				
إدارة الشكاوى	Renf16_conf	0,817	0,696	0,954	0,945	نعم
	Renf17_conf	0,793				
	Renf19_eng	0,771				
	Renf20_eng	0,738				
	Renf21_comm	0,842				
	Renf22_comm	0,882				
	Renf23_comm	0,809				
التمييز	Diff6_phys	0,820	0,679	0,969	0,966	نعم
	Diff7_phys	0,749				
	Diff8_phys	0,762				
	Diff9_serv	0,859				
	Diff10_serv	0,869				
	Diff11_serv	0,847				
	Diff12_serv	0,823				
	Diff13_empl	0,866				
	Diff14_empl	0,831				
	Diff15_empl	0,823				

				0,838	Diff16_empl	
				0,853	Diff17_img	
				0,797	Diff18_img	
				0,761	Diff19_img	
				0,850	Diff20_img	
				0,819	Val21_self	
				0,784	Val22_self	
				0,838	Val23_self	
				0,835	Val24_self	
				0,829	Val25_fun	
				0,853	Val26_fun	
				0,860	Val27_fun	
				0,874	Val28_fun	
				0,743	Val29_prix	
				0,742	Val35_prstg	
				0,703	Val36_prstg	
				0,759	Val38_prstg	
نعم	0,950	0,956	0,648			القيمة المدركة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

أعدَّ الجدول السابق من خلال استخراج نتائج حساب خاصية *PLS Algorithm* الموجودة في برنامج *SmartPls.3*. وقد تم حذف العبارات التي كانت تشبعاتها أقل من (0.7) لأن إزالتها ترفع من قيمة الثبات المركب ومتوسط التباين المستخرج. وقد تحققت شروط متوسط التباين المستخرج الذي يجب أن يفوق قيمة (0.5)، والثبات المركب الذي ينبغي أن يفوق (0.7) ومعامل ألف كرونباخ الذي ينبغي أن يفوق قيمة (0.7) (Hair et al., 2017, pp. 126–129). وعليه يمكن القول أن شرط الصدق التقاربي قد تحقق، وأن النموذج القياسي يتصف بالصدق التقاربي.

ثانيا: الصدق التمايزي

الصدق التمايزي هو مدى تميز البناء عن البنى الأخرى بالمعايير التجريبية. وبالتالي، فإن إثبات الصدق التمايزي يعني ضمناً أن البناء فريد ويلتقط الظواهر التي لا تمثلها بُنْيَات أخرى في النموذج. ولتتم التأكد منه ينبغي حساب ما يلي (Hair et al., 2017):

1. التشبعات المتقاطعة *Cross loadings*؛
2. ارتباط المتغيرات (*Variable correlation (root of AVE)*)؛
3. نسبة الارتباطات غير المتجانسة - الأحادية *HTMT Heterotrait–Monotrait Ratio of Correlations*.

للتأكد من الصدق التمايزي ينبغي أولاً تحليل التشبعات المتقاطعة والتي نوردتها في الجدول التالي:

الجدول 4. 56: نتائج النموذج القياسي: معيار التشبعات المتقاطعة

جودة الخدمة	تقوية العلاقة مع الزبون	إدارة الشكاوى	التمييز	القيمة المدركة	
0,820	0,708	0,612	0,645	0,530	Qual10_Assu
0,781	0,653	0,630	0,613	0,506	Qual12_emp
0,793	0,690	0,632	0,683	0,530	Qual13_emp
0,811	0,588	0,559	0,636	0,523	Qual3_tang
0,817	0,670	0,626	0,669	0,498	Qual5_rela
0,847	0,663	0,609	0,652	0,541	Qual6_rela
0,866	0,681	0,610	0,721	0,573	Qual7_resp
0,842	0,632	0,594	0,629	0,490	Qual8_resp
0,696	0,817	0,606	0,684	0,553	Renf16_conf
0,659	0,793	0,581	0,674	0,525	Renf17_conf
0,631	0,771	0,618	0,571	0,468	Renf19_eng
0,618	0,738	0,631	0,540	0,443	Renf20_eng
0,637	0,842	0,654	0,628	0,496	Renf21_comm
0,669	0,882	0,611	0,695	0,579	Renf22_comm
0,639	0,809	0,611	0,667	0,551	Renf23_comm
0,655	0,688	0,794	0,677	0,547	Plainte25
0,572	0,614	0,851	0,639	0,509	Plainte26
0,634	0,623	0,871	0,592	0,508	Plainte27
0,634	0,601	0,868	0,594	0,506	Plainte28
0,637	0,659	0,852	0,622	0,493	Plainte31
0,462	0,502	0,706	0,493	0,401	Plainte32
0,650	0,668	0,878	0,677	0,567	Plainte33
0,622	0,648	0,820	0,615	0,552	Plainte34
0,663	0,668	0,857	0,642	0,569	Plainte38
0,709	0,713	0,621	0,869	0,659	Diff10_serv
0,698	0,770	0,647	0,847	0,641	Diff11_serv
0,572	0,612	0,571	0,823	0,696	Diff12_serv
0,764	0,697	0,667	0,866	0,668	Diff13_emp
0,728	0,701	0,713	0,831	0,646	Diff14_emp
0,693	0,685	0,702	0,823	0,650	Diff15_emp

0,644	0,633	0,598	0,838	0,647	Diff16_emp
0,724	0,665	0,650	0,853	0,750	Diff17_img
0,627	0,617	0,581	0,797	0,609	Diff18_img
0,577	0,531	0,531	0,761	0,636	Diff19_img
0,654	0,651	0,613	0,850	0,704	Diff20_img
0,632	0,631	0,592	0,820	0,665	Diff6_phys
0,508	0,579	0,509	0,749	0,661	Diff7_phys
0,592	0,569	0,531	0,762	0,627	Diff8_phys
0,688	0,684	0,610	0,859	0,697	Diff9_serv
0,485	0,451	0,422	0,592	0,819	Val21_self
0,472	0,443	0,417	0,555	0,784	Val22_self
0,525	0,506	0,452	0,590	0,838	Val23_self
0,488	0,458	0,451	0,597	0,835	Val24_self
0,507	0,552	0,496	0,670	0,829	Val25_fun
0,597	0,584	0,516	0,723	0,853	Val26_fun
0,566	0,563	0,531	0,698	0,860	Val27_fun
0,512	0,518	0,480	0,672	0,874	Val28_fun
0,556	0,642	0,617	0,734	0,743	Val29_prix
0,482	0,511	0,527	0,616	0,742	Val35_prstg
0,436	0,407	0,496	0,606	0,703	Val36_prstg
0,484	0,488	0,556	0,646	0,759	Val38_prstg

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

وعليه يمكن ملاحظة أن كل عبارة قد تحمّلت بأكبر قيمة في المتغير الكامن الذي تتبع له مقارنة بباقي المتغيرات.

أما الشق الثاني من التأكد من الصدق التمايزي فيشمل معيار *Fornell-Larcker* والذي ندرجه في الجدول التالي:

الجدول 4. 57: نتائج النموذج القياسي: معيار *Fornell-Larcker*

القيمة المدركة	التمييز	إدارة الشكاوى	تقوية العلاقة مع الزبون	جودة الخدمة	البعد
				0,823	جودة الخدمة
			0,809	0,804	تقوية العلاقة مع الزبون
		0,834	0,759	0,740	إدارة الشكاوى
	0,824	0,743	0,792	0,799	التمييز
0,805	0,804	0,623	0,642	0,638	القيمة المدركة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

يلاحظ من الجدول السابق، وبالاعتماد على معيار *Fornell-Larcker* أن الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج (*AVE*) أكبر من الارتباط بين هذا المركب والمركبات الأخرى. فعلى سبيل المثال قيمة (*AVE*) لجودة الخدمة تساوي (0.82)، وهي أكبر من قيم (*AVE*) للأبعاد الأخرى والتي وردت كما يلي: تقوية العلاقة مع الزبون (0.80)، إدارة الشكاوى (0.74)، التمييز (0.79) والقيمة المدركة (0.63).

بالإضافة إلى ما سبق فقد أضاف (*Hair et al, 2017*) معيارا جديدا للتأكد من الصدق التمايزي والذي يسمى (*Heterotrait-Monotrait Ratio*) *HTMT*. والذي ينبغي ألا تتجاوز قيمته 0.9 حتى لا يكون هنالك مشكل في الصدق التمايزي. وندرج نتيجة هذا المعيار في الجدول التالي:

الجدول 4. 58: نتائج النموذج القياسي: معيار *HTMT*

القيمة المدركة	التمييز	إدارة الشكاوى	تقوية العلاقة مع الزبون	جودة الخدمة	
					جودة الخدمة
				0,873	تقوية العلاقة مع الزبون
			0,819	0,786	إدارة الشكاوى
		0,771	0,837	0,836	التمييز
	0,835	0,650	0,679	0,673	القيمة المدركة

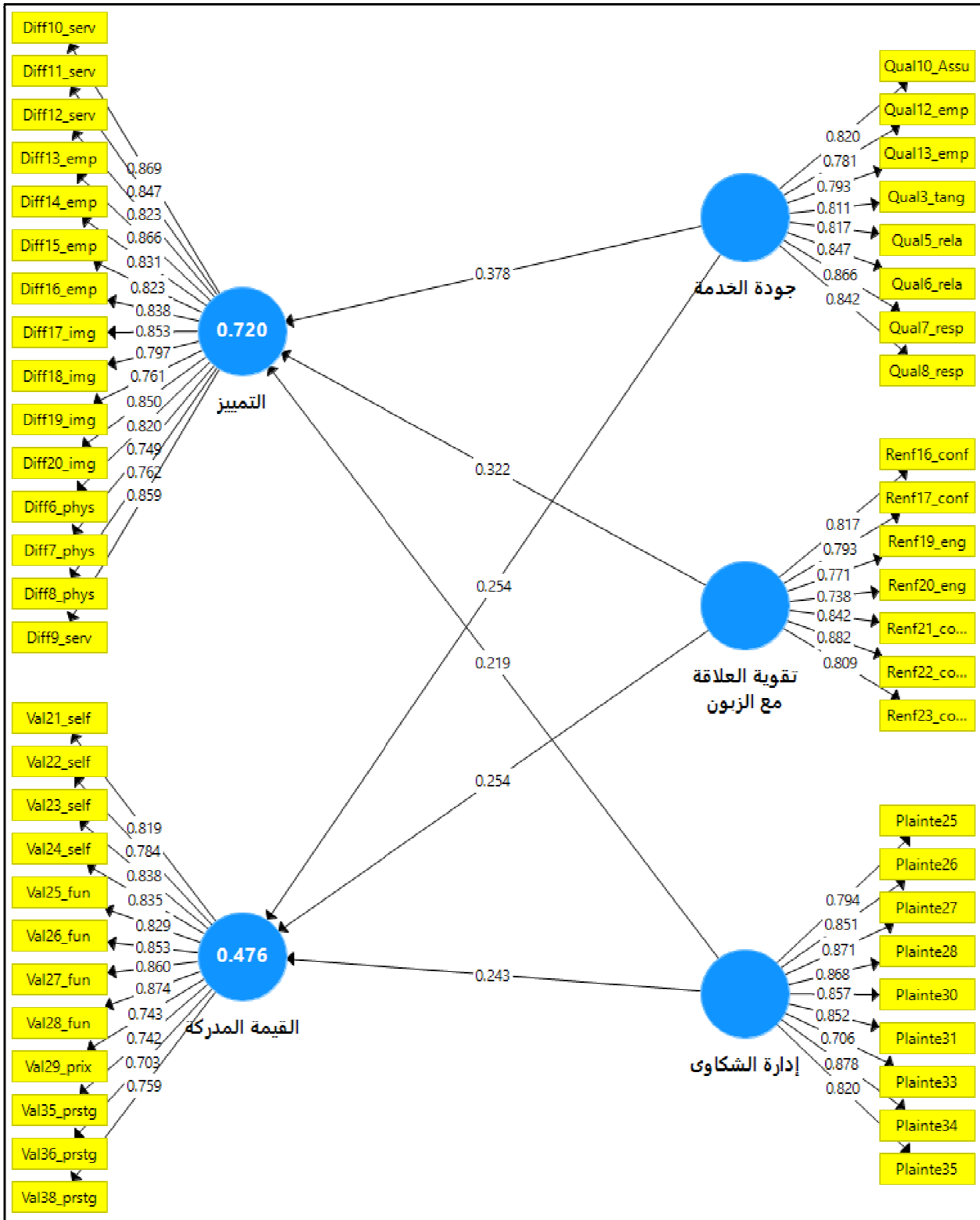
المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

من الجدول (58.4) نلاحظ أن جميع قيم نسبة *HTMT* لا تتعدى قيمة 0.9، حيث كانت محصورة بين 0.65 و0.87.

وعليه يمكن القول أن الصدق التمايزي محقق في نموذج الدراسة، وذلك من خلال التأكد من التشبعات المتقاطعة ومعيار *Fornell-Larcker* ونسبة *HTMT*.

وبالتالي يمكن إدراج نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج القياسي في الشكل التالي:

الشكل 4. 12: نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج القياسي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

بعد الانتهاء من المرحلة الأولى لتقييم النموذج، تأتي المرحلة الثانية والتي تستدعي تقييم النموذج البنائي أو الهيكلية (*structural model*).

المطلب الثاني: تقييم النموذج البنائي

بمجرد التأكد من أن مقاييس البناء ثابتة وتتمتع بالصدق، تتناول الخطوة التالية تقييم نتائج النموذج البنائي الذي يتضمن فحص القدرات التنبؤية للنموذج والعلاقات بين البنيات. والمعايير الرئيسية لتقييم النموذج الهيكلي هي أهمية معاملات المسار، مستوى قيم R^2 ، وحجم تأثير F^2 ، ومدى القدرة التنبؤية Q^2 .

وعليه يتم تقييم النموذج البنائي وفقا لمجموعة من المؤشرات والمعايير والتي ندرجها كما يلي:

أولاً: تقييم معامل التحديد R^2

الجدول 4. 59: معامل التحديد R^2 في نموذج الدراسة

القرار	معامل التحديد R^2	المتغير التابع
عالية	0,720	التمييز
معتدلة	0,476	القيمة المدركة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

اقترحت *Chin* (1998) أن قيم R^2 التي تزيد عن (0.67) تعتبر عالية، في حين أن القيم التي تتراوح من (0.33) إلى (0.67) تعتبر معتدلة، أما القيم بين (0.19) إلى (0.33) فهي ضعيفة وأي قيم R^2 أقل من (0.19) تكون غير مقبولة.

وعليه من الجدول (59.4) ووفقا لنتائج مخرجات البرنامج الإحصائي نلاحظ أن قيمة معامل التحديد للتمييز بلغت (0.72) مما يدل على أن جودة الخدمة، تقوية العلاقة مع الزبون وإدارة الشكاوى معا تفسر (72%) من التمييز بالمؤسسات الفندقية التي يتعامل معها المستجوبون، وتعتبر هذه القيمة عالية حسب اقتراح *Chin* (1998)، كما أن نفس هذه الأبعاد تفسر (47.6%) من القيمة المدركة لدى المستجوبين حول مؤسساتهم الفندقية والتي اعتبرها الباحث معتدلة.

ثانياً: حجم تأثير F^2

بالإضافة إلى تقييم قيم R^2 لجميع التركيبات الداخلية، يمكن استخدام التغيير في قيمة R^2 عند حذف بنية خارجية محددة من النموذج لتقييم ما إذا كان للبناء المحذوف تأثير جوهري على التركيبات الداخلية، ويُشار إلى هذا المقياس باسم حجم تأثير F^2 والذي يشجع استخدامه محررو ومراجعو المجالات بشكل متزايد.

أما بخصوص تفسير حجم التأثير F^2 فقد اقترحت *(Cohen, 1988)* المجالات التالية :

1. قيم F^2 الأعلى من (0.35) تعني حجم تأثير كبير؛
2. القيم التي تتراوح من (0.15) إلى (0.35) تعني حجم تأثير متوسط؛
3. القيم التي تتراوح من 0.02 إلى (0.15) تعني حجم تأثير صغير؛
4. القيم الأقل من (0.02) تدرس مع عدم وجود تأثير حجم.

وقد كانت نتائج حجم تأثير F^2 في نموذج الدراسة الحالي كما يلي:

الجدول 4. 60: حجم التأثير F^2 في نموذج الدراسة

القرار	التميز	القرار	القيمة المدركة	
ضعيف	0,064	ضعيف	0,042	إدارة الشكاوى
ضعيف	0,109	ضعيف	0,036	تقوية العلاقة مع الزبون
متوسط	0,160	ضعيف	0,039	جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

من الجدول (60.4) يتضح أن قيم حجم تأثير F^2 لجميع أبعاد التسويق بالعلاقات كانت ضعيفة ما عدا تلك التي تربط بين جودة الخدمة والتميز والتي كانت متوسطة بقيمة (0.16) حسب اقتراح (Cohen, 1988). وتؤكد هذه النتائج على أن جودة الخدمة في نموذج الدراسة المقترح أكثر تأثيرا على التميز والقيمة المدركة من بعدي تقوية العلاقة مع الزبون وإدارة الشكاوى.

ثالثا: حجم تأثير Q^2

بالإضافة إلى تقييم حجم قيم R^2 كمعيار للدقة التنبؤية، يجب على الباحثين أيضا فحص قيمة Q^2 ل Stone-Geisser (1974; Stone, 1974)، وتمثل قيم Q^2 المقدرة من خلال إجراء *Blindfolding* مقياسا لمدى قدرة نموذج المسار على التنبؤ بالقيم التي تمت ملاحظتها في الأصل وينبغي أن تكون قيمتها أكبر من الصفر (Hair et al., 2017, p. 237).

الجدول 4. 61: حجم التأثير Q^2 (Stone-Geisser) في نموذج الدراسة

$Q^2 (=1-SSE/SSO)$	SSE	SSO	
	1 557,000	1 557,000	إدارة الشكاوى
0,450	1 427,419	2 595,000	التميز
0,280	1 495,415	2 076,000	القيمة المدركة
	1 211,000	1 211,000	تقوية العلاقة مع الزبون
	1 384,000	1 384,000	جودة الخدمة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

نلاحظ أن قيم Q^2 أكبر من الصفر، مما يدعم القول بأن نموذج الدراسة هذا لديه القدرة الكافية للتنبؤ.

أخيرا ووفقا ل (Hair et al., 2017) ينصح بعدم استخدام مؤشر *Gof (Goodness of fit)* لاختبار ملائمة النموذج.

رابعاً: حجم ومعنوية معاملات المسار

باستخدام خاصية *Bootstrapping* تم حساب حجم ومعنوية معاملات المسار بين كل من جودة الخدمة، تقوية العلاقة مع الزبون، إدارة الشكاوى مع التمييز، وجودة الخدمة، تقوية العلاقة مع الزبون، إدارة الشكاوى مع القيمة المدركة. وقد أنتت النتائج كما يلي:

الجدول 4. 62: معنوية معاملات مسار نموذج الدراسة

القرار	الدلالة الاحصائية	اختبار ستيودنت (T)	الانحراف المعياري	معاملات المسار (std Beta)	
مقبولة**	0,000	4,572	0,083	0,378	جودة الخدمة - < التمييز
مقبولة**	0,010	2,594	0,098	0,254	جودة الخدمة - < القيمة المدركة
مقبولة**	0,000	4,637	0,069	0,322	تقوية العلاقة مع الزبون - < التمييز
مقبولة*	0,017	2,405	0,105	0,254	تقوية العلاقة مع الزبون - < القيمة المدركة
مقبولة**	0,006	2,784	0,079	0,219	إدارة الشكاوى - < التمييز
مقبولة**	0,006	2,755	0,088	0,243	إدارة الشكاوى - < القيمة المدركة

دالة عند مستوى P** أقل من 0.01، P* أقل من 0.05.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

يتبين من الجدول (62.4) أن جميع معاملات المسار معنوية حيث أن قيم الدلالة الإحصائية أقل من (0.05) وعليه فإن جميع العلاقات بين المتغيرات الكامنة للنموذج معنوية وتساهم في تفسير النموذج حيث:

1. الفرضية الفرعية الأولى H1: تؤثر جودة الخدمة في تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين.

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي معنوية العلاقة بين بُعد جودة الخدمة والتمييز، حيث أن قيمة (t) بلغت (4.57)، وتعكس هذه القيمة قبول الفرضية الفرعية الأولى عند مستوى معنوية (0.00)، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة مما يعني وجود علاقة إيجابية بين جودة الخدمة والتمييز، حيث بلغت قيمتها (0.378)، مما يعني أن زيادة جودة الخدمة بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة بنسبة (37.8%).

2. الفرضية الفرعية الثانية H2: تؤثر جودة الخدمة في القيمة المدركة للمؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين.

يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي معنوية العلاقة بين بُعد جودة الخدمة والقيمة المدركة، حيث أن قيمة (t) بلغت (2.59)، وتشير هذه القيمة لقبول الفرضية الفرعية الثانية عند مستوى معنوية (0.00)، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة مما يعني وجود علاقة إيجابية بين جودة الخدمة والقيمة المدركة، حيث

بلغت قيمتها (0.254)، مما يعني أن زيادة جودة الخدمة بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة إدراك المستجوبين للقيمة التي يتحصلون عليها بنسبة (25.4%).

3. الفرضية الفرعية الثالثة H3: تؤثر تقوية العلاقة مع الزبون في تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين.

تشير نتائج تحليل النموذج الهيكلي أن العلاقة بين بُعد تقوية العلاقة مع الزبون والتمييز معنوية، حيث بلغت قيمة (t) (4.63)، وتعني هذه القيمة قبول الفرضية الفرعية الثالثة عند مستوى معنوية (0.00)، وقد كانت قيمة معامل المسار أكبر من الصفر مما يعني وجود علاقة إيجابية بين تقوية العلاقة مع الزبون والتمييز، حيث بلغت قيمتها (0.322)، وهذا ما يبين أن زيادة ممارسات تقوية العلاقة مع الزبون من ثقة والتزام واتصال بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة بنسبة (32.2%).

4. الفرضية الفرعية الرابعة H4: تؤثر تقوية العلاقة مع الزبون في القيمة المدركة للمؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين.

يتضح من نتائج تحليل النموذج الهيكلي معنوية العلاقة بين بُعد تقوية العلاقة مع الزبون والقيمة المدركة، حيث أن قيمة (t) بلغت (2.40)، وتشير هذه القيمة لقبول الفرضية الفرعية الرابعة عند مستوى معنوية (0.00)، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة مما يعني وجود علاقة إيجابية بين تقوية العلاقة مع الزبون والقيمة المدركة، حيث بلغت قيمتها (0.254)، مما يعني أن زيادة تقوية العلاقة مع الزبون واحدة سيؤدي إلى زيادة إدراك المستجوبين للقيمة التي يحصلون عليها جزاء هذه الزيادة بنسبة (25.4%).

5. الفرضية الفرعية الخامسة H5: تؤثر إدارة الشكاوى في تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين.

تشير نتائج تحليل النموذج الهيكلي أن العلاقة بين بُعد إدارة الشكاوى والتمييز معنوية، حيث بلغت قيمة (t) (2.78)، وتعني هذه القيمة قبول الفرضية الفرعية الخامسة عند مستوى معنوية (0.00)، وقد كانت قيمة معامل المسار أكبر من الصفر مما يعني وجود علاقة إيجابية بين إدارة الشكاوى والتمييز، حيث بلغت قيمتها (0.219)، وهذا ما يبين أن تعزيز ممارسات إدارة الشكاوى بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة بنسبة (21.9%).

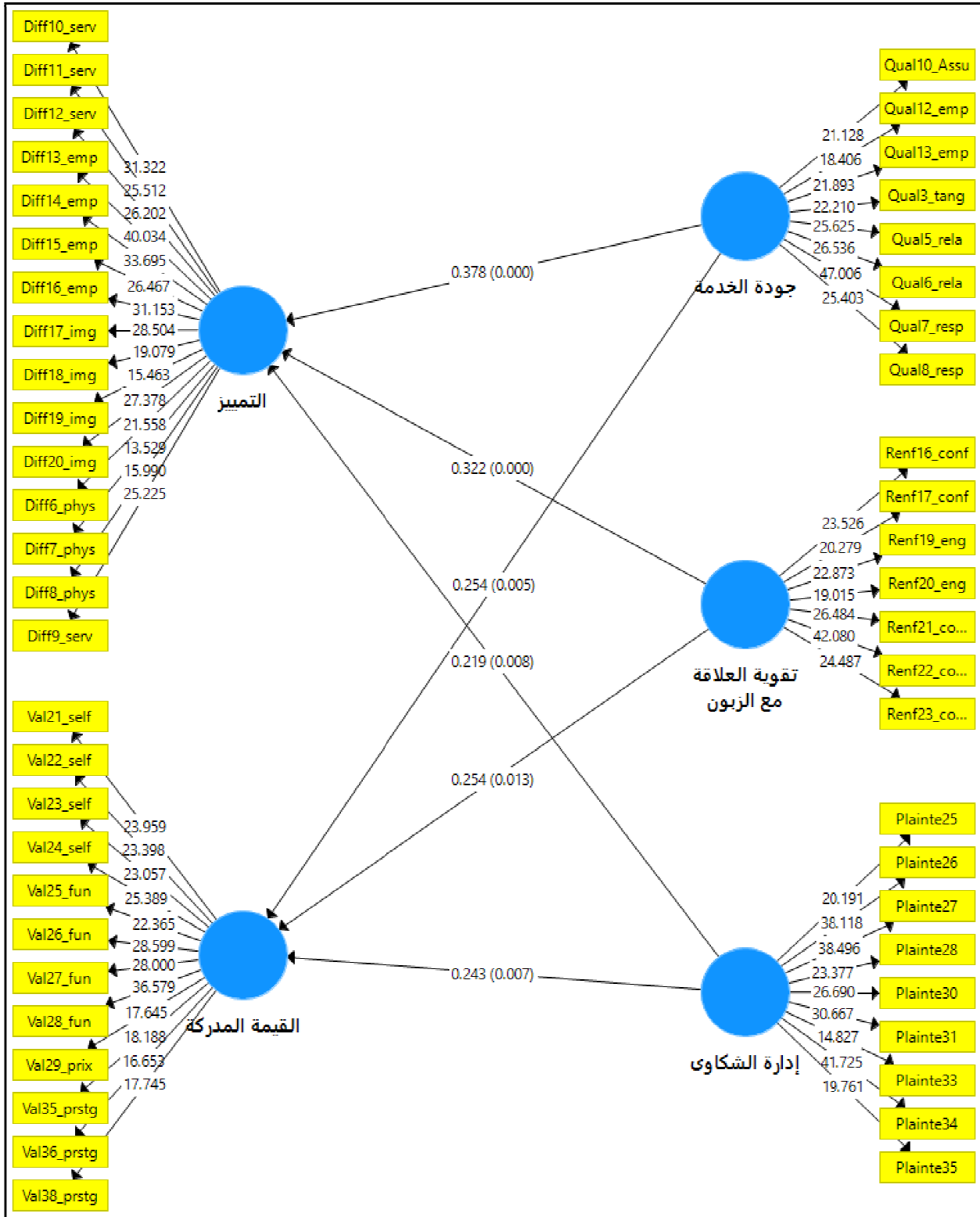
6. الفرضية الفرعية السادسة H6: تؤثر إدارة الشكاوى في القيمة المدركة للمؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين.

تظهر نتائج تحليل النموذج الهيكلي معنوية العلاقة بين بُعد إدارة الشكاوى والقيمة المدركة، حيث أن قيمة (t) بلغت (2.40)، وتشير هذه القيمة لقبول الفرضية الفرعية الرابعة عند مستوى معنوية (0.00)، وقد كانت قيمة معامل المسار موجبة مما يعني وجود علاقة إيجابية بين إدارة الشكاوى والقيمة المدركة، حيث

بلغت قيمتها (0.243)، مما يعني أن تعزيز إدارة الشكاوى بوحدة واحدة سيؤدي إلى زيادة إدراك المستجوبين للقيمة التي يحصلون عليها من ذلك بنسبة (24.3%).

ويوضح الشكل (13.4) نموذج الدراسة بعد عملية *Bootstrapping* من خلال توضيح قيم معاملات المسار ومعنويتها بين المتغيرات الكامنة، بالإضافة إلى قيم اختبار T بين العبارات ومتغيراتها الكامنة.

الشكل 4. 13: نموذج الدراسة بعد تقييم النموذج البنائي



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

المبحث الرابع: تفسير نتائج الدراسة التطبيقية

في هذا المبحث سنقوم بتفسير نتائج الدراسة التطبيقية التي تم عرضها في المبحثين السابقين، حيث سنقوم بداية بتفسير نتائج تعامل الزبائن مع مؤسساتهم الفندقية، ثم بتفسير نتائج فرضيات الدراسة. ووفقا لما تقدّم تم تقسيم المبحث إلى المطلبين التاليين:

- المطلب الأول: تفسير نتائج تعامل الزبائن مع مؤسساتهم الفندقية؛
- المطلب الثاني: تفسير نتائج فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تفسير نتائج تعامل الزبائن مع مؤسساتهم الفندقية

في هذا المطلب سيتم تفسير نتائج الأسئلة المتعلقة بالجزء الأول من الاستبيان والمرتبطة بمرحلتي تعامل المبحوثين مع مؤسساتهم الفندقية، وما بعدها أي ما بعد مغادرتهم أو انتهاء تعاملهم.

أولا: مرحلة تعامل المستجوبين مع مؤسساتهم الفندقية

حسب نتائج عينة الدراسة، تعدّ خدمة الإقامة (الغرف) أكثر الخدمات التي يقصد من أجلها المستجوبون فنادقهم (بنسبة 91.9%) وترافقها بنسب مرتفعة كذلك (77.5%) و(60.1%) الخدمات الداعمة الأساسية والتمثلة في المطعم والمقهى، وبنسبة أقل (31.8%) خدمة النادي، وهذا ما يعني أن المؤسسات الفندقية محل الدراسة مهما قامت بإضافة خدمات جديدة داعمة، ينبغي دائما أن تمنح الأولوية لخدمتها الجوهر والتمثلة في الإقامة، أي التركيز على كل السمات المادية والبشرية التي تعظّم من تجربة إقامة زبائنهم لأن ما يبحث عنه هؤلاء بشكل أساسي هو محاكاة الشعور الذي يحسون به عند تواجدهم ببيوتهم، ويبدأ ذلك من توفير غرفة مناسبة من مختلف الجوانب كالسرير المريح، الحرارة المناسبة، العزل الجيد من الضوضاء الخارجية وغيرها، ولا يكفي توفير هذه السمات وإنما ينبغي القيام بالصيانة الدائمة والدورية للحفاظ على نظافة المكان والفندق بشكل عام، وبالرغم من أن الدراسات تشير إلى أن المنافسة حول الجوانب المادية قد تم تجاوزها منذ زمن، إلا أنها تعتبر أساس أو الحد الأدنى المطلوب للتميز قبل المرور إلى تصورات تسويقية أخرى أكثر تعقيدا. وهذا ما تؤكدته معاينة آراء المبحوثين حول الجوانب التي اختاروا على أساسها الفندق عند أول تعامل، حيث ترتبت الجوانب المادية كالموقع، الخدمات والنظافة في رأس القائمة. ويدعم ذلك اتفاقهم على أن جودة الخدمة هي أكثر جانب يحفزهم على تكرار التعامل مع مؤسساتهم الفندقية وذلك بنسبة (72.8%)، وهذا ما تم تأكيده عند تحليل اتجاهاتهم بخصوص أبعاد التسويق بالعلاقات حيث أتت الجودة في رأس قائمة الأبعاد من حيث درجة الموافقة.

من جانب آخر سمحت النتائج بالتأكيد على أهمية الكلمة المنطوقة في التوصية بالفندق، حيث أن ما يصل إلى (59.5%) من المبحوثين ذكروا أنهم تعرفوا على مؤسساتهم الفندقية من خلال الكلمة المنطوقة، وعليه يتبين أن هذه الأداة أكثر أهمية من جميع الوسائل الاتصالية الأخرى مجتمعة وذلك مع الأخذ بعين الاعتبار أن عينة المبحوثين جزائرية بنسبة (96.5%) وأن المؤسسات الفندقية المدروسة متواجدة بالجزائر،

وبالتالي بالنظر إلى خصائص هذه العينة نجحت المؤسسات الفندقية محل الدراسة في تفعيل والاهتمام بتعزيز الكلمة المنطوقة الإيجابية نظرا لفعالية هذه الأخيرة في استقطاب الزبائن الجدد كمرحلة أولى، ثم استخدمت أبعاد التسويق بالعلاقات قصد المحافظة على هؤلاء الزبائن وبناء ولائهم، مما مكّنها من تحصيل مخرجات هذا الولاء والتي من أبرزها التوصية والكلمة المنطوقة الإيجابية وبالتالي استطاعت أن تخلق حلقة متواصلة من الزبائن الدائمين.

وقد سمح التحليل الكيفي لإجابات المبحوثين حول الأسئلة المفتوحة التي تم طرحها بخصوص إعادة نظرهم في اختيارهم لفندقهم المعتاد بتحديد أهم الأسباب التي تعتبر في آن واحد حلولا ضمنية تم ذكرها من قبلهم لمؤسساتهم الفندقية بخصوص ما يجعلهم يتعاملون مع فنادقهم بصفة متكررة، حيث كان الرضا، الثبات في مستويات الخدمة، الثقة، الراحة، الموقع والجودة أهم هذه المحفزات، بينما من ذكروا أنهم سيعيدون النظر في تعاملهم مع فندقهم (والذين يمثلون 26% من المبحوثين) برروا ذلك بتراجع مستويات الخدمة، وجود بدائل أخرى، السعر المرتفع، المقارنة والرغبة في التغيير. من جانب آخر، كشفت نتائج تحليل الجدول المتقاطع بعد التعمق في خصائص المبحوثين من حيث أقدمية تعاملهم مع مؤسساتهم الفندقية حسب تصنيفها بخصوص إعادة النظر في تغييرها من عدمه، أنه لا يمكن رسم اتجاه واحد لدى المبحوثين أو القول أن القدامى منهم أكثر تمسكا بمؤسساتهم الفندقية من الجدد، أو أن الفنادق الأفضل تصنيفا ستتمكن من الحفاظ عليهم أفضل من تلك ذات التصنيفات الدنيا، حيث اتضح أنه كلما زادت أقدمية كل من زبائن فئة 5 نجوم، والنجمتين فما أقل كلما زادت رغبتهم في إعادة النظر في فندقهم، بينما تباينت اتجاهات المبحوثين التابعين لفئتي 3 و4 نجوم حول تغيير الفندق من عدمه بحسب مدة تعاملهم معها، وعموما ينسب الدافع لذلك إلى الأسباب المذكورة آنفا. وعليه عموما يمكن ملاحظة وجود أربعة أصناف من الزبائن: أولئك الذين ارتبطوا بالفندق بشكل عاطفي رغم أنهم زبائن جدد، الذين ارتبطوا بشكل عاطفي وهم زبائن قدامى، أولئك الذين ارتبطوا به بشكل سلوكي رغم أنهم زبائن قدامى وأخيرا الذين ارتبطوا به بشكل سلوكي وهم زبائن جدد. وقد توصلت (Dioko et al., 2013, p. 243) في دراسة أجراها على زوار مدينة ماكاو (Macau) بالصين إلى أن هؤلاء قد يختارون البقاء مع نفس الفندق أو كما أسماه: البقاء في "حالة الركود" (في دراستنا الركود يعكس العادة) لأنهم غير قادرين أو غير راغبين في تغيير العلامة التجارية للفندق بسبب تقييدهم بعوامل هيكلية للبقاء ضمن مستوى معين أو فئة خدمة معينة (في دراستنا المبحوثون الذين ذكروا أن اختيار الفندق كان من صلاحيات المؤسسات التي يعملون بها، كذلك محدودية دخل بعضهم). وبالتالي فالمؤسسات الفندقية التي تسعى لبناء قاعدة صلبة من الزبائن الأوفياء ستقوم بحمايتهم والمحافظة عليهم من التسرب نحو منافسين آخرين أو نحو تصنيفات أعلى، وذلك من خلال ممارسات التسويق بالعلاقات الرامية إلى بناء روابط علائقية قائمة على قيم تُنمي وتعزز البعد العاطفي لدى زبائنهم وتسعى لتجنب أو التقليل من الجانب السلوكي لديهم وذلك بغض النظر عن أقدمية تعاملهم معها.

ثانيا: مرحلة ما بعد تعامل المستجوبين مع مؤسساتهم الفندقية

تبين من نتائج تحليل الأسئلة المتعلقة بما بعد تعامل المبحوثين مع مؤسساتهم الفندقية أن نسبة كبيرة منهم لا يتم الاتصال بها بعد مغادرتها الفندق (50.9% لا يتم الاتصال بهم)، وهذا ما يعكس أن ممارسات التسويق بالعلاقات معهم تكاد تكون منعدمة بالرغم من أن هؤلاء الزبائن يُعتبرون دائمين. وبالرجوع إلى مستويات التسويق بالعلاقات التي تم تناولها في الجانب النظري للدراسة، يمكن إدراج هذه الفئة التي لا يتم الاتصال بها ضمن المستوى الأول للتسويق بالعلاقات والمسمى بالمستوى القاعدي (*Basic*)، والذي تم وصفه من قبل (*Kotler, 1992*) أنه "لا يتضمن بناءا فعليا للعلاقات ولكنه يتميز بالتفاعل الإيجابي بين البائع والزبون عند بيع منتج أو خدمة"، حيث يلتصق المستجوبون عند تواجدهم في الفندق عدة جوانب إيجابية من حيث جودة الخدمة التي يحصلون عليها والتفاعل الإيجابي من قبل الموظفين وهذا ما تؤكدته النتائج الإيجابية لاتجاهات المستجوبين حول أبعاد التسويق بالعلاقات، إلا أنه بعد المغادرة تختفي المبادرات التي يمكن أن يقوم بها الفندق لبناء والمحافظة على العلاقة معهم قصد الوصول إلى ولائهم، حيث أن قرار العودة يكون في كل مرة من جانب المبحوثين، ولا يعتبر هذا الأمر في صالح المؤسسات الفندقية لأنها بالرغم من تحقيقها لمستويات رضا إيجابية ارتقت لدفع الزبائن المبحوثين للعودة إلا أن هذه المؤسسات الفندقية لم تقم بذلك الجهد الذي قد يشكل الإضافة التي يمكن أن تُؤمن (*lock*) الزبون على المدى الطويل، وإنما يمكن القول أن أمر عودة أو عدم عودة الزبون تُترك للحظ أكثر من كونه مخططا له وإراديا من جانب المؤسسات الفندقية محل الدراسة. ويمكن تأكيد ذلك أيضا بالنسبة القليلة من المستجوبين التي تمتلك عضوية في أحد نوادي المؤسسات الفندقية المستجوبة (13.3%) فقط، بالإضافة إلى امتلاك (25.4%) منهم فقط لبطاقة ولاء. فبالرغم من أن برامج الولاء في قطاع الضيافة والفندقة تعتبر ممارسات شائعة في إدارة العلاقة مع الزبون، إلا أنها لم تكن بتلك الشدة المتوقعة في عينة الدراسة خصوصا وأنها مكونة حصريا من زبائن دائمين أو متكررين. ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسات الفندقية محل الدراسة قد تبذل جهودا أكبر مع زبائن الأعمال (المؤسسات) بحيث قد تصل مستويات التسويق بالعلاقات الممارسة معهم إلى أعلى مستوى والمتمثل في الشراكة (*partnership*)، وقد أكد ذلك الإداريون والمسيريون الذين تم إجراء المقابلة معهم، حيث ذكروا أن المؤسسات تعتبر أهم صنف زبائن لديهم. من جانب آخر، وبعد تحليل أصناف الفنادق الأكثر اهتماما بتبني برامج الولاء، اتضح من نتائج الجداول المتقاطعة أن المؤسسات الفندقية ذات التصنيف الأكبر (أي 5 نجوم) هي الأكثر اهتماما بمنح بطاقات الولاء والعضوية لزبائنهم الدائمين، وتليها فنادق 4 نجوم، ثم 3 نجوم، أما ما هو أقل من ذلك فلا يهتم بهذه البرامج. وتأتي هذه النتائج لتؤكد ما أشار إليه (*Abdul Alem et al., 2017, pp. 9, 20*) أن الفنادق المصنفة بين 3 إلى 5 نجوم والمؤسسات الفندقية الكبيرة فقط يُتوقع أن يوجد بها اهتمام أكبر بإدارة علاقات العملاء، وأن تطبيقه في هذه الفئات يلعب دورا حيويا في تعزيز قيمة العملاء، وزيادة رضاهم، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية وتحقيق أقصى ربح.

أما من جانب أهم الخصائص الديمغرافية للعيينة المبحوثة، فقد تم إجراء تحليل توفيقى متعدد جمع بين مهنهم، دخولهم وتصنيف المؤسسات الفندقية التي يتعاملون معها، حيث خلصنا إلى تقسيمهم إلى ثلاثة مجموعات رئيسية، الأولى تلك المتعلقة بالذين يتعاملون مع المؤسسات الفندقية المصنفة نجمتين وأقل الذين لا يتجاوز دخلهم 32.000 دج وينتمون لفئة الطلاب أو العاطلين عن العمل، بينما المجموعة الثانية ذات التصنيف 3، 4 و5 نجوم الذين يمتنون منها حرة أو هم موظفون لدى مختلف المؤسسات والذين أجورهم تفوق 45.000 دج، بالإضافة إلى الأجانب (الذين أجابوا في خيار "آخر" لأن دخولهم بالعملة الأجنبية). أما المجموعة الثالثة والتي تتقاطع مع السابقتين من خلال مهنة "الموظف" التي يصعب تحديد مجال دخلها فقد يكون ينتمي لأية فئة من التي تم تحديدها في الدراسة، وعليه تشمل هذه المجموعة جميع أصناف المؤسسات الفندقية وفقا لدخول الموظفين. وعلى ضوء هذه النتائج نعتبر أنه من المهم أن تسعى المؤسسات الفندقية لجمع المعلومات المهمة حول زبائنها كالمعلومات الديمغرافية حتى تتمكن بصفة أولية من رسم ملامح قطاعاتها السوقية ولتتمكن لاحقا من "صقلها" (*refine*) قصد القيام بتجزئة دقيقة تسمح لها بخدمة كل قطاع بشكل فعال كما تمكنها من رصد القطاعات الصغيرة (*Niche*) ذات الاحتياجات الخاصة والمریحة.

المطلب الثاني: تفسير نتائج تقييم المبحوثين لمتغيرات الدراسة

يهدف هذا المطلب لتفسير تقييم المبحوثين لمتغيرات الدراسة بأبعادها: جودة الخدمة، تقوية العلاقة مع الزبون وإدارة الشكاوى من جانب التسويق بالعلاقات، التمييز والقيمة المدركة من جانب الميزة التنافسية.

أولا: تفسير تقييم المبحوثين لجودة الخدمة

اتضح أن المستجوبين يرون أن مؤسساتهم الفندقية تقدم لهم خدمات ذات جودة وأنها تهتم بجميع الجوانب المرتبطة بها من ملموسية، اعتمادية، استجابة، أمان وتعاطف. وبالرغم من وجود بعض الاختلاف في إجابات المستجوبين حول هذا البعد إلا أن اتجاهاتهم كانت مرتفعة إلى مرتفعة جدا بخصوص الجودة التي يتحصلون عليها. ويمكن تدعيم هذا التحليل بالرجوع إلى تحليلنا للسؤال رقم (7) أين كان أكثر ما ذكره المستجوبون كمعيار لاختيارهم لمؤسساتهم الفندقية عند أول تعامل: الموقع، الخدمات، النظافة، الاستقبال، الجودة والتي ما هي إلا جوانب من أبعاد جودة الخدمة. كذلك نتائج السؤال رقم (8) حول الجوانب التي تحفز المستجوبين على العودة إلى مؤسستهم الفندقية في كل مرة، أين تم اختيار الجودة أكبر عدد من المرات من قبل (72.8%) من المستجوبين، والذين من بينهم (65.2%) قاموا بترتيبها الأولى من بين جميع المعايير الأخرى. أما عن السؤال (9) الذي طُلب فيه من المستجوبين ذكر الإضافة أو الإضافات - إن وُجدت- التي يقدمها لهم فندقهم فقد كان أكثر ما تكرر: الموقع، الجودة، الاستقبال، التعامل، الراحة، النظافة. وأخيرا، بخصوص سبب عدم إعادة النظر في اختيارهم لفندقهم عند كل تعامل أو زيارة (السؤال 10)، فقد كان أكثر سبب تكرر هو الاستمرارية والثبات في الحصول على نفس المستويات من جودة الخدمة عند كل تعامل بالإضافة إلى موقع الفندق وجودته والحصول على الراحة به. وهذا ما يدل على أن تقييمات المستجوبين لمستويات جودة الخدمة الواردة سابقا لا تعبر فقط عن موافقتهم على حصولهم على خدمة جيدة،

وإنما تعكس محصلة تقييمات متكررة لعدة تعاملات وعبر فترات طويلة من الزمن. من جهة أخرى، يمكن أن يعزى التشتت في بعض إجابات المستجوبين حول جودة الخدمة إلى تلك النسبة التي تمثل (26%) من المستجوبين والذين أجابوا أنهم سيعيدون النظر في اختيار فندقهم المعتاد أين كان أكثر سبب تم ذكره هو تراجع مستويات الخدمة به.

ثانياً: تفسير تقييم المبحوثين لتقوية العلاقة مع الزبون

إن المؤسسات الفندقية التي يتعامل معها المستجوبون، وحسب آرائهم تقوم بممارسات لتقوية العلاقة مع هؤلاء خصوصاً من جانب اكتساب ثقتهم والتواصل معهم، وبشكل أقل الالتزام نحوهم. ويمكن دعم هذه النتائج من عدة جوانب، أولاً فيما يتعلق بسؤال المعيار الذي اختار على أساسه المستجوبون المؤسسة الفندقية أول مرة، لم ترد كل من الثقة أو الالتزام أو الاتصال في إجابات المستجوبين، وهو أمر جدّ منطقي لأن هذه المفاهيم يتم تطويرها بمرور الزمن ومع تكرار التعاملات والزيارات للمؤسسة الفندقية، لكن في الأسئلة المولية نلاحظ بروز هذه الأبعاد بشكل واضح، حيث فيما يتعلق بالجوانب التي تحفز المستجوبين على العودة إلى مؤسستهم الفندقية في كل مرة، تم اختيار الثقة بنسبة (47.4%) من المستجوبين، وتم ترتيبها الأولى من بين المعايير الأخرى من طرف (39.1%) منهم، أما التواصل السلس مع الموظفين فقد تم اختياره من قبل (52.6%) من أفراد العينة وتم ترتيبه الأول بنسبة (33%) من هؤلاء. وبالنسبة للالتزام المؤسسة الفندقية نحو المستجوبين، فقد رأى (32.9%) منهم أنه السبب في تكرار تعاملهم معها. ومن المثير للاهتمام أنه تم ترتيبه الأول من حيث الأهمية من قبل (38.3%) منهم، أي أكثر من الاتصال، وتشير هذه النتائج أن أولئك الزبائن الذي يلاحظون التزام مؤسساتهم الفندقية تجاههم عند كل تعامل يدركون الأهمية التي يحملها هذا المعيار بحيث جعلوه السبب الرئيسي والأول في تكرار تعاملهم مع هذه المؤسسات. أما فيما يخص السؤال (9) حول ما أضافه الفندق للمستجوبين، فمباشرة بعد الجوانب المرتبطة بالجودة والتي حُصيت بأكبر التكرارات أتت: الشخصية، الحضور الدائم، الثقة، الاهتمام والالتزام من بين الجوانب التي ذكرها المستجوبون. بالإضافة إلى جوانب أخرى متفرقة مثل الهدايا، العلاقات الشخصية، الصداقة، برامج الولاء وتقديم بعض الخدمات المجانية للزبائن الأوفياء والتي تعكس سعي المؤسسات الفندقية لتقوية العلاقة مع زبائنهم الدائمين. وبالنسبة للمستجوبين الذين لا يعيدون النظر في اختيارهم لمؤسساتهم الفندقية عند كل تعامل فقد كان الرضا من بين الجوانب التي تكرر ذكرها بنفس عدد تكرار جانب ثبات مستوى جودة الخدمة، وبالرغم من أن الرضا هو محصلة لتفاعل بين العديد من الجوانب التي من أهمها الحصول على جودة خدمة عالية إلا أنه لا يمكن تجاهل جوانب سعي المؤسسة الفندقية لتقوية العلاقة مع زبائنهم من خلال الثلاثية: الثقة، الالتزام والاتصال. كذلك فقد وردت "الثقة" بصفة مستقلة كأحد الأسباب الأكثر تكراراً التي تجعل أفراد العينة مستمرين في التعامل مع فنادقهم وهو ما يبيّن أن حصولها على أعلى متوسط حسابي من بين الأبعاد الثلاثة ليس ضرباً من الحظ وإنما هو نتيجة لإدراك المستجوبين وشعورهم بالثقة تجاه فنادقهم.

ثالثا: تفسير تقييم المبحوثين لإدارة الشكاوى

إن ما يمكن استنتاجه بخصوص هذا البعد هو أنه بالرغم من أن المتوسطات الحسابية ودرجة موافقة المستجوبين حول إدارة الشكاوى كانت عموما مرتفعة إلا أنه ينبغي الوقوف على نقطة مهمة قد تكون السبب في تشتت الإجابات ووقوع المتوسطات الحسابية في الحد الأدنى للمستوى المرتفع: وهي أن المؤسسات الفندقية التي يتعامل معها المستجوبون تقوم بالإجراءات الأولية المتمثلة في تسجيل الشكوى ومحاولة الفهم والاستفسار منهم والتواصل معهم، إلا أنه عندما يصل الأمر إلى الإجراءات الفعلية فتكون أقل فعالية من حيث سرعة حل المشكلة وتقديم الحلول الفعلية كالتعويض والمتابعة البعيدة.

ويدعم ما سبق الرجوع للسؤال (10) بخصوص الجوانب التي تحفز المستجوبين على تكرار التعامل مع مؤسساتهم الفندقية، فقد تم اختيار القدرة على إدارة الشكاوى بنسبة (13.9%) من المستجوبين، وهي تمثل أضعف نسبة من بين جميع المعايير الأخرى، كما أنه تم ترتيبها الأولى من حيث الأهمية بالنسبة لأفراد العينة بنسبة (27.8%) منهم وهي كذلك من أضعف النسب مقارنة بالمعايير الأخرى وأتت في آخر الترتيب. من جهة أخرى فإن نسبة (26%) من أفراد العينة التي ذكرت أنها مستعدة لإعادة النظر في تغيير فندقها، وذكرت أسبابا كتراجع مستويات الخدمة وجودتها، التعامل والنظافة قد توجي ضمنا إلى أنها سبق وأن واجهت خلافات أو مشكلات خلال تعاملاتها السابقة مع مؤسساتها الفندقية، وأن عدم معالجة هذه الأخيرة بالشكل اللازم قد يتسبب في تسربهم في المستقبل.

رابعا: تفسير تقييم المبحوثين للتمييز

يمكن التأكيد على أن موقع المؤسسات الفندقية التي يتعامل معها المستجوبون يعتبر معيارا ذا أهمية بالغة وذلك على مستويين: الأول كان بالنسبة لهم في اختيارهم للفندق، وهذا ما أكدناه عبر تحليلنا للأسئلة (7) أين كان الموقع أول معيار اختار على أساسه المستجوبون فندقهم أول مرة، و(9) أين برز كأهم إضافة أخرى قدمتها المؤسسات الفندقية لزيائنها المستجوبين، و(10) أين تكرر ذكره عدة مرات كسبب لعدم إعادة النظر في اختيار الفندق نظرا لملائمته للمستجوبين. أما المستوى الثاني فيخص المؤسسات الفندقية التي استطاعت معرفة وترجمة الأسس والمعايير التي يختار على أساسها الزبائن المحتملون الفندق وتمكنت من التمييز عبره من خلال التواجد في أماكن اعتبرها المستجوبون مناسبة لهم. أما فيما يخص الخصائص المادية والتي هي جزء مهم من الملموسية في جودة الخدمات فقد وردت بشكل صريح في إجابات أفراد العينة في السؤال (7) حول معيار اختيار الفندق أول مرة، حيث ذكروا: الهندسة المعمارية، الديكور، الغرفة، النقل، المسبح، وضمنا النظافة، الجودة، التصنيف. كما وردت في أجوبتهم حول الإضافات التي قدمها لهم الفندق في السؤال (9) من خلال ذكر: النادي، بيئة الخدمة، توفر المرآب، الهدايا، الهندسة المعمارية، الوجبات، الغرف، المسبح، الويفي. من جهة أخرى، فقد كان التمييز من خلال الخدمة واضحا جدا في إجابات المستجوبين حول السؤال (7) أين كان معيار "الخدمات" ثاني معيار بعد الموقع في اختيار المستجوبين لفندقهم، وتظهر بعض تفاصيلها في السؤال (9) حول ما أضافه الفندق لهم أين ذكروا: الخدمات، العناية

بالأطفال، المطعم، النادي، النقل المجاني للمطار، الاستشارة، سهولة الحجز، إمكانية الدفع بالشيك. ووردت كذلك بصفة ضمنية في ردودهم بخصوص السؤال (10) أن ما يدفعهم لعدم تغيير الفندق هو رضاهم عنه أي عن خدماته، وثبات مستويات الخدمة وأنه الأفضل أي بحصولهم على أفضل ما يرغبون فيه من فنادقهم. من جهة أخرى بالنسبة لأولئك الذين ذكروا أنهم سيعيدون النظر في اختيارهم للفندق أرجعوا السبب إلى التراجع في مستويات الخدمة. وبخصوص تميز المؤسسات الفندقية من حيث صورتها، والتي سجلت أقل انحراف معياري ومتوسطا حسابيا مرتفعا كذلك فقد برزت بشكل واضح في السؤال (7) والتي عبّر عنها المستجوبون بالسمعة، كما رأوا في السؤال (10) أن مؤسساتهم الفندقية محترمة وهذا سبب لعدم إعادة نظرهم في اختيار فنادقهم. في الأخير، وبالرغم من أن ترتيب تمييز المؤسسات الفندقية من خلال موظفيها هو الأخير إلا أنه يبقى ذو متوسط حسابي مرتفع. فقد كان الأقل تكرارا من حيث الذكر بصفة صريحة من قبل المستجوبين بخصوص إجاباتهم حول معيار اختيارهم للفندق أول مرة، فهناك من اكتفى بذكر: الموظفين، الاستقبال، المهنية، التنظيم كعيار لاختيار الفندق أول مرة لكن بتكرارات ضئيلة، كما احتل المراتب الأخيرة في السؤال (8) بخصوص الجوانب التي تحفز المستجوبين على العودة إلى مؤسساتهم الفندقية في كل مرة، أين (29%) من المستجوبين اختاروا كفاءة الموظفين، وبذلك احتلت المرتبة السادسة من بين المعايير الأخرى. كما ذكر المستجوبون من بين الإضافات التي تحصلوا عليها من فنادقهم: حسن التعامل، الشخصية التي يحصلون عليها، الحضور الدائم للموظفين، الاهتمام، اللطافة، المهنية، الكفاءة، التواصل، العلاقات الشخصية، الأداء، الجدية، الرعاية، الصداقة، المساعدة والتي تكررت بمجموع (40) مرة. لكن ينبغي التنويه أنه بالرغم من أن تمييز المؤسسات الفندقية من خلال موظفيها كان في الرتبة الأخيرة إلا أنه مرتبط بصفة كبيرة بباقي أبعاد التمييز الأخرى وخصوصا بالخدمة لأن تقديم الخدمة يمر أساسا بالعامل البشري، كما أن تقييم المستجوبين كان في الغالب بشكل كبير حول موظفي الاتصال أي الاستقبال، وبالرغم من أنهم يعتبرون محور وواجهة الفندق إلا أنهم لا يمثلون بصفة كاملة الموارد البشرية التي تعمل في الفندق وتسهر على توفير ما يلزم للزبائن، فعلى سبيل المثال النظافة هي أحد الجوانب الذي لا يتحقق إلا من خلال كفاءة موظفي الإشراف الداخلي.

خامسا: تفسير تقييم المبحوثين للقيمة المدركة

من تحليل نتائج تقييم المبحوثين للقيمة المدركة، تبين أن القيمة المدركة الجوهرية المرتبطة بالاستمتاع والإشباع الذاتي كانت أكبر مساهمةً من الخارجية في الرفع من قيمة المتوسط الحسابي لهذا البعد وأن ما يدركه المستجوبون بخصوص القيمة الجوهرية أعلى مما يدركونه حول الخارجية. أي أنهم يرون أن ما يحصلون عليه من الإشباع ذاتي ومن الاستمتاع أكثر من مما يحصلون عليه فيما يتعلق بالسعر والصفقة والمكانة الرفيعة (البرستيج)، فبخصوص السعر والذي بالرغم من أنه ورد من بين أكثر المعايير تكرارا عند اختيار المبحوثين لفنادقهم (السؤال 7)، وأن (42%) منهم اختاروه كأحد الجوانب التي تحفزهم على تكرار التعامل مع مؤسساتهم الفندقية، ورتبه في المرتبة الأولى (35%) منهم، إلا أنه من جهة أخرى فقد كان أحد

أكثر الأسباب التي تدفع (26%) من أفراد العينة إلى إعادة النظر في احتمال تغيير فندقهم الحالي بسبب ارتفاعه أو عدم ملاءمته لاحتياجاتهم (السؤال 10). وهذا ما يمكن تأكيده بالنظر إلى جدول الجوانب المتميزة في المؤسسات الفندقية التي يتعامل معها المستجوبون والتي بينت أن (50%) منهم يرون أن الأسعار غير متميزة، وعليه يتضح أن الآراء حول السعر متباينة وهو ما جعل متوسطه العام بقيمة (3.63) وهي أقرب إلى الحد الأدنى من مجال الحياد، بالإضافة إلى ارتفاع قيمة انحرافه المعياري. من جهة أخرى، ما يمكن ملاحظته أن المبحوثين لا يولون الأهمية الكبيرة للبرستيج الناجم عن تعاملهم مع مؤسساتهم الفندقية وقد يعود الأمر إلى أن عينة الدراسة تشمل جميع تصنيفات الفنادق وليست منحصرة فقط على الفنادق الفاخرة.

في الأخير، وبعد إجراء تحليل توفيقى متعدد بين أبعاد متغيرات الدراسة (جودة الخدمة، تقوية العلاقة مع الزبون، إدارة الشكاوى، التمييز والقيمة المدركة)، تصنيف المؤسسات الفندقية، مدة تعامل المبحوثين معها، وإعادة نظرهم فيها عند كل تعامل، تبين أن جميع هذه الأبعاد قد اقترنت بالفنادق المصنفة 4 نجوم من حيث أكثر الاتجاهات الإيجابية (الموافقة التامة)، بينما توسط موقع فنادق الـ 5 نجوم بين الموافقة التامة (درجة 5) والموافقة (درجة 4). كما أن فنادق 3 نجوم تمكنت من تحقيق التميز عبر الجودة (درجة الموافقة 4) إلا أن كلا من تقوية العلاقة مع الزبون، إدارة الشكاوى، والقيمة المدركة كانت فيها أقرب إلى الحياد (درجة 3) حسب آراء المبحوثين. أما فيما يتعلق بصنف نجمتين وما أقل فقد اقترنت جميع متغيرات الدراسة بالاتجاهات السلبية للمبحوثين نحوها (درجة 2). هذه النتائج تؤكد مرة أخرى ما توصل إليه (Abdul Alem *et al.*, 2017, pp. 9, 20) أن الفنادق المصنفة بين 3 إلى 5 نجوم والمؤسسات الفندقية الكبيرة فقط يُتوقع أن يوجد بها اهتمام أكبر بإدارة علاقات العملاء، وأن تطبيقه في هذه الفئات يلعب دوراً حيوياً في تعزيز قيمة العملاء وزيادة رضاهم، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية. فقط بالنسبة لدراستنا الحالية، لم تظهر جليا ممارسات التسويق بالعلاقات بالنسبة للمؤسسات الفندقية المصنفة 3 نجوم والتي ساعدتها جودة الخدمة بصفة كبيرة في الحصول على اتجاهات إيجابية حولها ومكنتها من تحقيق التميز، إلا أن الممارسات الحقيقية للتسويق بالعلاقات تنطوي على تبني توليفة كاملة ومتوازنة من الاستراتيجيات وليس البعض منها فقط.

المطلب الثالث: تفسير نتائج فرضيات الدراسة

اقترح (Coyne, 1986) أنه من أجل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة يجب أن يدرك الزبائن بعض الاختلاف بين عرض منتج المؤسسة وعروض المنافسين ويجب أن يكون هذا الاختلاف بسبب بعض الموارد التي تمتلكها المؤسسة ولا يملكها المنافسون، وأن يكون هذا الاختلاف في بعض سمات المنتج أو الخدمة أو في طريقة تسليمه (Shetty, 2010, p. 24). وهذا ما أكدته (Bharadwaj *et al.*, 1993, p. 84) أيضاً حول أهمية الزبائن في تحديد مصادر الميزة التنافسية حيث ذكروا أن مهارات المؤسسة ومواردها يمكن اعتبارها مصادراً فقط إذا كانت توفر المزايا التي يريدها الزبائن. كما رأى (Day & Wensley, 1988) أنه يمكن تقييم الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة انطلاقاً من وجهة نظر الزبون وذلك من عدة جوانب كرضاهم وولائهم. كما أن تقييم الفرص للميزة التنافسية يجب أن تتمحور حول تحليل مزايا العملاء، وفي

غياب مثل هذا التحليل فإن محاولات المؤسسة للاستفادة من مهاراتها ومواردها في المواقع والمزايا التنافسية من المحتمل أن تكون غير فعالة (Bharadwaj et al., 1993, p. 93). بالإضافة إلى تأكيد (Kotler et al., 2017, p. 556) هذه الفكرة في مجال السياحة والفندقة مشيراً أن المزايا التنافسية الحقيقية هي تلك العوامل التي يتعرّف عليها ويعترف بها الضيوف والتي تؤثر على قرارات الشراء الخاصة بهم. وعلى ضوء ما سبق، سيتم تفسير نتائج فرضيات الدراسة حول أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية، وذلك من خلال تفسير نتائج الفرضيات الفرعية المرتبطة بكل بعد من أبعاد التسويق بالعلاقات وسيتم إدراج هذه الأبعاد حسب حجم تأثيرها وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية وفقاً لنتائج اختبار نموذج الدراسة، والتي ندرجها في الجدول التالي:

الجدول 4. 63: ترتيب أبعاد النموذج حسب الأهمية

الترتيب	معامل المسار مع القيمة المدركة	الترتيب	معامل المسار مع التمييز	البعد
1	0.254	1	0.378	جودة الخدمة
2	0.254	2	0.322	تقوية العلاقة مع الزبون
3	0.243	3	0.219	إدارة الشكاوى

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SmartPLS3

حيث كانت جودة الخدمة أهم بُعد أثر في تحقيق التمييز، تليه تقوية العلاقة مع الزبون ثم إدارة الشكاوى. أما بالنسبة للقيمة المدركة فقد حافظت الأبعاد على نفس الترتيب إلا أن جودة الخدمة وتقوية العلاقة مع الزبون كانتا متساويتين من حيث التأثير على القيمة المدركة، أما إدارة الشكاوى فقد أتت في المرتبة الثالثة. جميع معاملات المسار المرتبطة بالقيمة المدركة كانت متقاربة جداً في قيمها عكس تلك الخاصة بالتمييز أين تلاحظ الفروق بينها خصوصاً المتعلقة بإدارة الشكاوى.

أولاً: تفسير نتائج فرضية تأثير جودة الخدمة على الميزة التنافسية

ثبتت صحة الفرضية الفرعية الأولى والثانية واللذان تتصان على أن جودة الخدمة لها تأثير على الميزة التنافسية من خلال تحقيق التمييز والقيمة المدركة، وقد تحصلت جودة الخدمة على أكبر معامل تأثير من بين الأبعاد الأخرى للتسويق بالعلاقات سواء على التمييز أو على القيمة المدركة للمؤسسات الفندقية محل الدراسة، وفيما يلي سنناقش هذه النتائج:

1. جودة الخدمة والتمييز: من نتائج الدراسة يتبين أن جودة الخدمة كانت المساهم الأكبر في تحقيق التمييز للمؤسسات الفندقية التي يتعامل معها المستجوبون، حيث أن تأثير الجودة على التمييز إيجابي وأنها تفسّر (37.8%) من التمييز الذي تحققه المؤسسات الفندقية محل الدراسة. ويتضح من نموذج الدراسة أن هذا التمييز تمحور في أربعة جوانب أساسية أولها هي أن الجودة مكنت المؤسسات الفندقية محل الدراسة من التمييز من خلال الموظفين من حيث كفاءتهم وبذلهم لجميع الجهود اللازمة لتلبية احتياجات الزبائن المختلفة والتفرغ لخدمتهم بالإضافة إلى تميزهم مقارنة بالمنافسين. وهذا ما يمكن رصده من خلال أبعاد جودة الخدمة

المؤدية لذلك فتقديم الخدمات الخالية من الأخطاء في الوقت المناسب وبسرعة مع تقليل وقت انتظار الزبائن، والتفرغ للرد على استفسارات المبحوثين والتميز باللباقة واللفظ، بالإضافة إلى الاهتمام بشكل فردي بهم وفهمهم للاحتياجات الخاصة لهم، ستؤدي حتماً إلى تحقيق التمييز من جانب الموظفين. جانب آخر يعتبر مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بالموظفين وهو التمييز من خلال الخدمة والذي لا يتم إلا من خلال الموظفين، حيث حققت المؤسسات الفندقية محل الدراسة تقوفاً من خلال خدماتها الممتازة، ومن جانب تمكن المؤسسات الخدمية من اقتراح خدمات تتوافق مع احتياجات المبحوثين، ونيتهم في الاعتماد عليها في زيارتهم القادمة بالإضافة إلى تفوقها مقارنة بالمنافسين. وقد اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة (Chenet et al., 2010) التي تم إجراؤها كذلك بنمذجة المعادلات البنائية وكانت قيمة معامل المسار بين جودة الخدمة والتمييز (0.37)، أما دراسة (Hu et al., 2009) فقد توصلت إلى أن جودة الخدمة العالية تؤدي إلى قيمة متفوقة ورضا الزبائن وتصورات إيجابية لصورة للفندق، فعندما تتمتع المؤسسات بجاذبية نسبية في صورتها فإن صورة المؤسسة تختلف اختلافاً كبيراً عن المؤسسات الأخرى في نفس الصناعة وبالتالي تكسبها ميزة التمييز من خلال الصورة. وتسمح نتائج الدراسة الحالية بالمساهمة في التأكيد على أهمية التمييز كأحد الركائز الأساسية المؤدية للميزة التنافسية والتي يتم تحقيقها من خلال الممارسات المتميزة لجودة الخدمة بجميع أبعادها.

2. جودة الخدمة والقيمة المدركة: اتضح من نتائج اختبار نموذج الدراسة المقترح أن جودة الخدمة

التي يتحصل عليها المستجوبون من مؤسساتهم الفندقية تؤثر على القيمة التي يدركونها حولها وذلك بنسبة (25.4%)، حيث وبالرغم من حذف بعض العبارات من النموذج بسبب تشبعاتها الضعيفة، إلا أن جميع أبعاد الجودة بقيت في النموذج، فقد أثرت الجودة من خلال المظهر الأنيق الدائم للموظفين، الخدمة الخالية من الأخطاء والتي تقدم في الوقت المناسب وبسرعة مع أقل وقت انتظار، بالإضافة إلى تفرغ الموظفين للرد على استفسارات المبحوثين وتميزهم باللباقة واللفظ، واهتمامهم بشكل فردي بهم وفهمهم للاحتياجات الخاصة لهم، أثرت على تصور وإدراك المستجوبين للقيمة التي يحصلون عليها من مؤسساتهم الفندقية من إدراكهم للإشباع الذاتي الناجم عن الممارسات المتفوقة لجودة الخدمة، بالإضافة إلى استمتاعهم سواء بالتعامل مع مؤسساتهم الفندقية أو بقضاء الوقت داخلها، وإدراكهم المكانة العالية والشعور بالانتماء إلى طبقة اجتماعية أعلى، أما بالنسبة للقيمة المدركة السعيرية فقد تم الاحتفاظ فقط بعبارة وحيدة تتمثل في تقديم المؤسسات الفندقية لإقامة جيدة تستحق السعر الذي يدفعه المستجوبون لأجلها. وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Raza et al., 2012, p. 803) التي بحثت في العلاقة بين جودة الخدمة والقيمة المدركة والرضا ونية إعادة الزيارة في صناعة الفنادق، حيث وجد الباحثون أن العلاقة بين أبعاد جودة الخدمة وأبعاد القيمة المدركة معنوية مع وجود بُعد واحد فقط (اتساق الخدمة) له علاقة إيجابية مع القيمة المدركة أما البعدان المتبقيين والمتمثلان في ملاءمة الخدمة وتلبية حاجات الزبون فلم يكونا معنويين. وتجدر الإشارة أن هذه الأبعاد تم اشتقاقها من مقياس SERVQUAL إلا أنها وبعد إجراء التحليل العاملي قام الباحثون بتقسيمها إلى الأبعاد الثلاثة السابقة. ومن المهم أيضاً الإشارة أن الموقع في نموذج دراستنا والجوانب الملموسة المتمثلة في حداثة

التجهيزات، وتقديم وجبات متنوعة لم تكن واردة في النموذج مثلما تمت الإشارة إليه سالفا وذلك بسبب ضعف تشبعاتها، وهذا ما يتفق مع الدراسة السابقة التي أدرجت بعضا من هذه الجوانب الملموسة في بُعد ملاءمة الخدمة وتلبية حاجات الزبون اللذان لم يكونا معنويين. كما اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسات أخرى مثل (Cronin et al., 2000; Petrick, 2002, 2004) أين فحص هؤلاء عن كثب العلاقة بين الجودة المدركة والقيمة المدركة. وأظهرت نتائج أبحاثهم أن الجودة المدركة المرتفعة تؤدي إلى قيمة مدركة مرتفعة وأن العلاقة بين كلا المفهومين إيجابية (على سبيل المثال ، Sweeney et al., 1999؛ Teas and Agarwal 2000؛ Chen, 2008؛ Chen & Tsai, 2007, 2008؛ Chen & Chen, 2010؛ Choi؛ & Chou, 2001؛ Lai, Hutchinson, Li, & Bai, 2007؛ Cronin, Brady, & Hult, 2000؛ Petrick & Beckman, 2002؛ Tam, 2004). أما دراسة (Milfelner & Pisknik Korda, 2011) فقد توصلت كذلك إلى أن الجودة المدركة تؤثر على رضا النزلاء بشكل غير مباشر من خلال القيمة المدركة، وهذا ما يشير إلى أهمية القيمة المدركة كمتغير وسيط في نماذج إدراك الخدمة مما يعني أن ممارسي التسويق والمديرين في صناعة الفنادق يجب أن يركزوا جهودهم بشكل أساسي على القيمة المدركة لعروضهم لأنها أثبتت أنها أحد أهم المفاهيم التي لها تأثير على الميزة التنافسية للفندق، وبالتالي أدائه المستدام. وقد أظهرت نتائج دراسات صناعة السياحة أن الجودة هي أسبقية (antecedent) مباشرة، وكذلك أفضل مؤشر، للقيمة المدركة (Petrick, 2004)، وهو ما أثبتناه في نموذج الدراسة الحالي الذي وضّح أن جودة الخدمة هي أفضل بُعد من حيث التأثير على القيمة المدركة من بين الأبعاد الأخرى للتسويق بالعلاقات. وقد اتفقت نتائج الدراسة كذلك مع دراسة (S. H. Park et al., 2019) والتي توصلت إلى أن جودة الخدمة المدركة تؤثر بشكل إيجابي على إدراك زبائن المنتج للقيمة، وأوصت مديري فنادق المنتجعات والمسوقين بضرورة تلبية احتياجات الزبائن المقيمين لفترة طويلة من خلال توفير منتجات وخدمات عالية الجودة ومختارة بعناية، وتقديم حوافز لأولئك الذين يقيمون لفترة قصيرة لتمديد إقامتهم كإقترح حزمة سفر لزيارة المواقع السياحية القريبة. كما اقترح الباحثون القيام بتطوير أنشطة وتجارب إبداعية وممتعة (أحداث خاصة وورش عمل تفاعلية) مصممة لتلبية احتياجات الزبائن وتشجيع الإقامة الطويلة. والأهم من ذلك أنه ينبغي على مديري المنتج خدمة مصالح زبائنهم بشكل أفضل من خلال النظر في عروض الفنادق وخطط التسعير بطريقة من شأنها أن تشجع الإقامة لفترات أطول من قبل زبائنهم. فالإقامات الأطول ستخدم كلا الطرفين بشكل جيد: عائدات مضمونة أكبر من جانب الفندق، وإحساس أطول وأكثر بالقيمة بالنسبة للزبون. نفس النتيجة توصلت إليها دراسة (Hu et al., 2009) التي أوصت مقدمي الخدمة والمديرين بتحسين جودة الخدمة والقيمة المدركة باستمرار، ووضع معايير الجودة التي تضمن جودة الخدمات عبر مراقبة العملية التي يتم من خلالها تقديم الخدمات للزبائن بشكل مستمر لضمان وصول الزبائن إلى الخدمات في جميع الأوقات. وأنه من أجل تمييز العرض عن المنافسين، يجب على الإدارة التأكد من أن الفوائد المستمدة من استهلاك الخدمة يتم الترويج لها باستمرار للزبائن. وعلاوة على ذلك، يجب أن يكون إقناع الزبائن بأنهم يحصلون على قيمة عالية من المؤسسة هدفاً إعلانياً رئيسياً. فمن منظور إداري، ينبغي الاعتراف بالقيمة المدركة كعامل مساهم في

الرضا والولاء. وأنه في البيئات التنافسية ينبغي ألا يركز المديرون فقط على جودة الخدمة؛ فالجودة هي مجرد جانب واحد من معادلة الرضا، ولكن أيضًا أن يقوموا بتقييم المنافسة السعرية بعناية، حيث ستعكس في تقييم الزبائن للقيمة المدركة.

ثانياً: تفسير نتائج فرضية تأثير تقوية العلاقة مع الزبون على الميزة التنافسية

تم إثبات صحة الفرضيين الفرعيتين الثالثة والرابعة واللتان تتصّان على أن تقوية العلاقة مع الزبون لها تأثير على الميزة التنافسية من خلال تحقيق التمييز والقيمة المدركة، وتم ترتيب هذا البعد في المرتبة الثانية من حيث قوة التأثير في تحقيق التمييز، وبنفس قيمة تأثير جودة الخدمة فيما يخصّ القيمة المدركة. ونتناول فيما يلي مناقشة لتفاصيل الفرضيتين:

1. تقوية العلاقة مع الزبون والتمييز: من نتائج الدراسة تبين أن تقوية العلاقة مع الزبون كانت المساهم الثاني في تحقيق التمييز للمؤسسات الفندقية التي يتعامل معها المستجوبون، حيث أنها فسّرت (32.2%) من التمييز الذي تحقّقه المؤسسات الفندقية، وفي هذا السياق تمكننا من إثبات أنه من جانب بُعد الثقة فالزبائن يتقون في خدمات مؤسساتهم الفندقية، وأن هذه الأخيرة تقي بعودها نحوهم باستمرار. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Chenet et al., 2010) التي بينت أن الثقة بين أطراف العلاقة تؤدي إلى تحقيق التمييز. أما من جانب الالتزام فقد وضحت نتائج الدراسة الحالية أن المؤسسات الفندقية محل الدراسة تسأل المبحوثين عن احتياجاتهم باستمرار وتقوم بالتعديلات المناسبة لاحتياجاتهم، حيث حصل هذا البعد على تقييم إيجابي من طرفهم، وهو ما يعني أن المؤسسات الفندقية لديها الرغبة للمحافظة على علاقة ذات قيمة مع زبائنهم وأنه من جانب آخر تكرار زيارة المبحوثين لنفس المؤسسة الفندقية يعتبر سلوكاً متبادلاً نحوها وبالتالي يعكس كذلك التزامهم في التعامل معها سواء كان هذا الالتزام سلوكياً أو عاطفياً. أما من جانب الاتصال، فتقدّم المؤسسات الفندقية لزبائنهم معلومات دقيقة وموثوقة، كما تسهل لهم الوصول لموظفيها بكل سهولة. وقد ذكر الخبير التسويقي Steve Olenski أن التسويق بالعلاقات هو "كل شيء يتعلق ببناء علاقات قوية مع العملاء من خلال تزويدهم بالمعلومات المناسبة بصفة مباشرة لاحتياجاتهم واهتماماتهم ولكن بشكل أكثر فإنه يتعلق بالعلاقات العاطفية". وهذا ما يؤكّد على أهمية المعلومات في العلاقة بين المؤسسة الفندقية وزبائنهم، وفي هذا السياق فقد توصلت دراسة (Zillifro & Morais, 2004) إلى أنه كلما كان تدفق المعلومات بين الزبائن ومزودي الخدمة (استثمارات المعلومات) أفضل، كلما زاد احتمال ثقة الزبائن فيهم. وأن تدفق المعلومات هذا لا يشمل فقط المعلومات التي يتلقاها الزبون من المورد، ولكن أيضاً المعلومات التي يقدمها الزبون له. علاوة على ذلك، أشارت النتائج إلى أنه عندما يثق الزبائن بمزودهم، فإنهم أكثر مقاومة للجهود المقنعة التي يبذلها المنافسون كالإعلان، التخفيضات وغيرها. إن التوليفة السابقة للثقة، الالتزام والاتصال مكنت المؤسسات الفندقية محل الدراسة من تحقيق التمييز الذي اتضح جلياً في خدماتها، موظفيها وأثر إيجاباً على صورتها لدى المستجوبين.

2. تقوية العلاقة مع الزبون والقيمة المدركة: حسب نتائج الدراسة فإن قوة تأثير تقوية العلاقة مع الزبون على القيمة المدركة تساوي قوة تأثير جودة الخدمة على القيمة المدركة حيث كانت قيمتهما (25.4%)، وهذه النتيجة تعتبر مهمة جدا، حيث أنه بقدر ما تهتم المؤسسات الفندقية محل الدراسة بجوانب جودة الخدمة لتحقيق التأثير على القيمة المدركة لديهم فهي تهتم ببناء ثقفتهم وتلتزم نحوهم وتتواصل معهم لكي يدركوا القيمة التي تقدمها لهم. حيث ما يمكن ملاحظته من نتائج نموذج الدراسة أن جميع جوانب القيمة المدركة الجوهرية المرتبطة بالإشباع الذاتي والاستمتاع تم الاحتفاظ بها في النموذج وكانت الأكثر مساهمة من الجوانب الخارجية المرتبطة بالسعر والبرستييج. وفي هذا السياق ذكرت الكاتبة *Maya Angelou*: "سينسى الناس ما قلته، سينسى الناس ما فعلته، لكن الناس لن ينسوا أبداً كيف جعلتهم يشعرون"، وهذا ما تمكنت المؤسسات الفندقية من تحقيقه عبر بعد تقوية العلاقة مع الزبون.

لم ترد دراسات سابقة قامت بالربط بين بعد تقوية العلاقة مع الزبون ممثلاً بالثقة والالتزام والاتصال مع القيمة المدركة، إلا أنه حسب (*Brettel et al., 2012*) يمكن القول أن بعض الدراسات السابقة (*Palmatier, Dant, & Grewal, 2007; Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006*) ذكرت أن جهود التسويق بالعلاقات تولّد علاقات أقوى مع الزبائن والتي بدورها تعزز مخرجات أداء الموظفين، بما في ذلك نمو المبيعات، وحصّة السوق، والربح، وأثبتت أن الاستثمارات الخاصة بالعلاقة مثل الثقة والالتزام، هي المحرك الرئيسي لأداء العلاقة بين المنظمات وأداء الموظفين.

ثالثاً: تفسير نتائج فرضية تأثير إدارة الشكاوى على الميزة التنافسية

أخيراً تم إثبات صحة الفرضيتين الفرعيتين الرابعة والخامسة واللتان تنصّان على أن إدارة الشكاوى تؤثر على الميزة التنافسية عبر تحقيق التمييز والقيمة المدركة، وقد ورد هذا البعد الأخير في الترتيب من ناحية التمييز والقيمة المدركة بالرغم من أن قيم تأثيره كانت جد متقاربة مع الأبعاد الأخرى بخصوص القيمة المدركة. ويمكن تفسير هذه النتائج كما يلي:

1. إدارة الشكاوى والتمييز: من نتائج اختبار نموذج الدراسة اتضح أن تأثير إدارة الشكاوى على التمييز يعتبر هو الأضعف من بين جميع الأبعاد الأخرى، حيث يفسر (21.9%) من التمييز الذي تحققه المؤسسة الفندقية، ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة الشكاوى ترتبط أكثر بالجانب السلبي للخدمة كالفشل وتصحيح الخدمة والاسترداد منه إلى الجانب الإيجابي، وأن أية مؤسسة بالرغم من اهتمامها بجميع جوانب تقديم خدمات متفوقة مثل الجودة وتقوية العلاقة مع الزبون، إلا أنها قد لا تضع إدارة الشكاوى لتحقيق التمييز كأولوية أو هدف تسعى إليه لأن ذلك يعني ضمناً أنه سينطوي عليه وجود نقائص فيما تقدّمه، وعليه فستجهد أكثر في جوانب تحسين جودة خدمتها والبحث في أساليب جديدة تتميز فيها عوضاً عن التركيز على إدارة الشكاوى كمدخل للتمييز، إلا أن ذلك لم يمنع المؤسسات الفندقية محل الدراسة من أن تتمكن من جعل إدارة الشكاوى مصدراً للتمييز، لأن هذا البعد قائم على تضافر جهود الموظفين وتسخير الموارد المادية من أجل الوصول إلى التفوق أمام المنافسين.

لم تتناول الدراسات السابقة التي تمكنت الباحثة من الاطلاع عليها للعلاقة المباشرة بين إدارة الشكاوى والتميز، سواء في مجال الفنادق أو المجالات الخدمية الأخرى، بالمثل بالنسبة لاسترداد الخدمة والفشل في الخدمة. إلا أن دراسة (Liat et al., 2017) أشارت في نتائجها إلى أهمية استرداد الخدمة في تحسين صورة الفندق وذلك من خلال ضمان العدالة في خدمة العملاء، حيث يمكن أن تقدم الإدارة استرداد الخدمة عن طريق تعويض العملاء بترقية مجانية لغرفهم أو قسيمة وجبة مجانية. وأنه ينبغي تطبيق السياسات والقواعد الودية للتعامل مع الفشل من خلال تقديم اعتذار مع شرح مفصل للعملاء والعمل على تصحيح الأخطاء فوراً. هذا يمكن أن يمنع استياء العملاء من الفندق. بالإضافة إلى ذلك، يمكن للإدارة تحسين العدالة التفاعلية من خلال تقديم تدريب مكثف ودورات قصيرة يمكن أن تطور معرفة الموظفين ومهارات الاتصال خاصة في التعامل مع فشل الخدمة. إن امتلاك مهارات شخصية جيدة يمكن أن يعزز ثقة الموظفين بالإضافة إلى تحسين صورة الفندق، تحسين رضا العملاء، الأمر الذي سيؤدي لاحقاً إلى مستوى أعلى من ولاء العملاء.

2. إدارة الشكاوى والقيمة المدركة: اتضح من نتائج اختبار نموذج الدراسة المقترح أن إدارة الشكاوى تؤثر على القيمة المدركة لدى المستجوبين بنسبة (24.3%)، وهي أقل نسبة من بين الأبعاد الأخرى للتسويق بالعلاقات إلا أنها أتت بنسب متقاربة. وكما أشار (Boden, 2001, p. 96) فإنه من الخطأ أن تعتقد المؤسسة أن الزبون الذي أعرب عن عدم رضاه عن منتج أو خدمة المؤسسة لن يعود مرة أخرى. فعدم عودته مرتبط فقط بالتعامل السيئ مع الوضع. ومع ذلك، يمكن أن يصبح بعض من هؤلاء الزبائن المشتكين الأكثر ولاءً لأنه تم التعامل مع الموقف بشكل جيد وتمت معاملتهم باحترام. فالزبون في الحقيقة يرغب في أن يكون محبوباً، أن يتم الاهتمام به، أن يتم تقديره والاعتراف به وأن يتم فهمه.

وبالتالي فإن إدارة الشكاوى مفهوم يرتبط بجوانب في الفشل في تقديم الخدمة وبالتالي هو نتيجة جودة الخدمة الضعيفة وعدم تمكن المؤسسة من تقوية علاقتها بزبائنها. وعليه فبالنسبة للزبائن الذين واجهوا خلال تعاملاتهم مع المؤسسات الفندقية خلافات أو مشاكل مهما كانت درجتها، فإن جميع ما سيدركونه بخصوص هذه المؤسسة الفندقية سيتمحور دائماً حول قدرة معالجتها للمواقف السلبية التي واجهتهم، ومن خلال نتائج دراستنا تبين أن المستجوبين راضون عن كيفية إدارة مؤسساتهم الفندقية للشكاوى التي يقدمونها، وأن ذلك لم يؤثر سلباً على القيمة المدركة التي يحصلون عليها منها. واتفقت هذه النتائج مع نتائج (Daskin & Kasim, 2016) التي توصلت إلى أن استرداد الخدمة المناسب يمكن أن يعزز القيمة المدركة للزبون فور حدوث فشل في الخدمة. ومثلما أشار إليه الباحثان فإنه في عالم مثالي، ستكون قيمة العميل مسألة وزن بين ما يتلقاه مقابل التكلفة والجهد في الحصول على منتج أو خدمة. أما في الواقع فالأمور ليست بهذا الوضوح، وعند حدوث فشل في الخدمة، يقوم الزبون على الفور بإضافة الوزن إلى جانب "التكلفة" من مقياس القيمة. وعليه يمكن للطريقة التي تستجيب بها المنظمة لفشل الخدمة أن تزيد من هذا الوزن أو تلغيه أو حتى تزيد من إدراك الزبون للجودة. وأوصى الباحثان أنه من المهم لموظفي الخطوط الأمامية أن يشرحوا للزبائن ما

حدث وكيف سيتم حل المشكلة، ومن اللازم أن يتم تمكين موظفي الخطوط الأمامية للتعامل مع هذه المواقف، بالإضافة إلى منحهم الثقة لتقديم بعض أشكال التعويض للزبائن المتضررين. كما يجب أن يكون لدى فريق إدارة الفندق الفعال دليل واضح (*guide*) حول ما يمكن وما لا يمكن أن يقوم به موظفو الخطوط الأمامية، خاصة عندما يتعلق الأمر بالتعويضات المالية أو ترقية غرف النوم (*bedroom upgrades*). كما يجب على مديري الفنادق محاولة متابعة حالات فشل الخدمة، إما عندما يكون الضيف لا يزال مقيماً في الفندق أو بعد مغادرتهم، من أجل إعادة التأكيد على أن شكاوهم قد تم أخذها على محمل الجد وإعادة تأكيد إيمانهم بالفندق، ولدعوة الزبون للعودة إلى الفندق ربما بسعر مخفض ولطمأنته بأنه تم إدخال تحسينات لمنع تكرار فشل الخدمة. من جانب آخر، يجب أن تتجنب إدارات الموارد البشرية تعيين الموظفين ذوي الكفاءة المنخفضة والذين يظهرون انخفاضاً في الثقة بالنفس في الخطوط الأمامية، فهذا النوع من الموظفين غير قادر على أداء العمل المطلوب بشكل جيد، ولن تساهم في أداء الاسترداد في المنظمة وبدلاً من ذلك من المرجح أن يتسببوا في مشاكل وربما يزيدون التكاليف المنفقة على عملية الاسترداد. كما يمكن أن تساعد أنظمة التدريب على المهارات ومكافأة الموظفين على تقديم خدمات عالية الجودة وذات قيمة مضافة من خلال تزويدهم بالأدوات والموارد والتحفيز والقدرة على المناورة لتلبية متطلبات الزبائن. ويجب أن يتم تسهيل استرداد الخدمة من خلال المبادرات الإدارية كالتصميم الواضح للسياسات التنظيمية المتعلقة بالتدريب وأنظمة مكافآت الموظفين، بالإضافة إلى خلق مناخ خدمي يعزز الإدارة الداعمة وسلوكيات القيادة.

وكمحصلة لنتائج الدراسة الحالية فقد اتفقت نتائجها مع دراسة (فيصل، 2018) والتي وضحت وجود علاقة ارتباط وتأثير قوية بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية، بالإضافة إلى أنها توصلت إلى أن الجودة هي أقوى بعد من أبعاد التسويق بالعلاقات يؤثر على الميزة التنافسية. كما اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسات (بعيطيش، 2016)، (بن جروة، 2014)، (قلش، 2013)، (معراج، 2011) بالرغم من الاختلاف النسبي في أبعاد التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية المستخدمة فيها إلا أن جميعها توصلت إلى أن التسويق بالعلاقات يعتبر مفهوماً يمكن من خلاله للمؤسسات على اختلاف مجالات نشاطها في أن تحقق الميزة التنافسية.

الخلاصة:

على ضوء نتائج هذا الفصل الذي تم فيه إجراء الدراسة الميدانية باستخدام الاستبيان على عينة من الزبائن الدائمين لمجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، والتي هدفت إلى الإجابة على إشكالية أثر التسويق بالعلاقات (جودة الخدمة، تقوية العلاقة مع الزبون وإدارة الشكاوى) في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية، أظهرت نتائج الدراسة أن المستجوبين اتفقوا على وجود ممارسات للتسويق بالعلاقات على مستوى المؤسسات الفندقية التي يتعاملون معها، كما أنهم يرون أنها نجحت في تمييز نفسها عن منافسيها، ومنه جعلهم يدركون القيمة التي تقدمها لهم. كما اتضح وجود علاقة موجبة وقوية بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية، وبيّن تحليل فرضيات الدراسة باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية أن جميع العلاقات في النموذج معنوية، بحيث تؤثر جودة الخدمة، تقوية العلاقة مع الزبون وإدارة الشكاوى على تمييز المؤسسات الفندقية، كما تؤثر على القيمة المدركة للمستجوبين. وتأتي نتائج هذه الدراسة لتدعم نتائج بعض الدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع في مجالات أخرى، ولتؤكد على الأهمية الإستراتيجية للتسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية. كما تعتبر الدراسة الحالية على حد علم الباحثة أول دراسة قامت بقياس الميزة التنافسية من خلال بعدي التمييز والقيمة المدركة من وجهة نظر الزبون.

الخاتمة

الخاتمة

إن الهدف الأساسي لأية مؤسسة مهما كان مجال نشاطها هو البقاء في السوق وتحقيق الربحية المستدامة، وفي خضم المنافسة التي تتسم بها معظم أسواق الأعمال فإن هذه المؤسسات تبحث باستمرار عن سبل للتفوق على منافسيها، ولا يستثني الأمر سوق السياحة والفندقة التي تعتبر تنافسية ومنتشعة وتشهد تطوراً سريعاً ومستمرًا، ففي ظل هذه المعطيات، يجد مسؤولو الفنادق أنفسهم أمام حتمية البحث عن استراتيجيات جديدة يُمكنهم تبنيها لتحقيق الميزة التنافسية، ويُعتبر التسويق بالعلاقات أحد هذه المداخل المناسبة للمؤسسات الفندقية خصوصاً وأن هذه الأخيرة تقدّم خدمات قائمة على التفاعلات بين مقدمي الخدمة والزبائن، وبالتالي تمتلك فرصة أكبر لبناء علاقات ذات طبيعة دائمة ومربحة معهم.

قدّمت هذه الأطروحة نظرة عامة على الخلفية النظرية للتسويق بالعلاقات والميزة التنافسية في صناعة الضيافة بالإسقاط على المؤسسات الفندقية، أين سعت الباحثة إلى إبراز الأهمية الإستراتيجية التي تتولد من تبني هذه المؤسسات الفندقية لمفهوم التسويق بالعلاقات. كما أُجريت دراسة تطبيقية للموضوع على مستوى مؤسسات فندقية نشطة بالجزائر. وكمحصلة لما تم التوصل إليه عبر هذه الدراسة، سيتم فيما يلي عرض أهم النتائج النظرية والتطبيقية ومجموعة من التوصيات على مستويات مختلفة بالإضافة إلى اقتراحات بحثية لدراسات مستقبلية:

أولاً: نتائج الدراسة

فيما يلي عرض لأهم النتائج النظرية والتطبيقية المتوصل إليها:

1. النتائج النظرية:

- تبين لنا من خلال مراجعة الأدبيات المرتبطة بالميزة التنافسية والتي بالرغم من تعددها ومساهمتها في إثراء وتطوير هذا المفهوم إلا أنه بقي تصوّراً غامضاً لم يتمكّن الباحثون من الاتفاق حول تعريف معيّن له بالرغم من الإسهامات التي أضافوها في جوانب أخرى له. لكن رغم ذلك فقد رأى البعض منهم أن تعريف (Barney, 1991) للميزة التنافسية قد يعتبر الأقرب حيث يرى أن "المؤسسات تحصل على مزايا تنافسية مستدامة من خلال تنفيذ استراتيجيات تستغل قدراتها الداخلية عبر الاستجابة للفرص البيئية، مع تحييد التهديدات الخارجية وتجنب نقاط الضعف الداخلية"؛

- كما وجدنا أن الميزة التنافسية تقوم على ركيزتين أساسيتين هما التمييز والقيمة المدركة للزبون، بحيث تلجأ المؤسسات إلى تمييز عروض منتجاتها وخدماتها بالاعتماد على مواردها المادية، البشرية، المالية، التكنولوجية وغيرها، وتسعى في نفس الوقت إلى خلق قيمة متفوقة للزبون، بشرط أن يدركها هذا الأخير حتى يمكن القول أنها تحسن من أداء المؤسسة وتضمن ربحيتها المستدامة؛

- وقد اتضح لنا أن التسويق بالعلاقات هو مفهوم ظهر من التطورات التي شهدتها التسويق عبر عقود، ففي خضم تحولات التسويق الذي توجّه بصفة متزايدة نحو التأكيد على أهمية تطوير العلاقة مع الزبون كمدخل لتحقيق الربحية المستدامة والاستمرارية للمؤسسات في ظل المنافسة المتزايدة، أتى التسويق بالعلاقات ليجسد هذه الفكرة بدعم من العديد من الباحثين الذين سعوا إلى إرساء مبادئ لهذا المفهوم الذي اعتبره أغلبهم أنه فلسفة أو منهج تسويقي قائم بذاته، وبالرغم من أن ظهور التسويق بالعلاقات قد مرّ عليه أكثر من ثلاثة عقود إلا أنه لم يلق الاتفاق التام حول ما يشكّل مفهومه ومكوناته، وهذا ما يظهر جليا عند البحث في أبعاده حيث أدرج الباحثون العديد من المفاهيم التي رأوا أنها أساسية لتطبيقه مثل ثقافة المؤسسة، الجودة، التسويق الداخلي، الثقة، الالتزام، الاتصال، الكفاءة، التبادلية، القيمة المشتركة، التعامل مع الخلافات وغيرها من المفاهيم. وقد تبنت الباحثة ثلاثة من هذه الممارسات في الجانب التطبيقي من بين ما ورد في الدراسات السابقة والتي يمكن قياسها من وجهة نظر الزبون وتمثلت في: جودة الخدمة، تقوية العلاقة مع الزبون التي تشمل الثقة والالتزام والاتصال، وأخيرا إدارة الشكاوى؛

- نظرا لخصوصية قطاع الفنادق، فقد تواجه المؤسسات الفندقية الراغبة في تبنّيه مجموعة من التحديات التي قمنا بتقسيمها إلى قسمين، الأول مرتبط بمتغيرات بيئية خارجية لا يمكن للمؤسسة الفندقية التحكم فيها مثل توفر بنية تحتية وفوقية مناسبة كالطرق والمواصلات، التكنولوجيا والاتصالات، بالإضافة إلى السياسة السياحية للبلد المستقبل وصورته، وتهديد البدائل والداخلين الجدد والتنافس بين الجهات السياحية، أما على المستوى الجزئي، فمن جهة الزبون تواجه المؤسسات الفندقية التي تسعى لتبني التسويق بالعلاقات تحديات مرتبطة بخصوصية الزبون وبياناته، ومشكلة الولاء الذي يصعب بناؤه في قطاع الفنادق، بالإضافة إلى ضرورة الأخذ بعين الاعتبار العوامل البيئية والنفسية للزبون. أما من جهة المؤسسة فعليها أن تتأكد من إرساء ثقافة الخدمة الفندقية، وتعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير، وأن تهتم كذلك بتكوينهم الدائم والمتخصص، وأن تعمل على القيام بتجزئة فعالة تمكنها من استهداف الزبائن المربحين، كما ينبغي عليها أن تتعامل بذكاء مع التغيرات في هيكل المنافسة كظهور الوكالات السياحية الإلكترونية؛

- إن ما يترتب عن تبني التسويق بالعلاقات يعتبر ذا فائدة بالنسبة لجميع أطراف العلاقة حيث يخرج الزبون من العلاقة بمستوى رضا مرتفع، استعداد كبير لتكرار الشراء، والتحول إلى زبون وفِيّ بالإضافة إلى نشره للكلمة المنطوقة الإيجابية، أما من جانب المؤسسة فتستفيد منه تحسين جودة خدماتها باستمرار، زيادة ربحيتها وتحقيق مركز تنافسي متميز في السوق؛

- مع توسع استخدامات تكنولوجيا المعلومات وأهمية استخدام الانترنت في قطاع الأعمال، فإن انتقال ممارسات التسويق بالعلاقات على المستوى الإلكتروني أصبح ضرورة على جميع المؤسسات الفندقية التي تبحث عن التفوق، بحيث تسمح لها بالاهتمام بتسيير مواقعها الإلكترونية بشكل احترافي، وإدارة الكلمة المنطوقة الإلكترونية بقدر اهتمامها بها على أرض الواقع، بالإضافة إلى تفعيل أساليب الاستجابة المناسبة للرد على آراء الزبائن مهما كانت طبيعتها، وإظهار الحضور الدائم عبر التركيز على العناية بالزبائن على

مختلف مواقع التواصل الاجتماعي. وعليه، يظهر جليا أن تكنولوجيا المعلومات تفتح مجالات أوسع للمؤسسات الفندقية للتميز والتفوق الإلكتروني من مجرد الاكتفاء من استغلالها على مستوى الفنادق فقط؛

- ويعتبر تقديم خدمة ذات جودة عالية أحد أهم المداخل لتحقيق الميزة التنافسية حسب العديد من الباحثين، فتوفير التجهيزات والمستلزمات الحديثة، الاهتمام بتقديم طعام ومشروبات ذات جودة، تقديم الخدمات بسرعة واعتمادية، وإظهار التعاطف وطمأنة الزبون حول جودة الخدمات المقدمة يحسّن من صورة الفندق لدى الزبون، ويعزز من تصوره للقيمة التي سيحصل عليها منه؛

- أما بناء ثقة والتزام الزبائن فيعدُّ أحد أهم الركائز التي يقوم عليها التسويق بالعلاقات، فالثقة هي التي تؤدي بالزبون إلى تكرار التعامل مع مؤسسة دون أخرى وهي التي تدفعه إلى الالتزام نحوها إلى حدّ الشعور بأنه جزء منها وينتمي إليها. وإنّ تَمَكُّنَ الفندق من اكتساب ثقة زبائنه والتزامهم لا يتم إلا من خلال التواصل المستمر، المفتوح والصريح معه. لتشكل هذه الأبعاد الثلاثة ما يمكن تسميته بإستراتيجية تقوية العلاقة مع الزبون، والتي تتمثل مخرجاتها على المدى الطويل في ضمان قاعدة زبائن أوفياء، ملتزمين، ومن الصعب تحولهم لمؤسسات أخرى منافسة؛

- من جانب آخر تلعب ممارسات التسويق الداخلي دورا حاسما في تحقيق التميز في الفندق ورفع القيمة المدركة لدى الزبائن، باعتبار أن الخدمة الفندقية تعتمد بشكل كبير على رأس المال البشري والذي اعتبره الباحثون أحد الأصول غير الملموسة التي تؤدي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة خصوصا إذا كانت نادرة، ذات قيمة وغير قابلة للتقليد من قبل فنادق أخرى. وعليه يحرص الفندق على زرع ثقافة التوجه بالزبون لدى موظفيه، تحفيزهم وإعطائهم الصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم، تفعيل الاتصال الداخلي بين جميع أقسام الفندق لضمان تداول المعلومات في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، وتنظيم الدورات التدريبية التي تساعد الموظفين على تحسين مستواهم ورفع كفاءتهم لخدمة الزبائن بشكل متميز؛

- أخيرا، تتطوي الخدمة الفندقية على قدر كبير من التفاعلات البشرية التي ليست معصومة من الوقوع في أخطاء وفشل في تقديم الخدمة، والمؤسسة الفندقية التي تقع في مثل هذه الحالات والتي تتمكن من وضع نظام إدارة شكاوى فعال تستطيع التعامل مع مختلف المواقف والمشكلات بثقة وفعالية وتميّز، وتتجح في تحويل ذلك الزبون المستاء إلى زبون راض ووفي لها ومدافع عنها حتى.

2. النتائج التطبيقية: تم إجراء الدراسة على عينة مكونة من (173) زبونا دائما لدى مجموعة من

المؤسسات الفندقية بالجزائر، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- يتعامل المبحوثون مع مؤسساتهم الفندقية بشكل أساسي من أجل خدمة الإقامة وما يرافقها من خدمات داعمة متمثلة في المطعم والمقهى وبشكل أقل خدمة النادي، بينما يتعاملون بشكل منخفض مع بقية الخدمات الأخرى مثل قاعات المحاضرات والاجتماعات والحفلات، وهذا راجع لتרכيبة العينة التي تتكون من زبائن أفراد وليس الزبائن المؤسسات الذين غالبا ما يتمحور طلبهم حول الخدمات السابقة الذكر؛

- وبينت النتائج أن نسبة معتبرة من الزبائن (59.5%) قد تعرّفوا على فنادقهم التي يتعاملون معها أول مرة من خلال الكلمة المنطوقة، سواء كانت من الأقارب والأصدقاء أو إلكترونيا، وبالتالي فالاهتمام بتعظيم الجوانب الإيجابية وتذليل تلك السلبية يعتبر أمرا مهما للمؤسسة لحماية سمعتها ولتمييز نفسها من حيث صورتها وكذلك لرفع القيمة المدركة لدى زبائنها؛

- ذكر معظم المبحوثين (74%) أنهم لا يرغبون في إعادة النظر في اختيارهم لفندقهم عند كل تعامل، ومن بين أهم الأسباب التي برروا بها ذلك: الرضا عن الخدمات، الثبات في مستويات الخدمة، الثقة اتجاه مؤسساتهم، الراحة التي يحصلون عليها، الموقع المناسب والجودة المقدمة. أما البقية الذين أعربوا عن استعدادهم لتغيير مؤسساتهم الفندقية فقد ذكروا أن ذلك راجع لمستويات الخدمة التي تتناقص في كل مرة، لوجود بدائل أخرى أكثر جاذبية، بسبب السعر، ومن أجل المقارنة والرغبة في التغيير وهذا ما يُبين أن الممارسات الناجحة للتسويق بالعلاقات يمكن أن تتجح في الاحتفاظ بالزبائن إلى حدّ كبير؛

- تبعا لما سبق، أظهرت النتائج أن أقدمية المبحوثين أو صنف الفندق ليست معيارا يمكن تبنيه للحكم على ولائهم لمؤسساتهم الفندقية، حيث اتضح أن الزبائن القدامى لدى المؤسسات الفندقية المصنفة 5 نجوم ونجمتين وما أقل هم أكثر الراغبين في التحوّل نحو مؤسسات فندقية أخرى، بينما تباينت آراء زبائن الفنادق من صنف 3 و4 نجوم وفقا لأقدمية تعاملهم معها حول تغييرهم لفنادقهم من عدمه؛

- وضحت النتائج أيضا أنه بالرغم من أن عينة المبحوثين يعتبرون من الزبائن الدائمين إلا أن نسبة من لا يتم الاتصال بهم بعد مغادرتهم الفندق أو انتهاء تعاملهم تصل إلى (50.9%) وهو ما دفعنا إلى إدراج هذه الفئة ضمن المستوى الأول للتسويق بالعلاقات والمسمى بالمستوى القاعدي الذي "لا يتضمن بناءا فعليا للعلاقات ولكنه يتميز بالتفاعل الإيجابي بين البائع والزبون عند بيع منتج أو خدمة" حسب ما وصفه *(Kotler, 1992)*، حيث أن مستويات رضا المبحوثين واتجاهاتهم حول ما يحصلون عليه كانت إيجابية خلال تواجدهم في فنادقهم، إلا أن مؤسساتهم الفندقية اكتفت بذلك ولم تبادر من أجل الإبقاء على التواصل معهم، وإنما قرار عودتهم كان مرتبطا بهم أكثر من إصرار فنادقهم على الاحتفاظ بهم، الأمر الذي يترك مجالا مفتوحا للمنافسين لتحويلهم؛

- نسبة قليلة من المبحوثين (13.3%) تمتلك عضوية في أحد نوادي المؤسسات الفندقية التي تتعامل معها، كما أن (25.4%) منهم فقط يملكون بطاقات ولاء بالرغم من أن عينة الدراسة مكونة حصريا من زبائن دائمين وبالرغم من أن برامج الولاء في قطاع الضيافة والفندقة تعتبر ممارسات شائعة. وعند تحليل هذه النسب اتضح أن المؤسسات الفندقية ذات التصنيف الأكبر (أي 5 نجوم) هي الأكثر اهتماما بمنح بطاقات الولاء والعضوية لزبائنها الدائمين، تليها فنادق 4 نجوم، ثم 3 نجوم، أما ما هو أقل من ذلك فلا يهتم بهذه البرامج، وهو ما أكدته بعض الباحثين على غرار *(Abdul Alem et al., 2017)* بأن الفنادق المصنفة بين 3 و5 نجوم تهتم أكثر بإدارة علاقات العملاء؛

- تم تقسيم المبحوثين إلى ثلاثة مجموعات رئيسية تبعا للتحليل التوفيقى المتعدد الذي تم إجراؤه بين مهتهم، دخولهم وتصنيف المؤسسات الفندقية التي يتعاملون معها، حيث اشتملت المجموعة الأولى على الزبائن الذين يتعاملون مع المؤسسات الفندقية المصنفة نجمتين وأقل الذين لا يتجاوز دخلهم 32.000 دج وينتمون لفئة الطلاب أو الذين لا يمتلكون عملا، أما الثانية تمثلت في الفنادق ذات التصنيف 3، 4 و5 نجوم الذين يمتنون منها حرة أو هم موظفون لدى مختلف المؤسسات والذين أجورهم تفوق 45.000 دج، بالإضافة إلى الأجانب الذين ذكروا دخولهم بالعملة الأجنبية، بينما تداخلت المجموعة الثالثة مع السابقتين من خلال مهنة "موظف" والتي تغطي جميع فئات الدخل وبالتالي فقد اشتملت على جميع تصنيفات الفنادق؛

- تتبنى المؤسسات الفندقية محل الدراسة المفاهيم التي تم تحديدها كمركبات للتسويق بالعلاقات وتبين ذلك من خلال تحليل اتجاهات المبحوثين حولها والتي كانت جميعها إيجابية ومرتفعة، حيث احتلت جودة الخدمة المرتبة الأولى من حيث موافقتهم على وجودها، ثم تقوية العلاقة مع الزبون وفي الأخير إدارة الشكاوى، أما من جانب الميزة التنافسيّة، فقد تبين أن المؤسسات الفندقية قد نجحت في تمييز نفسها عن منافسيها وجعل زبائنها يدركون القيمة التي تقدّمها لهم، واتضح ذلك عبر المتوسطات الحسابية المرتفعة التي عكست موافقة المبحوثين حول البعدين، وأظهرت مقارنة هذين المتوسطين أن اتجاهات المبحوثين حول التمييز كانت أفضل من اتجاهاتهم حول القيمة المدركة، حيث وافقوا على أن المؤسسات الفندقية التي يتعاملون معها تتميز عبر موقعها، خصائصها المادية، خدماتها، موظفيها وصورتها، إلا أن القيمة التي يحصلون عليها من إشباع ذاتي، استمتاع، أسعار، صفقات وبرستييج - بالرغم من أنها إيجابية- إلا أنها أقل من آرائهم حول التمييز الذي تعكسه مؤسساتهم الفندقية؛

- من خلال نتائج معامل الارتباط سبيرمان، اتضح وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة معنوية بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسيّة، حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان قيمة (0.75) وهو ما يدلّ على أن ممارسات التسويق بالعلاقات في عينة الدراسة تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية، وهذا ما وضحته كذلك نتائج التحليل التوفيقى المتعدد حول اتجاهات المبحوثين الإيجابية بخصوص ممارسات التسويق بالعلاقات والتي اقترنت باتجاهاتهم الإيجابية حول الميزة التنافسيّة، حيث كلما ازدادت ممارسات التسويق بالعلاقات من جودة خدمة، تقوية العلاقة مع الزبون وإدارة الشكاوى كلما تمكنت المؤسسات الفندقية محل الدراسة من تحقيق التمييز ورفع القيمة المدركة لدى زبائنها؛

- في نفس نتائج التحليل التوفيقى المتعدد تبين كذلك أن اتجاهات الموافقة التامة حول جودة الخدمة، تقوية العلاقة مع الزبون، إدارة الشكاوى، التمييز والقيمة المدركة اقترنت بصنف فنادق 4 نجوم، أما فنادق الـ5 نجوم فقد توسط موقعها بين درجة الموافقة التامة والموافقة، بينما اقترنت فنادق 3 نجوم من جانب جودة الخدمة والتمييز بدرجة الموافقة، أما بالنسبة لتقوية العلاقة مع الزبون، إدارة الشكاوى، والقيمة المدركة فقد كانت أقرب إلى الحياد مع هذا الصنف. أخيرا فيما يتعلق بصنف نجمتين فما أقل فقد اقترنت جميع متغيرات الدراسة بالاتجاه السلبي نحوها؛

- تم اختبار نموذج الدراسة على عينة الدراسة أين تم فحص الفرضيات المقترحة التي حاولت تحديد العلاقات الهيكلية في النموذج باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى. وتم تحقيق هدف البحث من خلال اقتراح نموذج مدعم بالجانب النظري أين تم التوصل إلى أن جميع العلاقات المفترضة في النموذج معنوية وإيجابية. وعليه فقد تم قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص أن التسويق بالعلاقات يؤثر في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين؛

- بينت نتائج تقييم معامل التحديد أن أبعاد التسويق بالعلاقات مجتمعة تفسر (72%) من التمييز بالمؤسسات الفندقية التي يتعامل معها المستجوبون كما أن نفس هذه الأبعاد تفسر (47.6%) من القيمة المدركة لدى المستجوبين حول مؤسساتهم الفندقية؛

- اتضح أن جودة الخدمة تعتبر البعد الأكثر تأثيراً في التمييز، يليها بُعد تقوية العلاقة مع الزبون ثم إدارة الشكاوى، وبنفس الترتيب أثرت هذه الأبعاد في القيمة المدركة لدى المبحوثين، غير أن حجم تأثير جودة الخدمة وتقوية العلاقة مع الزبون كانا متساويان، كما لاحظنا أن قيم تأثير أبعاد التسويق بالعلاقات على القيمة المدركة متقاربة وأقل من تأثيرها على بُعد التمييز؛

- تبعاً للنتائج السابقة، تم قبول جميع الفرضيات الدراسة التي تنص على أن:

- الفرضية الفرعية الأولى: جودة الخدمة تؤثر في تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين؛
- الفرضية الفرعية الثانية: جودة الخدمة تؤثر في القيمة المدركة للمؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين؛
- الفرضية الفرعية الثالثة: تقوية العلاقة مع الزبون تؤثر في تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين؛
- الفرضية الفرعية الرابعة: تقوية العلاقة مع الزبون تؤثر في القيمة المدركة للمؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين؛
- الفرضية الفرعية الخامسة: إدارة الشكاوى تؤثر في تمييز المؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين؛
- الفرضية الفرعية السادسة: إدارة الشكاوى تؤثر في القيمة المدركة للمؤسسات الفندقية محل الدراسة من وجهة نظر زبائنها الدائمين.

تأتي هذه النتائج لتؤكد نتائج الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية في قطاعات أخرى مثل دراسة (بعيطيش، 2016) التي تم إجراؤها في مجال الصناعات الكهرومنزلية، (بن جروة، 2014)، (قلش، 2013) بالمؤسسات الاقتصادية متعددة المجالات (استهلاكية،

صناعية، مصرفية، تأمينات، اتصالات)، دراسة (معراج، 2011) المطبقة بمؤسسة افري للمشروبات الغازية. كما اتفقت مع نتائج دراسة (فيصل، 2018) التي تم إجراؤها على مستوى فندق صبري بولاية عنابة. أما عن الدراسات التي بحثت في أبعاد متغيري الدراسة بشكل منفصل وهي الدراسات الأجنبية فقد اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (Sin et al., 2006) التي بحثت في أثر توجه التسويق بالعلاقات على أداء الفنادق، ودراسات (Hu et al., 2009)، (Milfelner & Pisknik Korda, 2011) و (S. H. Park et al., 2019) التي تناولت العلاقة بين الجودة المدركة والقيمة المدركة في الفنادق، كما أكدت نتائج دراسة (Chenet et al., 2010) المطبقة في مجال الخدمات المالية والتي درست العلاقة بين جودة الخدمة، الثقة والتميز، ودراسة (Y. Kum Park & An, 2004) التي أكدت أن ثقة الزبائن والتزامهم يؤثران على الأداء. بالإضافة إلى ذلك توافقت نتائج الدراسة الحالية مع دراسات (Chang & Hsiao, 2008)، (Kuo et al., 2013) و (Daskin & Kasim, 2016) التي أكدت على وجود أثر إيجابي لاسترداد الخدمة على القيمة المدركة لزبائن الفنادق والوكالات السياحية.

ثانيا: اقتراحات الدراسة

تبعاً لنتائج الدراسة النظرية والتطبيقية، يمكن اقتراح ما يلي:

1. اقتراحات لمسيرى المؤسسات الفندقية:

- ينبغي على المؤسسات الفندقية المصنفة تعريف موظفيها بأهمية الزبون والتوجه العلائقي وعلاقته بزيادة ربحيتها وبتميزها، وإدراج مفاهيم مثل التسويق بالعلاقات ضمن استراتيجياتها التسويقية، وذلك بالتدرج بين مستوياته إلى غاية الوصول إلى أعلى مستوى والتمثل في الشراكة مع الزبون، وأن ذلك لا يمكن إلا من خلال اندماج الموظفين في هذه العملية وإشراكهم؛
- يعتبر التكوين والدورات التدريبية إحدى أفضل المداخل التي تمكن المؤسسات الفندقية من الشروع في تبني وتطبيق التسويق بالعلاقات، من أجل تحسين أداء وكفاءة موظفيها الذين بدورهم سيتمكنون من العمل بتميز؛
- إلى جانب ذلك ينبغي تحفيز الموظفين من خلال الترقيات والمكافآت وبذل الجهود للاحتفاظ بهم وتقليل معدل دورانهم لأن ممارسات التسويق بالعلاقات تبدأ من الممارسات الجيدة للتسويق الداخلي والذي ستمكن من خلاله الإدارة من تحقيق رضا زبائنها الداخليين والذين بدورهم سيتمكنون من تحقيق رضا الزبائن الخارجيين؛
- عدم الاكتفاء بتقديم مستويات ثابتة من الجودة وإنما القيام بعمليات التحسين المستمر لها حتى تتمكن المؤسسات الفندقية من الاستفادة من مخرجات هذه العملية التي اقترحتها Deming كتخفيض التكاليف بفضل قلة الأخطاء والتأخير، واستخدام أفضل للوقت والمواد، زيادة الحصة السوقية وربحية المؤسسة (Hill et al., 2014, p. 134)؛

- تشجيع الزبائن على التعبير عن آرائهم حول جوانب الخدمات المقدمة والتركيز على الجوانب العلائقية من خلال فتح قنوات التواصل معهم كحثهم على ملاءمة استمارات الرضا، التحوار معهم خلال تواجدهم أو الاتصال بهم بعد مغادرتهم أو انتهاء فترة إقامتهم وذلك بهدف الحصول على أكبر قدر ممكن من التغذية العكسية التي ستكون بمثابة مدخلات لعملية التحسين المستمر؛

- استخدام تكنولوجيا المعلومات على نطاق واسع لتفعيل دور المواقع الالكترونية للمؤسسات الفندقية، والحضور الدائم على مواقع التواصل الاجتماعي لضمان الاتصال والعلاقات التفاعلية التي تحفز الزبائن على تقديم تغذية عكسية وعلى الخلق المشترك للقيمة؛

- ينبغي على المؤسسات الفندقية أن تدرك أن ممارسات التسويق بالعلاقات ليست حكرًا على الفنادق ذات التصنيف العالي أو سلاسل الفنادق الأجنبية، وإنما يمكن للمؤسسات الفندقية ذات التصنيفات المنخفضة أن تتبنى هذا المفهوم في خدماتها لقطاعات زبائنها من خلال الاجتهاد في تقديم خدمات ذات جودة، والسعي لبناء ثقة والتزام زبائنها وإدارة أي مشكلات محتملة معهم. ونفس الأمر صالح للتطبيق بالنسبة للفنادق "العائلية" التي تتم إدارتها من طرف أفراد عائلة واحدة، حيث ينبغي ألا تكتفي أو تتوقع أنها تقدم خدمة "إيواء" مجردة وإنما أن تسعى لبناء صورة مؤسسات فندقية متميزة وتقدم خدمات مشخصة لزبائنها مهما كان تصنيفها ومواردها؛

- ينبغي أن تهتم المؤسسات الفندقية بزبائنها المؤسسات الذين يشكلون أكبر مساهم في رقم أعمالها، من حيث الاهتمام بشخصنة عروضها نحوهم بشكل لا يستطيع المنافسون تقليده، حيث وفقا لمقاربة الموارد وإطار VRIO، فيجب على المؤسسات الفندقية التي تسعى لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة أن تفكر في أن كل ما تقدمه ذو قيمة، نادر، ولا يمكن للمنافسين تقليده بالإضافة إلى امتلاكها للدعم التنظيمي اللازم الذي يرافق هذا المورد، وبالرغم من أن قطاع الفنادق يتسم بنشابه العرض إلا أن التسويق بالعلاقات يقدم إطارا مناسباً لتنفيذ هذه المقاربة.

2. اقتراحات لمؤسسات ومراكز التكوين في الفندقة:

بعد الإطلاع على مجموعة من البرامج التي تدرّس في معاهد ومدارس السياحة والفندقة الجزائرية، لاحظنا أنه وبالرغم من إدراج مقياس التسويق في هذه البرامج إلا أن بعض المفاهيم الأساسية مثل إدارة العلاقة مع الزبون والتسويق بالعلاقات والتي من المفترض أن تكون معروفة لدى ممارسي مهنة الفندقة كانت غائبة في مصطلحات وحديث الموظفين الذين تمكننا من التواصل معهم، وأن التركيز كلّه كان حول مفهوم "الجودة" والذي يؤخذ بشيء من الشمولية لديهم. وعليه ينبغي أن يتم إدراج مثل هذه المفاهيم في البرامج التكوينية لمعاهد ومدارس السياحة والفندقة الجزائرية ولدى موظفي الاتصال المباشر مع الزبائن وليس فقط الموظفين المكلفين بإدارة العلاقات مع الزبائن المهمين (أي المؤسسات)، حتى يزداد الوعي بأهمية مثل هذه المفاهيم التي تعتبر مداخل إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية خصوصا في ظل تزايد عدد المؤسسات الفندقية بالجزائر.

3. اقتراحات للمسؤولين على مستوى الوزارة:

- تشجيع وحث المؤسسات الفندقية على الانخراط في "مخطط جودة السياحة" *Tourism Quality Plan* الذي تم استحداثه من قبل وزارة السياحة والصناعات التقليدية والذي يسعى إلى توحيد جميع المهنيين الجزائريين في قطاع السياحة والحريصين على تلبية حاجات الزبائن وإرضائهم من خلال الانتهاج الإرادي للجودة. ويهدف مخطط الجودة إلى التحسين التدريجي للخدمات والحصول على العلامة التجارية جودة السياحة الجزائر وذلك قصد دعم التنافسية الوطنية من خلال إدراج مفهوم الجودة في جميع مشاريع التنمية السياحية (مخطط جودة السياحة الجزائرية: دليل الجودة، 2014) ويعتبر هذا المخطط بمثابة نقطة الانطلاق لدى المؤسسات الفندقية للتميز من خلال الجودة وتجهيز الأراضية للانتقال نحو تبني مفاهيم تسويقية أكثر تعقيدا كالتسويق بالعلاقات وإدارة العلاقة مع الزبون؛

- تنظيم تظاهرات دورية في شكل أيام دراسية، ندوات، ملتقيات أو دورات تكوينية تجمع الفاعلين في قطاع الفنادق من جهة والخبراء، الأكاديميين والباحثين من جهة أخرى من أجل رفع إدراك وتعريف مسيري المؤسسات الفندقية بمفهوم التسويق بالعلاقات والمخرجات التي يمكن تحقيقها من خلاله بالإضافة إلى إقامة تریصات أو إبرام عقود تسيير للاستفادة من تجارب الدول الرائدة في مجال الفنادق.

ثالثا: آفاق الدراسة

من خلال دراسة أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الفندقية بالتطبيق على عينة من الزبائن الدائمين لدى مجموعة من المؤسسات الفندقية بالجزائر، يمكن اقتراح مواضيع أخرى ذات علاقة بموضوع البحث:

- إجراء الدراسة بالتطبيق على الزبائن "المؤسسات" *corporate* التي تسعى المؤسسات الفندقية للاحتفاظ بهم باعتبارهم المساهم الأكبر في رقم أعمالها وفقا لقاعدة باريتو (20% من الزبائن يحققون للمؤسسة رقم أعمال قدره 80%)، حيث تتجلى ممارسات التسويق بالعلاقات الرامية لبناء علاقات مريحة وطويلة المدى بشكل أفضل مع صنف الزبائن المؤسسات؛

- توسيع نطاق الدراسة لتشمل أنواعا أخرى من العلاقات التي يضمها مفهوم التسويق بالعلاقات مثل المؤسسات الفندقية ومورديها، أو مستويات تتعدى العلاقات الثنائية كشبكات العلاقات؛

- إجراء الدراسة من وجهة نظر الموظفين ومقارنتها بوجهة نظر الزبائن حتى يتمكن الباحث من تكوين صورة شاملة من وجهتي نظر متناظرتين للوصول إلى تحديد فجوات بين ما يتم تقديمه وما يتم الحصول عليه في إطار ممارسات التسويق بالعلاقات؛

- إن ما تعرضه المؤسسة على زبائنها وما يدركه هؤلاء قد يكشف عن وجود فروقات إما سلبية أو إيجابية بينهما، وعليه رأينا أن مواجهة (*confrontation*) نتائج ما يتم جمعه من معلومات من مقابلات مع مسؤولي الفنادق، وبين ما تم تحليله من آراء الزبائن حول ممارسات التسويق بالعلاقات يعتبر مناسباً للخروج

بنتائج معقولة تأخذ اتجاهات جميع الأطراف بعين الاعتبار. وعليه توصي الباحثة بتطبيق الدراسة على مستوى المسيرين والمسؤولين في الفنادق باستخدام المقابلة المعمقة من أجل الحصول على معلومات تمكّن الباحث من تحليل وتفسير نتائجه من وجهة نظر شاملة عوض الاكتفاء بالاستبيان فقط؛

- إدراج التسويق الداخلي كأحد الأبعاد المهمة في مفهوم التسويق بالعلاقات الذي يمكن المؤسسات الفندقية من تحقيق الميزة التنافسية، وذلك من وجهة نظر الموظفين؛

- استغلال المنصات الخاصة بالحجز والآراء وتلك ذات الموثوقية مثل (*Booking.com*) والتي تعبر عن آراء حقيقة لزبائن أقاموا في الفنادق فعلا، والقيام بدراسة مسحية باستخدام تحليل المحتوى من أجل رصد الجوانب التي تحقق من خلالها المؤسسات الفندقية الميزة التنافسية في ضوء ممارساتها للتسويق بالعلاقات؛

- تطبيق الدراسة على المستوى الإلكتروني كدراسة التسويق بالعلاقات الإلكتروني أو إدارة العلاقة مع الزبون الإلكتروني في المؤسسات الفندقية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الفندقية.

- إجراء الدراسة على أصناف مختلفة من المؤسسات الفندقية كالاقتصادية، السلاسل المحلية والسلاسل العالمية والتعمق في نماذج التسويق بالعلاقات المتبناة من قبلها؛

- إجراء دراسة مقارنة بين الأنواع المختلفة من المؤسسات الفندقية وليس فقط صنف الفنادق مثل القرى السياحية، أو منازل الاستقبال التي تعتبر صيغا من المؤسسات الفندقية التي لا تحظى بالاهتمام البحثي الكبير مقارنة بالفنادق؛

- قامت الباحثة بدراسة التسويق بالعلاقات من خلال أبعاده: جودة الخدمة، تقوية العلاقة مع الزبون وإدارة الشكاوى. يمكن تطبيق نفس الدراسة باستخدام أبعاد أخرى للتسويق بالعلاقات كالتبادلية والقيمة المشتركة والروابط وغيرها من الأبعاد التي وردت في بعض الدراسات السابقة؛

- إدراج متغيرات معدلة أو وسيطة في نموذج الدراسة مثل تكاليف التحول أو الخطر المدرك كمتغيرات معدلة بين التسويق بالعلاقات والميزة التنافسية؛

- تطبيق نموذج الدراسة على عينة عشوائية عكس ما تم القيام به في هذه الدراسة حتى يصبح من الممكن تعميم نتائج الدراسة؛

- في الأخير، تقترح الباحثة أن يتم تطبيق نموذج الدراسة على مجالات أخرى في صناعة السياحة مثل استكشاف أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية على مستوى وكالات السياحة والأسفار ومؤسسات النقل الجوي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب:

1. أبو رمان, أ. ح., & الديوه جي, أ. س. (2000). *التسويق السياحي والفندقي المفاهيم والأسس العملية* (ط1). دار الحامد للنشر والتوزيع.
2. البناء, م. (2009). *اقتصاديات السياحة والفندقة*. الدار الجامعية.
3. الحميري, م. ع. ع. ا., & الطويل, ر. ف. (2016). *التسويق الاستراتيجي لخدمات الفنادق والسياحة: توجه حديث متكامل* (ط 1). دار الحامد للنشر والتوزيع.
4. الظاهر, ن., & سراب, إ. (2007). *مبادئ السياحة* (ط 2). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
5. العلوان, ح., دراركة, ح., أبو رحمه, م., & كافي, م. (2014). *إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية* (ط 1). مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
6. براهيمي, ع. ا. (2019). *إدارة العلاقة مع العميل منظور تحليلي*. المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية.
7. بن عيسى, ع. (2003a). *سلوك المستهلك: عوامل التأثير البيئية*. ديوان المطبوعات الجامعية.
8. بن عيسى, ع. (2003b). *سلوك المستهلك: عوامل التأثير النفسية*. ديوان المطبوعات الجامعية.
9. تيغزة, ا. ب. (2012). *التحليل العملي الاستكشافي والتوكيدي: مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة SPSS وليزرل LISREL* (ط 1). دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
10. خضرة, ج. ب., كافي, م. ي., & مخلوف, ه. م. (2018). *السياحة الالكترونية* (ط 1). ألفا للوثائق.
11. رقاد, ص. (2019). *إدارة العلاقة مع الزبائن وجودة خدمتهم: مفاهيم أساسية ودراسات تطبيقية*.
12. عباس, ح. و. ح., & الجنابي, أ. ع. م. (2017). *إدارة علاقات الزبون* (ط 1). دار صفاء للنشر والتوزيع.
13. عبد الفتاح, ر. م. (2012). *إدارة الجودة الشاملة* (ط 1). المجموعة العربية للتدريب والنشر.
14. قادري, م. ا., & الغاني, م. ع. (2016). *النشاط الترويجي وجودة الخدمات الفندقية في الأقطار العربية بين النظرية والتطبيق* (ط 1). مكتبة حسن العصرية.
15. كافي, م. ي. (2016). *إدارة الجودة الشاملة والخدمة الفندقية* (ط1). دار أسامة للنشر والتوزيع.
16. كافي, م. ي. (2017). *السياحة الدولية في ظل تطور تقنية المعلومات والاتصالات وعولمة السياحة* (ط 1). ألفا للوثائق.
17. كافي, م. ي., & كافي, ه. م. (2017). *التنمية والتسويق السياحي* (ط 1). ألفا للوثائق.
18. مطر, أ. و. (2014). *التسويق الفندقي: مبيع وترويج الخدمات السياحية والفندقية الحديثة*. دار مؤسسة للنشر والتوزيع.
19. معلا, ن. (2006). *بحوث التسويق (مدخل منهجي تحليلي)* (ط 3). دار وائل للنشر.

الأطروحات والمذكرات:

20. أظفي, ج. (2014). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة - دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية [جامعة بسكرة].
[https://www-pnst-cerist-](https://www-pnst-cerist-dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the872935.pdf)
 dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the872935.pdf
21. أمجوح, ن. (2018). أثر التسويق بالعلاقات في تنمية علاقة المؤسسة بزيانها دراسة حالة وكالة زمزم للسفر والسياحة [جامعة الجزائر 3].
[https://www-pnst-cerist-](https://www-pnst-cerist-dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000910452000940.pdf)
 dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000910452000940.pdf
22. العشاب, إ. (2018). التسويق بالعلاقات كأداة لكسب ولاء الزبون - دراسة حالة القرض الشعبي الجزائري - الوكالة 199 - البلدية [جامعة الجزائر 3].
[https://www-pnst-cerist-](https://www-pnst-cerist-dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000843430000651.pdf)
 dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000843430000651.pdf
23. بعلي, ح. (2016). دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية دراسة حالة عينة من البنوك العاملة في ولاية عنابة [جامعة بسكرة].
[https://www-pnst-cerist-](https://www-pnst-cerist-dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000858439000269.pdf)
 dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000858439000269.pdf
24. بعيطيش, ش. (2016). أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الجزائرية [جامعة المسيلة].
[https://www-pnst-cerist-](https://www-pnst-cerist-dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000816373000623.pdf)
 dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000816373000623.pdf
25. بن جروة, ح. (2014). أثر تسويق العلاقات مع الزبون على تنافسية المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالجنوب الشرقي - منطقة ورقلة- [جامعة الجزائر 3].
[https://www-pnst-cerist-](https://www-pnst-cerist-dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000697721000650.pdf)
 dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000697721000650.pdf
26. بن ححو, م. (2017). دور إدارة علاقة الزبائن في تحقيق الولاء للمؤسسة الاقتصادية - دراسة مقارنة بين مؤسستي موبيليس وجازي في الجزائر - [جامعة الجزائر 3].
[https://www-pnst-cerist-](https://www-pnst-cerist-dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000818068000651.pdf)
 dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000818068000651.pdf
27. بن داود, س. (2019). مساهمة عقود التسيير في تحسين أداء المؤسسات الفندقية العمومية في الجزائر: داسة حالة فندق سوفيتال الحامة [مدرسة الدراسات العليا التجارية].
[https://www-pnst-cerist-](https://www-pnst-cerist-dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000908199000610.pdf)
 dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000908199000610.pdf
28. بن عيشاوي, أ. (2008). إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الفندقية في الجزائر [جامعة الجزائر].
[https://www-](https://www-pnst-cerist-dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the126768.pdf)
 pnst-cerist-dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the126768.pdf
29. بوداود, ح. (2016). دراسة اخلاص الزبون للمنتوج من خلال تحليل العلاقة بين الولاء الاتجاهي والولاء السلوكي - دراسة سوق الهاتف النقال في الجزائر - [جامعة الجزائر 3].
[https://www-pnst-cerist-](https://www-pnst-cerist-dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000715733000651.pdf)
 dz.www.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000715733000651.pdf
30. بوديسة, م. (2015). تأثير جودة الخدمات الفندقية في السياحة دراسة مقارنة الجزائر-تونس [جامعة الجزائر].
<https://www-pnst-cerist->

- &tp=2&ln&dm=0&eb=0&ct&=dr&=au&=mc&=dz.wwww.sndl1.arn.dz/recherche.php?ti
pg=2#&an=0&dp=0&nb=10
31. زوايدية, أ. (2016). إدارة الموارد البشرية ودورها في رفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة- دراسة حالة الجزائر - [جامعة عنابة].
<https://www-pnst-cerist-dz.wwww.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000861101000910.pdf>
32. سعادي, ع. (2016). مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة [جامعة بسكرة].
<https://www-pnst-cerist-dz.wwww.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000816728000269.pdf>
33. عابد, ب. ق. (2017). دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الجزائرية [جامعة الجزائر 3].
<https://www-pnst-cerist-dz.wwww.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000818200000651.pdf>
34. عبداوي, ه. (2016). مساهمة في تحديد دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للهاتف النقال موبيليس- [جامعة بسكرة].
<https://www-pnst-cerist-dz.wwww.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000866493000269.pdf>
35. عزوز, و. (2019). جودة الخدمات التسويقية وأثرها على الميزة التنافسية في المؤسسة الخدمية: دراسة حالة موبيليس [جامعة البليدة 2].
<https://www-pnst-cerist-dz.wwww.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000935240000845.pdf>
36. قلش, ع. ا. (2013). أهمية التسويق بالعلاقات في تحقيق الميزة التنافسية بالإسقاط على المؤسسات الاقتصادية العربية [جامعة الشلف].
<https://www-pnst-cerist-dz.wwww.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000699273000071.pdf>
37. كوشي, خ. (2017). محددات جودة الخدمة الفندقية ودورها في تحديد درجة رضا الزبائن - حالة مؤسسة فندقية بالجزائر [جامعة الجزائر 3].
<https://www-pnst-cerist-dz.wwww.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000819061000651.pdf>
38. مادي, س. (2015). دور تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات في تحقيق إدارة الجودة الشاملة بالمؤسسة- دراسة حالة المؤسسة الجزائرية [جامعة الجزائر 3].
<https://www-pnst-cerist-dz.wwww.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000703572000650.pdf>
39. مطابس, ا. (2017). انعكاسات ممارسة التسويق الداخلي في تحقيق الميزة التنافسية في مؤسسات الاتصالات الجزائرية - دراسة ميدانية [جامعة الأغواط].
<https://www-pnst-cerist-dz.wwww.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000840382000081.pdf>
40. موساوي, ه. (2019). الميزة التنافسية المبنية على الحفاظ على الكفاءات: دراسة حالة مؤسسة سونطراك [جامعة الجزائر 3].
<https://www-pnst-cerist-dz.wwww.sndl1.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000933256000940.pdf>

41. نعيجات, ع. ا. (2018). جودة الخدمة وتأثيراتها على ولاء الزبائن - دراسة حالة مؤسسات الاتصالات بالجزائر - [جامعة الأغواط].
[https://www-pnst-cerist-](https://www-pnst-cerist-dz.www.snd11.arn.dz/doc.php?pdfname=archive/the00000000000000904599000081.pdf)

المجلات والدوريات:

42. آري, م. ع., & دلمان, خ. ر. ش. (2017). تأثير البراعة التنظيمية في تحسين جودة الخدمة الفندقية دراسة استطلاعية لآراء المديرين لعينة من فنادق الأربعة والخمسة نجوم في محافظتي دهوك وأربيل (بحث مستل). مجلة الابتكار والتسويق, 4, 11-29. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/26182>
43. أمجكوح, ن. (2019). استخدام مفهوم التسويق بالعلاقات للوصول إلى ولاء الزبائن. مجلة الاقتصاد الجديد, 10(2), 21-40. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/93603>
44. الأفندي, أ. ط. أ., & محمد, ب. م. ع. (2019). ثقافة الجودة وتأثيرها في تحسين مستوى جودة الخدمة السياحية دراسة استطلاعية لآراء عينة من عاملين وزبائن بعض الفنادق السياحية في محافظة أربيل. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, 25(110), 190-208. <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=158912>
45. الدليمي, ع. ي. م. (2017). دور التسويق التفاعلي في تحقيق الاحتفاظ بالزبائن: دراسة استطلاعية في بعض من الفنادق في مدينة دهوك. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية, 9(19), 251-271. <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=134961>
46. الشكر, ب., & لطيف, ل. (2008). دور التدريب في تقويم كفاءة أداء العاملين ضمن القطاع الفندقي دراسة ميدانية لآراء عينة من المديرين ورؤساء الأقسام والعاملين في فندق الرشيد أحد فنادق الدرجة الممتازة ببغداد. مجلة الادارة والاقتصاد, 71, 153-206. <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=25912>
47. الشورة, م. (2005). تسويق الخدمات في إطار مدخل العلاقات: دراسة على فنادق الخمس نجوم في الأردن. دراسات, 32(1), 47-62.
48. القيسي, ب. ج. (2015). خلق القيمة المستدامة للزبون عبر تكامل العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وتسويق العلاقة دراسة استطلاعية على عدد من المصارف العراقية الخاصة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية, 21(85), 202-239. <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=105354>
49. النعيمي, ح. ح. ع. (2018). تأثير تجربة الزبون في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة - دراسة تحليلية لآراء عينة من الأفراد العاملين في شركة كورك للهاتف النقال في العراق. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية, 1(41), 46-75. <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=144438>
50. بن جروة, ح., & دلهوم, خ. (2015). إمكانية تطبيق أبعاد تسويق العلاقات مع الزبون في الرفع من أداء المؤسسة التنافسي. المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية, 2(2), 91-104. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/5195>
51. بن صالح, ع. ا. (2010). دور تطبيق مفهوم التسويق بالعلاقات في بناء وتدعيم المزايا التنافسية للمؤسسة. المعيار, 1(2), 285-313. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/42316>
52. بن علي, إ. (2018). التسويق الداخلي وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية. مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية, دراسات

- اقتصادية, 16(31), 38-47. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/84321>
53. بوقجاني, ج., & شمام, ع. ا. (2019). معالجة الشكاوى الناتجة عن فشل الخدمة وأثرها على ولاء العملاء (دراسة حالة مؤسسة الهاتف النقال موبيليس). مجلة اقتصاديات شمال افريقيا, 15(1), 323-334. <https://doi.org/https://www.asjp.cerist.dz/en/article/81640>
54. جاسم, ط. ع., & حسين, م. ع. (2014). تقييم مواقع فنادق الدرجة الممتازة على شبكة المعلومات العالمية في العراق دراسه ميدانية على عينة من فنادق كردستان العراق. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية, 38, 95-110. [ald=87802&https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext](https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=87802)
55. حسين, ع. ع., & ماصخ, م. س. (2018). المزيج التسويقي للخدمات المصرفية وتأثيره في تحقيق قيمة الزبون المستدامة - بحث تحليلي للآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين فرع العباس 375. المجلة العراقية للعلوم الادارية, 14(56), 272-307. [ald=154267&https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext](https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=154267)
56. حسين, ي. م. (2010). تكنولوجيا المعلومات وتأثيرها في تحسين مستوى أداء الخدمة الفندقية (دراسة تطبيقية في فندق السدير). مجلة الادارة والاقتصاد, 85, 315-358. [ald=26929&https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext](https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=26929)
57. حمادي, س. ف. (2016). مستوى استخدام تقنيات المعلومات والاتصال في صناعة الخدمات الفندقية (دراسة تطبيقية). مجلة كلية التراث الجامعة, 20, 86-106. [ald=124634&https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext](https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=124634)
58. حميش, ك., & حم عيد, س. (2017). بناء الكفاءات المحورية من أجل إنشاء ميزة تنافسية - حالة فندق هيلتون الجزائر. - مجلة أوراق اقتصادية, 1(1), 75-98. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/77686>
59. دراجي, ر. (2018). تحليل العلاقة بين إدارة المعرفة التسويقية والإبتكار التسويقي: دراسة حالة المديرية العامة لمؤسسة إتصالات الجزائر. مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية, 9(1), 209-222. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/45640>
60. زغدار, أ. (2012). إدارة الجودة الشاملة في الخدمة الفندقية وأثرها في تحقيق رضا ضيوف الفنادق خمسة نجوم بالجزائر العاصمة. مجلة العلوم الانسانية, 25, 11-27. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/49689>
61. سالمى, ر., & أو شاش, ف. (2010). دور التسويق الداخلي في تفعيل تطبيقات التسويق بالعلاقات. مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية, دراسات اقتصادية, 24(1), 273-294. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/85803>
62. شوابي, س., & بغداد, ت. (2017). الاستراتيجيات المعتمدة في تخفيض مقاومة التغيير في مؤسسات القطاع الخاص. مجلة البحوث و الدراسات التجارية, 1(2), 26-46. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/80547>
63. طارق, أ. د. (2011). العلاقة بين الثقافة المنظمة ورضا الزبون (الضيف) - دراسة تطبيقية في فندق فلسطين في بغداد. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية, 28, 191-219. [ald=53409&https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext](https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=53409)
64. طوال, ه., & طوير, ل. (2018). واقع الخدمة الفندقية في ولاية الجلفة - دراسة استطلاعية لفندقي الأمير والنابلي - مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية, 4(2), 261-273. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/72338>
65. عباس, س. (2017). آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها - دراسة الأبعاد النفسية

- أبحاث نفسية وتربوية، 3(10)، 183-222. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/34033>
66. عبد الله، أ. أ.، شحاذة، ر. ح.، & عبد الله، م. ح. (2017). تحسين أداء جودة الخدمة الفندقية وفق معايير مجلس السياحة البريطاني - دراسة استطلاعية لآراء عينة من نزلاء فندق اربيل السياحي. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 3(39)، 10-33. [ald=133726&https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext](https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=133726)
67. عبد الله، أ. أ.، & علوان، م. ح. (2018). تشخيص المؤشرات الايجابية للاحتفاظ بالزبون دراسة استطلاعية لآراء زبائن فندق ديوان أحد فنادق الدرجة الاولى في مدينة بغداد. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، 2(42)، 173-186. [ald=146695&https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext](https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=146695)
68. عبد الواحد، ن. أ.، & هازه، خ. م. (2018). تحليل علاقات المعرفة السوقية بولاء الزبون و تأثيرهما في تحقيق التميز التسويقي دراسة ميدانية على عينة من الفنادق في مدينة أربيل. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 10(22)، 219-246. [ald=157268&https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext](https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=157268)
69. عبد كاظم، ع. ا. (2013). تأثير التنظيم الفندقي في تنمية الدافعية والحافز للموارد البشرية العاملة في صناعة الفنادق " دراسة تطبيقية في فندق عشتار شيراتون/ بغداد ". مجلة معين، 3، 163-180. [ald=90334&https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext](https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=90334)
70. عثمان، م. (2017). مرتكزات تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية. مجلة ميلاف للبحوث والدراسات، 3(2)، 58-74. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/45699>
71. عزيز، ز. ع. (2017). ضغوط العمل وعلاقتها بالاتصال في المنظمة الفندقية دراسة ميدانية في فندق المنصور. مجلة الادارة والاقتصاد، 113، 321-354. [ald=144813&https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext](https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=144813)
72. علي، ع. ا.، & حميش، ك. (2015). بناء الكفاءات المحورية من أجل إنشاء ميزة تنافسية في فندق هيلتون الجزائر. معارف، 10(19)، 419-440. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/59342>
73. علي، م. ح. (2011). العلاقة بين التسويق العلائقي والاحتفاظ بالزبون دراسة حالة في بعض المصارف الأهلية / العراقية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 28، 249-279. [ald=53403&https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext](https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=53403)
74. عمير، ع. ع.، & صلاح الدين، أ. ض. ا. (2017). انعكاس إدارة علاقات الزبون في تعزيز سمعة المنظمة : دراسة استطلاعية لعينة من المصارف العراقية الخاصة في مدينة بغداد. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 9(19)، 213-250. [ald=134960&https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext](https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=134960)
75. عياش، ق.، & ابراهيمي، ع. ا. (2013). إدارة مقاومة التغيير في المؤسسة المعاصرة. دراسات العدد الاقتصادي، 4(1)، 161-188. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/89853>
76. عينوس، ر.، & عياد، ص. (2018). التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على الرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي (دراسة تطبيقية على العاملين في جامعة أدرار). les cahiers du mecas، 14(2)، 144-158. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/70333>
77. فيصل، د. (2018). دور التسويق بالعلاقات في تطوير الميزة التنافسية - دراسة حالة فندق صبري بعنابة-. المعيار في الحقوق والعلوم السياسية والاقتصادية، 9(4)، 294-305. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/71705>

78. قرش, ع. ا., & عشي, أ. (2008). دور إدارة علاقة الزبون في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة - مع أمثلة للمؤسسات الرائدة في هذا المجال. - دراسات اقتصادية, 3(6), 50-69. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/85634>.
79. قطاف, ف., & شنافي, ن. (2015). دور المهارات في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية. المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية, 4(4), 33-47. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/26381>.
80. لفتة, ب. س., & حسين, ه. ف. (2017). تحقيق التفوق التسويقي في ظل تبني مفهوم التسويق الداخلي، بحث تطبيقي في شركة التأمين الوطنية. مجلة دراسات محاسبية ومالية, 12(38), 29-55. <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=132282>
81. مزوغ, ع. (2013). دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية. الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الانسانية, 5(2), 46-52. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/73511>.
82. مسعودي, ع. ا., & مسعودي, خ. (2018). التسويق التفاعلي عبر المواقع الالكترونية للمنظمات. مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية, 4(2), 202-218. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/72335>.
83. مصطفاوي, ا. (2018). المشاركة الابتكارية (co-creation) للعملاء عبر الانترنت في قطاع السياحة دراسة حالة منصة Tripadvisor.com. مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية, دراسات اقتصادية, 16(31), 48-55. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/84322>
84. معراج, ه. (2011). التسويق بالعلاقات وأثره في تحقيق استراتيجيات الميزة التنافسية دراسة تحليلية في شركة افري للمشروبات الغازية. مجلة الاصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي, 6(11), 111-129. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/48601>
85. ملك, س., & جغلولي, ي. (2018). دور الحوافز في مواجهة مقاومة التغيير في المنظمات. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي, 2(1), 149-156. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/83605>.
86. مهشي, ن. (2018). إدارة علاقة الزبائن - crm - لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة -إطار مفاهيمي لتوجه تسويقي جديد-. مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية, دراسات اقتصادية, 16(31), 189-201. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/84334>
87. وراد, ح., & العيداني, ا. (2019). جودة الخدمات السياحية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات السياحية "دراسة حالة فندق النجم الأبيض تيسمسيلت". مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية, 8(3), 243-267. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/93277>
88. يونس, ن. م. آ. م., & الديلمي, ع. ي. م. ا. (2012). التسويق بالعلاقة ودوره في تعزيز رضا الزبون : دراسة لعينة من المنظمات الفندقية في مدينة دهوك. تنمية الرافدين, 34(107), 23-47. <https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=29461>

القوانين والتنظيمات:

89. المرسوم التنفيذي رقم 2000-46. (2000/03/1). الذي يعرف المؤسسات الفندقية ويحدد تنظيمها وسيرها. الجريدة الرسمية رقم 10 بتاريخ 5 مارس 2000.

90. المرسوم التنفيذي رقم 130-2000. (2000/06/11). الذي يحدد معايير تصنيف المؤسسات الفندقية إلى رتب وشروط ذلك. الجريدة الرسمية رقم 35 بتاريخ 18 يونيو 2000.

المراجع باللغة الانجليزية

Books

91. Asch, D., & Bowman, C. (Eds.). (1989). *Readings in strategic management* (1 st Ed). MacMillan Education LTD. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8>
92. Bardi, J. A. (2003). *Hotel front office management* (3 rd Ed). John Wiley & Sons, Inc.
93. Barlow, J., & Moller, C. (2008). *A Complaint Is a Gift: Recovering Customer Loyalty When Things Go Wrong*. Berret-Koehler Publishers Inc.
94. Barney, J. B., & Clark, D. N. (2007). *Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage*. Oxford University Press.
95. Boden, A. (2001). *The handling Complaints pocketbook*. Management pocketbooks Ltd.
96. BPP Learning Media. (2009). *Front Office operations Study guide* (1st Ed). BPP Learning Media Ltd.
97. Buttle, F. (1996). *Relationship marketing: Theory and practice* (F. Buttle (Ed.)). Paul Chapman Publishing Ltd.
98. Chehimi, N. (2013). *The social Web in the Hotel industry: The impact of the Social Web on the information process of German Hotel Guests* [Springer Gabler]. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-04544-9>
99. Greenacre, M., & Blasius, J. (Eds.). (2006). *Multiple Correspondence Analysis and Related Methods*. Chapman & Hall/CRC.
100. Gummesson, E. (2008). *Total Relationship Marketing: Marketing management, relationship strategy ,CRM, and a new dominant logic for the value-creating network economy* (3rd Ed). Butterworth-Heinemann.
101. Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* (2nd Ed). Sage Publications.
102. Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. (2014). *Strategic management: An integrated approach* (11th Ed). Cengage Learning.
103. Hollensen, S. (2010). *Marketing management: a relationship approach* (2 nd Ed). Pearson Education Limited.
104. Hollensen, S. (2013). *Global Marketing* (6 th Ed). Pearson Education Limited.

105. Hollensen, S. (2015). *Marketing management: a relationship approach* (3 rd Ed). Pearson Education Limited.
106. Kainthola, V. P. (2009). *Principles of hotel management* (1st Ed). Global Media.
107. Koc, E. (Ed.). (2017). *Service Failures and recovery in Tourism and hospitality: A practical manual*. CABI.
108. Kotler, P., Armstrong, G., & Opresnik, M. O. (2018). *Principles of marketing* (17th Ed). Pearson.
109. Kotler, P., Bowen, J. T., Makens, J. C., & Baloglu, S. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism* (7 th Ed). Pearson Education Limited.
110. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing* (4th Ed). Pearson Education Limited. <https://doi.org/10.2307/1250103>
111. Lancaster, G., & Massingham, L. (2018). *Essentials for marketing management* (1st Ed). Routledge.
112. Minazzi, R. (2015). *Social Media Marketing in Tourism and Hospitality*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-05182-6>
113. Nee, I. (2016). *Managing Negative Word-of-Mouth on Social Media Platforms The Effect of Hotel Management responses on Observers' purchase intention* (C. Burmann & M. Kirchgeorg (eds.)). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13998-8> ISBN
114. Payne, A. (2005). *Handbook of CRM: Achieving excellence in customer management*. Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/10.4324/9780080476933>
115. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. The free press.
116. Rutherford, D. G., & O'Fallon, M. (Eds.). (2007). *Hotel management and operations* (4th Ed). John Wiley & Sons, Inc.
117. Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students* (8th Ed). Pearson Education Limited.
118. Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach* (17th Ed). John Wiley & Sons Ltd. https://doi.org/10.1007/978-94-007-0753-5_102084
119. Vassiliadis, C. A., & Fotiadis, A. (2017). Managing Sport Tourism Experiences: Blueprinting Service Encounters Chris. In *The Handbook of Managing and Marketing Tourism Experiences* (pp. 195–215). <https://doi.org/10.1108/9781786352897>

120. Tesone, D. V. (2008). *Handbook of hospitality human resources management* (1st Ed). Butterworth–Heinemann.
121. Trochim, W., & Donnelly, J. P. (2006). *The research methods knowledge Base* (3rd Ed). Cengage Learning.
122. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J & ,.Gremler, D. D. (2018) .*Services marketing: integrating customer focus across the firm* (7th Ed) .McGraw–Hill Education.

Thesis:

123. Kharouf, H. (2010). *Relationship marketing: an evaluation of trustworthiness within the Jordanian hotel sector*. Coventry University.
124. Le Roux, A. A. (2011). *Integrated customer experience management at the North–West University* [Potchefstroom Campus of the North–West University].
<https://dspace.nwu.ac.za/handle/10394/6529>
125. Shetty, K. K. (2010). *Sustainable Competitive Advantage in the Hotel Industry and Impact of Innovations on Occupancy rate – A Managerial Perspective*. Padmashree Dr. D. Y .Patil University.
126. Su, Y.–Y. (2009). *Exploring the concepts and practices of relationship marketing within Taiwanese Banks*. Bournemouth University.

Journals and periodicals:

127. Abdul Alem, M., Basri, R. B., & Tahir, S. B. (2017). Customer relationship management and hotel performance: the mediating influence of marketing capabilities — evidence from the Malaysian hotel industry. *Information Technology & Tourism*. <https://doi.org/10.1007/s40558-017-0085-4>
128. Achrol, R. S., & Kotler, P. (2012). Frontiers of the marketing paradigm in the third millennium. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 35–52. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0255-4>
129. Agha, S., Alrubaiee, L., & Jamhour, M. (2011). Effect of Core Competence on Competitive Advantage and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 7(1), 192–204. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n1p192>
130. Aksoy, S., & Ozbuk, M. Y. (2017). Multiple criteria decision making in hotel location: Does it relate to postpurchase consumer evaluations? *Tourism Management Perspectives*, 22, 73–81. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.02.001>
131. Al–weshah, G. A., Alnsour, M. S., Al–hyari, K., Alhammad, F., & Algharabat, R. (2013).

- Electronic Networks and Relationship Marketing: Qualitative Evidence From Jordanian Travel Agencies Electronic Networks and Relationship Marketing: Qualitative Evidence From. *Journal of Relationship Marketing*, 12, 261–279. <https://doi.org/10.1080/15332667.2013.846245>
- 132.** Alnawas, I., & Hemsley–Brown, J. (2019). Market orientation and hotel performance: investigating the role of high–order marketing capabilities. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1885–1905. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2018-0564>
- 133.** Alrawadieh, Z., & Dincer, M. Z. (2018). Reputation management in cyberspace: evidence from Jordan’s luxury hotel market. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. <https://doi.org/10.1108/JHTT-09-2017-0093>
- 134.** Anabila, P. (2019). Service quality: A subliminal pathway to service differentiation and competitive advantage in private healthcare marketing in Ghana. *Health Marketing Quarterly*, 36(2), 136–151. <https://doi.org/10.1080/07359683.2019.1575062>
- 135.** Anderson, C. (2012). The impact of social media on lodging performance. *Cornell Hospitality report*, 12(15), 6–11. <https://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1004&context=chrpubs>
- 136.** Appiah–adu, K., Fyall, A., & Singh, S. (2000). Marketing Culture and Customer Retention in the Tourism Industry. *The Service Industries Journal*, 20(2), 95–113. <https://doi.org/10.1080/026420600000000022>
- 137.** Argyriou, E., Melewar, T. C., & Meadows, M. (2006). A Relationship Marketing Perspective in Electronic Banking: Evidence from Greece. *Journal of Euromarketing*, 15(1), 47–73. https://doi.org/10.1300/j037v15n01_04
- 138.** Arnett, D. B., & Badrinarayanan, V. (2005). Enhancing Customer–Needs–Driven Crm Strategies: Core Selling Teams , Knowledge Management Competence , and Relationship Marketing Competence. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(4), 329–343. <http://www.jstor.org/stable/40472223>
- 139.** Asad, M. (2012). Porter Five Forces vs Resource Based View – A Comparison. *SSRN Electronic Journal*, 1–12. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1986725>
- 140.** Aureli, S., & Supino, E. (2017). Online Reputation Monitoring: An Exploratory Study on Italian Hotel Managers’ Practices. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 18(1), 84–109. <https://doi.org/10.1080/15256480.2016.1264903>
- 141.** Azizi, F., Bagherzadeh, G., & Mombeini, H. (2014). Relationship Marketing Strategy and Customers ’ Satisfaction in the Third Millennium Organizations (Case Study: Banking Industry

-). International Journal of Scientific Management and Development, 2(12), 728–732.
142. Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
143. Berry, L. L. (1995). Relationship Marketing of Services – Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236–245. <https://doi.org/10.1177/009207039502300402>
144. Berry, L. L. (2002). Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59–77. https://doi.org/10.1300/J366v01n01_05
145. Bharadwaj, S. G., Varadarajan, P. R., & Fahy, J. (1993). Sustainable competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and research propositions. *Journal of Marketing*, 57(4), 83–99. <https://doi.org/10.2307/1252221>
146. Bogner, W. C., Thomas, H., & McGee, J. (1999). Competence and Competitive Advantage: Towards a Dynamic Model. *British Journal of Management*, 10(4), 275–290. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00139>
147. Boshoff, C. (1999). Recovsat: An Instrument to Measure Satisfaction with Transaction-Specific Service Recovery. *Journal of Service Research*, 1(3), 236–249. <https://doi.org/10.1177/109467059913005>
148. Boxer, I., & Rekett, G. (2011). The relation between perceived service innovation, service value, emotional intelligence, customer commitment and loyalty in b2b. *International Journal of Services and Operations Management*, 8(2), 222–256. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2011.038573>
149. Brettel, M., Strese, S., & Flatten, T. C. (2012). Improving the performance of business models with relationship marketing efforts – An entrepreneurial perspective. *European Management Journal*, 30(2), 85–98. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2011.11.003>
150. Bruijl, G. H. T. (2018). The Relevance Of Porter's Five Forces In Today's innovative and Changing Business Environment. *SSRN Electronic Journal*, June, 1–22. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3192207>
151. Burns, D. J., Warren, H. B., & Assudani, R. (2010). The External Relationships in Relationship Marketing: An Exploration. *Journal of business market management*, 4, 51–69. <https://doi.org/10.1007/s12087-010-0031-7>
152. Calabrese, A., & Corbò, M. (2015). Design and blueprinting for total quality management implementation in service organisations. *Total Quality Management and Business Excellence*,

- 26(7–8), 719–732. <https://doi.org/10.1080/14783363.2014.881970>
- 153.** Campón–cerro, A. M., Hernández–mogollón, J. M., & Alves, H. (2016). Sustainable improvement of competitiveness in rural tourism destinations: The quest for tourist loyalty in Spain. *Journal of Destination Marketing & Management*, 1–15. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2016.04.005>
- 154.** Chan, G. S. H., Tang, I. L. F., & Sou, A. H. K. (2017). An Exploration of Consumer Complaint Behavior towards the Hotel Industry: Case Study in Macao. *International Journal of Marketing Studies*, 9(5), 56. <https://doi.org/10.5539/ijms.v9n5p56>
- 155.** Chang, H., & Hsiao, H. (2008). Examining the casual relationship among service recovery , perceived justice , perceived risk , and customer value in the hotel industry. *The Service Industries Journal*, 28(4), 513–528. <https://doi.org/10.1080/02642060801917646>
- 156.** Chaston, I., Badger, B., Mangles, T., & Sadler–Smith, E. (2003). Relationship Marketing, Knowledge Management Systems and E–Commerce Operations in Small UK Accountancy Practices. *Journal of Marketing Management*, 19(1–2), 109–129. <https://doi.org/10.1080/0267257x.2003.9728203>
- 157.** Chen, P. T., & Hu, H. H. (2010). The effect of relational benefits on perceived value in relation to customer loyalty: An empirical study in the Australian coffee outlets industry. *International Journal of Hospitality Management*, 29(3), 405–412. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2009.09.006>
- 158.** Chenet, P., Dagger, T. S., & O’Sullivan, D. (2010). Service quality, trust, commitment and service differentiation in business relationships. *Journal of Services Marketing*, 24(5), 336–346. <https://doi.org/10.1108/08876041011060440>
- 159.** Chiles, B. (2017). Shrouded Prices and Firm Reputation: Evidence from the U.S. Hotel Industry. *SSRN Electronic Journal*, 1–58. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2952950>
- 160.** Choi, H. M., Mohammad, A. A. A., & Kim, W. G. (2019). Understanding hotel frontline employees’ emotional intelligence, emotional labor, job stress, coping strategies and burnout. *International Journal of Hospitality Management*, 82, 199–208. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.05.002>
- 161.** Choi, T. Y., & Chu, R. (2001). Determinants of hotel guests ’ satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry. *Hospitality management*, 20, 277–297. [https://doi.org/10.1016/s0278-4319\(01\)00006-8](https://doi.org/10.1016/s0278-4319(01)00006-8)
- 162.** Chou, T. Y., Hsu, C. L., & Chen, M. C. (2008). A fuzzy multi–criteria decision model for

- international tourist hotels location selection. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 293–301. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2007.07.029>
- 163.** Christensen, H. K. (2010). Defining customer value as the driver of competitive advantage. *Strategy and Leadership*, 38(5), 20–25. <https://doi.org/10.1108/10878571011072048>
- 164.** Chung, Y. K., Oh, Y. S., Kim, S. S., & Han, Y. S. (2004). Three representative market segmentation methodologies for hotel guest room customers. *Tourism Management*, 25, 429–441. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00115-8](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00115-8)
- 165.** Connolly, P., Mcging, G., Connolly, P., & Mcging, G. (2007). High performance work practices and competitive advantage in the Irish hospitality sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(3), 201–210. <https://doi.org/10.1108/09596110710739903>
- 166.** Conrad, C. A., Brown, G., & Harmon, H. A. (1997). Customer satisfaction and corporate culture: A profile deviation analysis of a relationship marketing outcome. *Psychology and Marketing*, 14(7), 663–674. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(199710\)14:7<663::AID-MAR2>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(199710)14:7<663::AID-MAR2>3.0.CO;2-E)
- 167.** Daskin, M., & Kasim, A. (2016). Exploring the impact of service recovery on customer affection, perceived value, and sabotaging behaviour: Does gender make a difference? *International Journal of Services and Operations Management*, 23(4), 467–485. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2016.075246>
- 168.** Day, G. S. (1995). Advantageous alliances. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 297–300. <https://doi.org/10.1177/009207039502300409>
- 169.** Day, G. S., & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: for Framework Diagnosing competitive superiority. *Journal of Marketing*, 52(2), 1–20. <https://doi.org/10.1177/002224298805200201>
- 170.** Delgado-Guzmán, A. J., Molina-Quintana, B., & Quintana-León, María, B. (2019). Theoretical Aspects of Creating Customer Value. *Aedem*, 180, 327–339. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-00677-8_26
- 171.** Díaz, E., & Koutra, C. (2012). Evaluation of the persuasive features of hotel chains websites: A latent class segmentation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.11.009>
- 172.** Dibb, S., & Meadows, M. (2001). The application of a relationship marketing perspective in retail banking. *Service Industries Journal*, 21(1), 169–194. <https://doi.org/10.1080/714005011>

173. Dick, A. S., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113. <https://doi.org/10.1177/0092070394222001>
174. Dinnen, R., & Hassanien, A. (2011). Handling Customer Complaints in the Hospitality Industry. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 2(1), 69–91. <https://doi.org/10.4018/jcrmm.2011010105>
175. Dioko, L. A. N., So, S. I. (Amy), & Harrill, R. (2013). Hotel category switching behavior—Evidence of mobility, stasis or loyalty. *International Journal of Hospitality Management*, 34, 234–244. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.04.002>
176. Dursun, A., & Caber, M. (2016). Using data mining techniques for profiling profitable hotel customers: An application of RFM analysis. *Tourism Management Perspectives*, 18, 153–160. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2016.03.001>
177. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative Sources of Strategy Competitive Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(4), 660–679. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.1255632>
178. Eid, R. (2013). Integrating Muslim Customer Perceived Value , Satisfaction , Loyalty and Retention in the Tourism Industry: An empirical study. *International Journal of Tourism Research*, 1–12. <https://doi.org/10.1002/jtr>
179. El-adly, M. I. (2018). Modelling the relationship between hotel perceived value , customer satisfaction , and customer loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.07.007>
180. Eloranta, V., & Turunen, T. (2015). Seeking competitive advantage with service infusion: A systematic literature review. *Journal of Service Management* , 26(3), 394–425. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2013-0359>
181. Emmelhainz, M. A., & Kavan, B. C. (1999). Using Information as a Basis for Segmentation and Relationship marketing: A longitudinal case study of a leading Financial Services Firm. *Journal of Market Focused Management*, 4(2), 161–177. <https://doi.org/10.1023/a:1009847816740>
182. Evans, J. R., & Laskin, R. L. (1994). The relationship marketing process: A conceptualisation and application. *Industrial Marketing Management*, 23, 439–452.
183. Feng, T., Sun, L., & Zhang, Y. (2010). The effects of customer and supplier involvement on competitive advantage: An empirical study in China. *Industrial Marketing Management*,

- 39(8), 1384–1394. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.04.006>
- 184.** Gengler, C. E., & Leszczyc, P. T. L. P. (1997). Using customer satisfaction research for relationship marketing: A direct marketing approach. *Journal of Direct Marketing*, 11(4), 36–41. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1522-7138\(199723\)11:4<36::AID-DIR6>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1522-7138(199723)11:4<36::AID-DIR6>3.0.CO;2-X)
- 185.** Gilbert, D. C. (1996). Relationship marketing and airline loyalty schemes. *Tourism Management*, 17(8), 575–582. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(96\)00078-7](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(96)00078-7)
- 186.** Gilbert, D., & Powell-perry, J. (2002). Exploring Developments in Web Based Relationship Marketing Within the Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 9(3/4), 141–159. <https://doi.org/10.1300/J150v09n03>
- 187.** González–Mansilla, Ó., Berenguer–Contrí, G., & Serra–Cantalops, A. (2019). The impact of value co–creation on hotel brand equity and customer satisfaction. *Tourism Management*, 75(April), 51–65. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2019.04.024>
- 188.** Grigoriou, N., Davcik, N., & Sharma, P. (2016). Exploring the Influence of Brand Innovation on Marketing Performance Using Signaling Framework and Resource–Based Theory (RBT) Approach. *Academy of Marketing Science*, 813–818. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-11815-4>
- 189.** Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3–11. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90037-E](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90037-E)
- 190.** Grönroos, C. (2017). Relationship marketing and service: An update. *Journal of Global Scholars of Marketing Science*, 27(3), 201–208. <https://doi.org/10.1080/21639159.2017.1318666>
- 191.** Gruen, T. W. (1995). The outcome set of relationship marketing in consumer markets. *International Business Review*, 4(4), 447–469. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00026-7](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00026-7)
- 192.** Gruen, T. W., & Hofstetter, J. S. (2010). The Relationship Marketing View of the Customer and the Service Dominant Logic Perspective. *Journal of Business Market Management*, 4, 231–245. <https://doi.org/10.1007/s12087-010-0043-3>
- 193.** Grunert, K. G., & Hildebrandt, L. (2004). Success factors, competitive advantage and competence development. *Journal of Business Research*, 57(5), 459–461. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00312-0](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00312-0)
- 194.** Guillet, B. D., & Shi, X. (2019). Can revenue management be integrated with customer relationship management? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*,

- 31(2), 97879. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2018-0039>
- 195.** Gummesson, E. (1998). Productivity , quality and relationship marketing in service operations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(1), 4–15. <https://doi.org/10.1108/09596119810199282>
- 196.** Gur̄u, C. (2007). Porter’s generic strategies: a re–interpretation from a relationship marketing perspective. *The Marketing Review*, 7(4), 369–383. <https://doi.org/10.1362/146934707x251128>
- 197.** Ha, S., & Stoel, L. (2008). Promoting customer–retailer relationship building: influence of customer trustworthiness of customer loyalty programme marketing. *Journal of Customer Behaviour*, 7(3), 215–229. <https://doi.org/10.1362/147539208X369652>
- 198.** Han, H., Kim, W., & Hyun, S. S. (2011). Switching intention model development: Role of service performances, customer satisfaction, and switching barriers in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 619–629. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.11.006>
- 199.** He, P., Murrmann, S. K., & Perdue, R. R. (2010). An Investigation of the Relationships among Employee Empowerment , Employee Perceived Service Quality , and Employee Job Satisfaction in a U . S . Hospitality Organization. *Journal of Foodservice Business research*, 13(1), 36–50. <https://doi.org/10.1080/15378021003595947>
- 200.** Heffernan, T., O’Neill, G., Travaglione, T., & Droulers, M. (2008). Relationship marketing: The impact of emotional intelligence and trust on bank performance. *International Journal of Bank Marketing*, 26(3), 183–199. <https://doi.org/10.1108/02652320810864652>
- 201.** Hennig–Thurau, T., Gwinner, K. P., & Gremler, D. D. (2003). Understanding Relationship Marketing Outcomes. *Journal of Service Research*, 4(3), 230–247. <https://doi.org/10.1177/1094670502004003006>
- 202.** Heung, V. C. S., & Lam, T. (2003). Customer complaint behaviour towards hotel restaurant services. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(5), 283–289. <https://doi.org/10.1108/09596110310482209>
- 203.** Hu, H. S., Kandampully, J., & Devi, T. (2009). Relationships and impacts of service quality , perceived value , customer satisfaction , and image: an empirical study. *The Service Industries Journal*, 29(2), 111–125. <https://doi.org/10.1080/02642060802292932>
- 204.** Hunt, S. D., & Lambe, C. J. (2000). Marketing’s contribution to business strategy: Market orientation, relationship marketing and resource–advantage theory. *International Journal of*

- Management Reviews, 2(1), 17–43. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00029>
- 205.** Hussein, A. S., Hapsari, R. D. V., & Yulianti, I. (2018). Experience quality and hotel boutique customer loyalty: Mediating role of hotel image and perceived value. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 19(4), 442–459. <https://doi.org/10.1080/1528008X.2018.1429981>
- 206.** Imrie, R., & Fyall, A. (2000). Customer Retention and Loyalty in the Independent Mid-Market Hotel Sector. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 7(3), 37–41. <https://doi.org/10.1300/J150v07n03>
- 207.** Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance Management as a Source of Competitive Advantage. *Journal of Management*, 28(3), 413–446. <https://doi.org/10.1177/014920630202800308>
- 208.** Jakada, B. A., & Kuka, M. G. K. (2014). Relationship marketing and its impact on customer loyalty in service industry. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 3(1), 71. <https://doi.org/10.1504/IJSEI.2014.064108>
- 209.** Javadein, S. R. S., Rayej, H., Estiri, M., & Ghorbani, H. (2011). The role of internal marketing in creaction of sustainable competitive advantage. *Trends in Applied Sciences Research*, 364–374. <https://doi.org/10.3923/tasr.2011.364.374>
- 210.** Jen, W., Tu, R., & Lu, T. (2011). Managing passenger behavioral intention: an integrated framework for service quality , satisfaction , perceived value , and switching barriers. *Transportation*, 38, 321–342. <https://doi.org/10.1007/s11116-010-9306-9>
- 211.** Jesri, P., Ahmadi, F., & Fatehipoor, M. (2013). Effects of relationship marketing (RM) on customer loyalty (case study: mehr bank, Kermanshah province, Iran). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Reseach in Business*, 4(11), 304–312. <http://journal-archieves30.webs.com/304-312.pdf>
- 212.** Jones, C., Taylor, G., & Nickson, D. (2007). Whatever it Takes? Managing 'Empowered' Employees and the Service Encounter in an International Hotel Chain. *Work, Employment and Society*, 11(3), 541–554. <https://doi.org/10.1177/0950017097113008>
- 213.** Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2000). Switching barriers and repurchase intentions in services. *Journal of Retailing*, 76(2), 259–274. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(00\)00024-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(00)00024-5)
- 214.** Kamel, S. B. (2018). Quality of Hotel Service and its Role in Achieving Customer Satisfaction Field Research in Baghdad Hotel / Baghdad Province. *Journal of University of*

- Babylon for Pure and Applied Sciences, 26(7), 281–302.
<https://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&ald=157330>
215. Kandampully, J., & hu, H. H. (2007). Do hoteliers need to manage image to retain loyal customers? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 435–443.
<https://doi.org/10.1108/09596110710775101>
216. Kandampully, J., Juwaheer, T. D., & Hu, H. H. (2011). The influence of a hotel firm's quality of service and image and its effect on tourism customer loyalty. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 12(1), 21–42.
<https://doi.org/10.1080/15256480.2011.540976>
217. Kandampully, J., & Suhartanto, D. (2003). The role of customer satisfaction and image in gaining customer loyalty in the hotel industry. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 10(1–2), 3–25. https://doi.org/10.1300/J150v10n01_02
218. Kandasamy, I., & Ancheri, S. (2009). Hotel employees' expectations of QWL: A qualitative study. *International Journal of Hospitality Management*, 28(3), 328–337.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2008.11.003>
219. Kantamneni, P., & Coulson, K. R. (1996). Measuring perceived value: findings from a preliminary research. 1–8.
220. Karatepe, O. M., & Ekiz, E. H. (2004). The effects of organizational responses to complaints on satisfaction and loyalty: A study of hotel guests in Northern Cyprus. *Managing Service Quality: An International Journal*, 14(6), 476–486.
<https://doi.org/10.1108/09604520410569810>
221. Kazemzadeh, Y., Milton, S. K., & Johnson, L. W. (2015a). A conceptual comparison of service blueprinting and business process modeling notation (BPMN). *Asian Social Science*, 11(12), 307–318. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n12p307>
222. Kazemzadeh, Y., Milton, S. K., & Johnson, L. W. (2015b). Service blueprinting and process-chain-network: an ontological comparison. *International Journal of Qualitative Research in Services*, 2(1), 1–12. <https://doi.org/10.1504/IJQRS.2015.069775>
223. Kim, D., & Perdue, R. R. (2013). The effects of cognitive , affective , and sensory attributes on hotel choice. *International Journal of Hospitality Management*, 35, 246–257.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.05.012>
224. Kim, S. B., & Kim, D. Y. (2016). The influence of corporate social responsibility, ability, reputation, and transparency on hotel customer loyalty in the U.S.: a gender-based approach.

- SpringerPlus, 5(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3220-3>
- 225.** Kim, T. (Terry), Yoo, J. J. E., Lee, G., & Kim, J. (2012). Emotional intelligence and emotional labor acting strategies among frontline hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(7), 1029–1046. <https://doi.org/10.1108/09596111211258900>
- 226.** Kim, Y. P., Boo, S., & Qu, H. (2018). Calculating tourists' customer equity and maximizing the hotel's ROI. *Tourism Management*, 69(March), 408–421. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.05.001>
- 227.** Kim, Y. S., Lee, D., & Cha, J. hang. (2017). A blueprinting approach to service innovation in private educational institutions. *International Journal of Quality Innovation*, 3(2), 1–11. <https://doi.org/10.1186/s40887-017-0011-z>
- 228.** Kotler, P. (1992). Marketing's new paradigms: What's really happening out there. *Planning Review*, 20(5), 50–52.
- 229.** Kozlenkova, I. V., Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2013). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1–21. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0336-7>
- 230.** kurn Park, Y., & An, J.-G. (2004). Hotel Room Reservation Employees Relationship with Customers and Customer Trust, Commitment and Hotel Performance. *International Journal of Tourism Sciences*, 4(2), 85–99. <https://doi.org/10.1080/15980634.2004.11434574>
- 231.** Ladhari, R., & Michaud, M. (2015). eWOM effects on hotel booking intentions, attitudes, trust, and website perceptions. *International Journal of Hospitality Management*, 46, 36–45. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.010>
- 232.** Latukha, M., Lisina, P., & Panibratov, Y. (2019). Developing sustainable competitive advantage of a firm through human resource management practices: A competence-based approach. *Global Business and Economics Review*, 21(1), 96–119. <https://doi.org/10.1504/GBER.2019.096855>
- 233.** Lee, Y. L., & Song, S. (2010). An empirical investigation of electronic word-of-mouth: Informational motive and corporate response strategy. *Computers in Human Behavior*, 26, 1073–1080. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2010.03.009>
- 234.** Lehto, X. Y., Park, O. J., & Gordon, S. E. (2015). Migrating to New Hotels: A Comparison of Antecedents of Business and Leisure Travelers' Hotel Switching Intentions. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 16(3), 235–258.

<https://doi.org/10.1080/1528008X.2014.925787>

235. Lewis, B. R., & Mccann, P. (2004). Service failure and recovery: evidence from the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(1), 6–17. <https://doi.org/10.1108/09596110410516516>
236. Li, S., Ragu-Nathan, B., Ragu-Nathan, T. S., & Subba Rao, S. (2006). The impact of supply chain management practices on competitive advantage and organizational performance. *Omega*, 34(2), 107–124. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.08.002>
237. Li, Yingru, & Du, T. (2017). Assessing the Impact of Location on Hotel Development: An Analysis of Manhattan Hotels, 1822–2012. *Papers in Applied Geography*, 4(1), 21–33. <https://doi.org/10.1080/23754931.2017.1366356>
238. Liao, C. W. (2014). Exploring the correlations among service encounter, customer perceived value, purchase intention in hospitality industry. *Anthropologist*, 17(3), 823–830. <https://doi.org/10.1080/09720073.2014.11891496>
239. Liat, C. B., Mansori, S., Chuan, G. C., & Imrie, B. C. (2017). Hotel Service Recovery and Service Quality: Influences of Corporate Image and Generational Differences in the Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty. *Journal of Global Marketing*, 30(1), 42–51. <https://doi.org/10.1080/08911762.2016.1262932>
240. Ma, S., Gu, H., Wang, Y., & Hampson, D. P. (2017). Opportunities and challenges of value co-creation: the role of customer involvement in hotel service development. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1–37. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2016-0479>
241. McCort, J. D. (1994). A framework for evaluating the relational extent of a relationship marketing strategy: The case of nonprofit organizations. *Journal of Direct Marketing*, 8(2), 53–65. <https://doi.org/10.1002/dir.4000080208>
242. Milfelner, B., & Pisnik Korda, A. (2011). Hotel image and guests satisfaction as a source of sustainable competitive advantage. *International journal of sustainable economy*, 3(1), 92–106. <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJSE.2011.037722>
243. Milfelner, B., Snoj, B., & Pisnik Korda, A. (2011). Measurement of perceived quality , perceived value , image , and satisfaction interrelations of hotel services: comparison of tourists from Slovenia and Italy. *Drustvena istrazivanja*. <https://doi.org/10.5559/di.20.3.01>
244. Miller, D. (1986). Configurations of strategy and structure: Towards a synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233–249. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070305>

245. Minh, N. H., Ha, N. T., Anh, P. C., & Matsui, Y. (2015). Service Quality and Customer Satisfaction: A Case Study of Hotel Industry in Vietnam. *Asian Social Science*, 11(10), 73–85. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n10p73>
246. Mohsin, A., Rodrigues, H., & Brochado, A. (2019). Shine bright like a star: Hotel performance and guests' expectations based on star ratings. *International Journal of Hospitality Management*, 83(April), 103–114. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.04.012>
247. Mooney, A. (2007). Core Competence, Distinctive Competence, and Competitive Advantage: What Is the Difference? *Journal of Education for Business*, 83(2), 110–115. <https://doi.org/10.3200/JOEB.83.2.110-115>
248. Morgan, R. M., & Hunt, S. (1999). Relationship-Based Competitive Advantage: The Role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research*, 46, 281–290. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(98\)00035-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(98)00035-6)
249. Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20–38. [https://doi.org/10.1016/0022-0531\(82\)90041-2](https://doi.org/10.1016/0022-0531(82)90041-2)
250. Nair, G. K. (2018). Dynamics of pricing and non-pricing strategies , revenue management performance and competitive advantage in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.007>
251. Nart, S., Sututemiz, N., Nart, S., & Karatepe, O. M. (2019). Internal marketing practices , genuine emotions and their effects on hotel employees ' customer- oriented behaviors. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/15332845.2019.1526509>
252. Narteh, B., Agbemabiese, G. C., Kodua, P., & Braimah, M. (2013). Relationship marketing and customer loyalty: Evidence from the Ghanaian luxury hotel industry. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 22(4), 407–436. <https://doi.org/10.1080/19368623.2012.660564>
253. Ndubisi, N. O. (2006). Effect of gender on customer loyalty: A relationship marketing approach. *Marketing Intelligence and Planning*, 24(1), 48–61. <https://doi.org/10.1108/02634500610641552>
254. Ndubisi, N. O. (2007). Relationship marketing and customer loyalty. *Marketing Intelligence & Planning*, 25(1), 98–106. <https://doi.org/10.1108/02634500710722425>
255. Ndubisi, N. O., Malhotra, N. K., & Wah, C. K. (2009). Relationship marketing, customer satisfaction and loyalty: A theoretical and empirical analysis from an asian perspective. *Journal of International Consumer Marketing*, 21(1), 5–16.

<https://doi.org/10.1080/08961530802125134>

- 256.** Ndubisi, N. O., & Wah, C. K. (2005). Factorial and discriminant analyses of the underpinnings of relationship marketing and customer satisfaction. *International Journal of Bank Marketing*, 23(7), 542–557. <https://doi.org/10.1108/02652320510629908>
- 257.** Negi, R. (2010). Factorial and regression analyses of relationship marketing antecedents and customer loyalty: The Ethiopian telecommunications perspective. *International Journal of Electronic Customer Relationship Management*, 4(3), 252–263. <https://doi.org/10.1504/IJECRM.2010.035965>
- 258.** Ngai, E. W. T., Heung, V. C. S., Wong, Y. H., & Chan, F. K. Y. (2007). Consumer complaint behaviour of Asians and non-Asians about hotel services: An empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 41(11–12), 1375–1391. <https://doi.org/10.1108/03090560710821224>
- 259.** Nickson, D., Warhurst, C., & Dutton, E. (2005). The importance of attitude and appearance in the service encounter in retail and hospitality. *Managing Service Quality*, 15(2), 195–208. <https://doi.org/10.1108/09604520510585370>
- 260.** Nicoli, N., & Papadopoulou, E. (2017). TripAdvisor and reputation: a case study of the hotel industry in Cyprus. *EuroMed Journal of Business*, 12(3), 316–334. <https://doi.org/10.1108/EMJB-11-2016-0031>
- 261.** Nieves, J., Quintana, A., & Osorio, J. (2016). Organizational knowledge, dynamic capabilities and innovation in the hotel industry. *Tourism and Hospitality Research*, 16(2), 158–171. <https://doi.org/10.1177/1467358415600208>
- 262.** Nixon, K., Ahiauzu, A., & Ntayi, J. M. (2011). Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance. *Journal of Intellectual Capital*, 12(1), 152–164. <https://doi.org/>, <https://doi.org/10.1108/14691931111097953>
- 263.** O’Shannassy, T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*, 1(2), 168–180. <https://doi.org/doi.org/10.1108/17554250810926357>
- 264.** Palmer, A. J. (1995). Relationship marketing: Local implementation of a universal concept. *International Business Review*, 4(4), 471–481. [https://doi.org/10.1016/0969-5931\(95\)00027-5](https://doi.org/10.1016/0969-5931(95)00027-5)
- 265.** Parish, J. T., Lampo, S., & Landua, K. (2015). Relationship marketing: Berry’s insights from the past and for the future. *Handbook on Research in Relationship Marketing*, 16–31. <https://doi.org/10.4337/9781783478637.00006>

266. Park, J., Lee, J., Lee, H., & Truex, D. (2012). Exploring the impact of communication effectiveness on service quality , trust and relationship commitment in IT services. *International Journal of Information Management*, 32(5), 459–468. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2012.02.005>
267. Park, S. H., Hsieh, C., & Miller, J. C. (2019). Perceived quality and value in resort hotel customers: examining the length of stay as a moderator. *International Journal of Tourism Sciences*, 19(2), 65–79. <https://doi.org/10.1080/15980634.2019.1621515>
268. Park, Y. kurn, & An, J.–G. (2004). Hotel Room Reservation Employees Relationship with Customers and Customer Trust, Commitment and Hotel Performance. *International Journal of Tourism Sciences*, 4(2), 85–99. <https://doi.org/10.1080/15980634.2004.11434574>
269. Pattanasing, K., Aujirapongpan, S., & Srimai, S. (2019). Dynamic capabilities and high performance organization of hotel business: Empirical investigation into world class tourism destination. *Tourism and Hospitality Management*, 25(2), 377–401. <https://doi.org/10.20867/thm.25.2.8>
270. Pels, J., Möller, K., & Saren, M. (2009). Do we really understand business marketing? Getting beyond the RM and BM matrimony. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24, 322–336. <https://doi.org/10.1108/08858620910966219>
271. Pesamaa, O., & Hair, J. (2008). Cooperative strategies for improving the tourism industry in remote geographic regions: An addition to trust and commitment theory with one key mediating construct. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 8(1), 48–61. <https://doi.org/10.1080/15022250701880695>
272. Petrick, J. F. (2002). Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service. *Journal of Leisure Research*, 34(2), 119–134. <https://doi.org/10.1080/00222216.2002.11949965>
273. Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2000). Co-opting Customer Competence. *Harvard business review*, january–february, 79–87. <https://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence>
274. Pranić, L., & Roehl, W. S. (2013). Development and validation of the customer empowerment scale in hotel service recovery. *Current Issues in Tourism*, 16(4), 369–387. <https://doi.org/10.1080/13683500.2012.699511>
275. Radosavljevic, G., & Borisavljevic, K. (2014). Applying relationship marketing models in tourism. *Actual Problems of Economics*, 156(6), 143–152.

276. Ramadani, V., Ademi, L., Ratten, V., Palalic, R., & Krueger, N. (2018). Knowledge, Learning and Innovation. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-59282-4>
277. Raza, M., Siddiquei, A., Awan, H., & Bukhari, K. (2012). Relationship Between Service Quality, Perceived Value, Satisfaction and Revisit Intention in Hotel Industry. *Interdisciplinary journal of contemporary research in business*, 4(8), 788–805.
278. Rebolledo, C., Ricard, L., & Préfontaine, L. (2005). The Potential of Information Technology in Facilitating Relationship Marketing. *Journal of Relationship Marketing*, 4(1/2), 57–71. https://doi.org/10.1300/j366v04n01_05
279. Ro, H., & Chen, P. J. (2011). Empowerment in hospitality organizations: Customer orientation and organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 30(2), 422–428. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.09.003>
280. Roger-Monzó, V., Martí-Sánchez, M., & Guijarro-García, M. (2015). Using online consumer loyalty to gain competitive advantage in travel agencies. *Journal of Business Research*, 68(7), 1638–1640. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.02.009>
281. Rogerson, J. M. (2014). Hotel location in Africa's world class city: The case of Johannesburg, South Africa. *Bulletin of Geography*, 25, 181–196. <https://doi.org/10.2478/bog-2014-0038>
282. Rowley, J. (2004). Partnering Paradigms? Knowledge management and relationship marketing. *Industrial Management and Data Systems*, 104(2), 149–157. <https://doi.org/10.1108/02635570410522125>
283. Ruan, W. Q., Zhang, S. N., Liu, C. H., & Li, Y. Q. (2020). A new path for building hotel brand equity: the impacts of technological competence and service innovation implementation through perceived value and trust. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/19368623.2020.1738302>
284. Ruswanti, E., & Lestari, W. P. (2016). The Effect of Relationship Marketing towards Customers' Loyalty Mediated by Relationship Quality (Case Study in Priority Bank in Niaga). *DeReMa (Development Research of Management): Jurnal Manajemen*, 11(2), 191–211. <https://doi.org/10.19166/derema.v11i2.230>
285. Safari, A., Salehzadeh, R., Dehbashi, A., & Delaram, S. Y. (2017). Studying the impact of internal marketing on achieving competitive advantage: the role of employee happiness and perceived service quality. *International journal of business excellence*, 13(1), 1–11.

<https://doi.org/10.1504/ijbex.2017.085791>

286. Salazar, M. T. (2009). Modelling Cross-Sales to promote Customer Retention in the Financial Services Industry: the ' Who-What-When Framework '. Two case studies [University of Edinburgh]. <https://www.era.lib.ed.ac.uk/handle/1842/4448>
287. Schweizer, L., Rogbeer, S., & Michaelis, B. (2015). The dynamic capabilities perspective: From fragments to meta-theory. *Management Research Review*, 38(7), 662-684. <https://doi.org/10.1108/MRR-09-2013-0209>
288. Seiders, K., Voss, G. B., Grewal, D., & Godfrey, A. L. (2005). Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context. *Journal of Marketing*, 69(4), 26-43. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.26>
289. Serra-Cantalops, A., Ramon-Cardona, J., & Salvi, F. (2018). The impact of positive emotional experiences on eWOM generation and loyalty. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, 1-22. <https://doi.org/10.1108/SJME-03-2018-0009>
290. Serra Cantalops, A., & Salvi, F. (2014). New consumer behavior: A review of research on eWOM and hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 41-51. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2013.08.007>
291. Shirazi, S. F. M., & Som, A. P. M. (2011). Destination management and relationship marketing: Two major factors to achieve competitive advantage. *Journal of Relationship Marketing*, 10(2), 76-87. <https://doi.org/10.1080/15332667.2011.577731>
292. Sigalas, C., & Pekka Economou, V. (2013). Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 61-80. <https://doi.org/10.1108/17554251311296567>
293. Sigalas, C., Pekka Economou, V., & B. Georgopoulos, N. (2013). Developing a measure of competitive advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 320-342. <https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2013-0015>
294. Sim, J., Mak, B., & Jones, D. (2006). A Model of Customer Satisfaction and Retention for Hotels. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 7(3), 1-23. <https://doi.org/10.1300/J162v07n03>
295. Sin, L. Y. M., Tse, A. C. B., Chan, H., Heung, V. C. S., & Yim, F. H. K. (2006). The effects of relationship marketing orientation on business performance in the hotel industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(4), 407-426. <https://doi.org/10.1177/1096348006287863>

296. Sivula, A., & Kantola, J. (2014). Combining crowdsourcing and Porter's value chain. *International Journal of Advanced Logistics*, 3(1-2), 17-26. <https://doi.org/10.1080/2287108x.2014.956977>
297. Slivar, I. (2018). Marketing Communication in the Visit Phase Through Guest.Net – an Indestination, Location-Based System At Maistra Hotel Chain in Croatia. *Review of Innovation and Competitiveness*, 4(3), 75-92. <https://doi.org/10.32728/ric.2018.43/3>
298. Smith, K. (1995). Blueprinting the Restaurant for Improved Service Quality. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 2(4), 21-35. https://doi.org/10.1300/J150v02n04_03
299. Song, Z., Kong, H., & Chen, Y. (2008). Tourist satisfaction, Perceived service value, and repurchase intentions: The case of hong kong's airline, Hotel, and restaurant services. *Journal of China Tourism Research*, 4(3-4), 336-364. <https://doi.org/10.1080/19388160802505770>
300. Sparks, B. A., Bradley, G. L., & Callan, V. J. (1997). The impact of staff empowerment and communication style on customer evaluations: The special case of service failure. *Psychology and Marketing*, 14(5), 475-493. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6793\(199708\)14:5<475::AID-MAR3>3.0.CO;2-5](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6793(199708)14:5<475::AID-MAR3>3.0.CO;2-5)
301. Sparks, B. A., & Browning, V. (2010). Complaining in cyberspace: The motives and forms of hotel guests' complaints online. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 19(7), 797-818. <https://doi.org/10.1080/19368623.2010.508010>
302. Susskind, A., & Vicari, A. (2011). A Look at the Relationship between Service Failures , Guest Satisfaction , and Repeat-Patronage Intentions of Casual Dining Guests. *Cornell Hospitality Quarterly*, 52(4), 438-444. <https://doi.org/10.1177/1938965511419844>
303. Sutton, J., Verginis, C., & Eltvik, L. (2003). Empowerment and customer satisfaction strategies in multi-cultural hotel restaurant environments: The Dubai case. *Journal of Foodservice Business Research*, 6(3), 77-104. https://doi.org/10.1300/J369v06n03_06
304. Tanford, S., & Malek, K. (2015). Segmentation of Reward Program Members to Increase Customer Loyalty: The Role of Attitudes Towards Green Hotel Practices. 314-343. <https://doi.org/10.1080/19368623.2014.907759>
305. Tantawy, A., & Losekoot, E. (2000). An Assessment of Key Hotel Guest Contact Personnel in Handling Guest Complaints. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 1(4), 21-43. https://doi.org/10.1300/J162v01n04_02
306. Tavitiyaman, P., Qu, H., & Zhang, H. Q. (2011). The impact of industry force factors on resource competitive strategies and hotel performance. *International Journal of Hospitality*

- Management, 30(3), 648–657. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2010.11.010>
- 307.** Tekle, S., & Ruth, T. (2003). An Investigation into the Perceived Importance of Service and Facility Attributes to Hotel Satisfaction. *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, 4(3–4), 119–134. https://doi.org/10.1300/j162v04n03_08
- 308.** Tiedemann, N., Birgele, M. Van, & Semeijn, J. (2009). Increasing hotel responsiveness to customers through information sharing. *Tourism Review*, 64(4), 12–26. <https://doi.org/10.1108/16605370911004548>
- 309.** Tracey, M., Vonderembse, M. A., & Lim, J. S. (1999). Manufacturing technology and strategy formulation: Keys to enhancing competitiveness and improving performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 411–428. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00045-X](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00045-X)
- 310.** Tse, E. C. Y., & Ho, S. C. (2009). Service quality in the hotel industry: When cultural contexts matter. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 460–474. <https://doi.org/10.1177/1938965509338453>
- 311.** Úbeda–García, M., Marco–Lajara, B., Sabater–Sempere, V., & Garcia–Lillo, F. (2013). Training policy and organisational performance in the Spanish hotel industry. *International Journal of Human Resource Management*, 24(15), 2851–2875. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.750617>
- 312.** Uçmak, F., & Arslan, C. (2012). The Impact of Competition Conditions on New Market Entrants in Istanbul Hotel Industry: An Analyse by Using Five Forces of Competitive Position Model of M.Porter. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 58, 1037–1046. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1084>
- 313.** Vaeztehrani, A., Modarres, M., & Aref, S. (2015). Developing an integrated revenue management and customer relationship management approach in the hotel industry. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 14(2), 97–119. <https://doi.org/10.1057/rpm.2014.22>
- 314.** Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2007). Service–dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
- 315.** Vivas López, S. (2005). Competitive advantage and strategy formulation. The key role of dynamic capabilities. *Management Decision*, 43(5), 661–669. <https://doi.org/10.1108/00251740510597699>
- 316.** Vynogradova, O., & Gavrysh, K. (2013). Application of the Hungarian method to hotel personnel competence assessment. *International Journal of Academic Research*, 5(6), 74–78.

<https://doi.org/10.7813/2075-4124.2013/5-6/b.13>

- 317.** Wai Lai, I. K. (2019). Hotel image and reputation on building customer loyalty: An empirical study in Macau. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 38(2018), 111–121. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.01.003>
- 318.** Ward, T., & Dagger, T. S. (2007). The complexity of relationship marketing for service customers. *Journal of Services Marketing*, 21(4), 281–290. <https://doi.org/10.1108/08876040710758586>
- 319.** Wernerfelt, B. (1984). The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- 320.** Wong, A., Mei, O., Dean, A. M., White, C. J., Wong, A., Mei, O., & White, C. J. (1999). Analysing service quality in the hospitality industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 9(2), 136–143. <https://doi.org/10.1108/09604529910257920>
- 321.** Wong, K. K. F., & Chi-yung, L. (2001). Predicting Hotel Choice Decisions and Segmenting Hotel Consumers: A Comparative Assessment of a Recent Consumer Based Approach. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 11(1), 37–41. <https://doi.org/10.1300/J073v11n01>
- 322.** Wu, S., & Lu, C. (2012). The relationship between CRM , RM , and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 276–285. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.06.012>
- 323.** Xie, K. L., Xiong, L., Chen, C. C., & Hu, C. (2015). Understanding active loyalty behavior in hotel reward programs through customers' switching costs and perceived program value. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 32, 308–324. <https://doi.org/10.1080/10548408.2014.896767>
- 324.** Xie, L., Guan, X., & Huan, T. C. (2019). A case study of hotel frontline employees' customer need knowledge relating to value co-creation. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 39, 76–86. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2019.02.002>
- 325.** Yang, Y. I. F. (2008). The roles of human resources, information technology, and marketing knowledge capabilities in performance: An extension of the resource-based theory perspective. *Social Behavior and Personality*, 36(9), 1269–1282. <https://doi.org/10.2224/sbp.2008.36.9.1269>
- 326.** Yin, C. K., & Shen, H. (2016). Assessing the Effects of Switching Costs on Perceived Values and Brand Loyalty: The Impact of Customers' Perceived Authenticity in Hotel Sector.

- International Journal of Business and Management, 12(1), 84.
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v12n1p84>
327. Yong Kim, B., & Oh, H. (2004). How do hotel firms obtain a competitive advantage? International Journal of Contemporary Hospitality Management, 16(1), 65–71.
<https://doi.org/10.1108/09596110410516589>
328. Zebucha, A. (2008). Influencing tourist behaviour through relationship marketing. Journal of tourism challenges and trends, 1(2), 113–122.
329. Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and value: A means–end model and synthesis of evidence. Journal of Marketing, 52(3), 2–22.
<https://doi.org/10.2307/1251446>
330. Zerouati, M., & Guettaf, F. (2019). Exploring Relationship Marketing Practices In Hotel Institutions Through User–generated Reviews: An Analysis Of Some Tripadvisor Reviews In An Algerian Hotel. Strategy and Management Review, 9(3), 84–104.
<https://www.asjp.cerist.dz/en/article/98082>
331. Zillifro, T., & Morais, D. B. (2004). Building Customer Trust and Relationship Commitment to a Nature–Based Tourism Provider: The Role of Information Investments. Journal of Hospitality & Leisure Marketing, 11(2–3), 159–172. https://doi.org/10.1300/j150v11n02_11
332. Zoghbi–manrique–de–lara, P., Suárez–acosta, M. A., & Aguiar–quintana, T. (2014). Hotel Guests’ Responses to Service Recovery: How Loyalty Influences Guest Behavior. Cornell Hospitality Quarterly, 55(2), 152–164. <https://doi.org/10.1177/1938965513513348>

Conferences and forums:

333. Huang, J., Zhou, C., & Han, W. (2013). Assessing Competitive Advantage Based on Customer Satisfaction and Customer Value. 2013 10th International Conference on Service Systems and Service Management, 12–17. <https://doi.org/10.1109/ICSSSM.2013.6602629>
334. Li, L., He, P., & Yang, L. (2009). An exploration study of competence–based training needs of hotel sales represent. ETT 2009 – 2009 2nd International Conference on Education Technology and Training, 277–281. <https://doi.org/10.1109/ETT.2009.49>
335. Li, Yonghan, & Xu, Y. (2011). A Study of competitive advantage on Services package–based economy hotel. 2011 International Conference on Management and Service Science, 1–4. <https://doi.org/10.1109/icmss.2011.5998812>
336. Lui, J., & Lui, J. (2008). An empirical study on the relationship between service encounter,

- customer experience repeat patronage intention in hotel industry. International Conference on Wireless Communications, Networking and Mobile Computing (WiCOM), 1–7. <https://doi.org/10.1080/08874417.2007.11645995>
337. Qin, C. (2014). Room allocation for hotel revenue management considering consumer choice behavior. International Conference on Management of e-Commerce and e-Government, 323–328. <https://doi.org/10.1109/ICMeCG.2014.72>
338. Rogala, A., & Kniewska-Seba, A. (2013). Internal communication as a marketing communication's tool. 12th International Marketing Trends Conference, January 2013, 1–21. <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:324534/FULLTEXT01.pdf>
339. Sohail, S. (2012). The Antecedents of Relationship Marketing and Customer Loyalty: A Conceptual Framework to Determine Outcomes. 2012 International Conference on Economics, Business Innovation, 38, 236–240.
340. Yasri, Masdupi, E., Linda, M. R., Rahmiati, & Mulyani, E. (2019). Building competitive advantage through innovation and customer value to foster purchase intention. ACM International Conference Proceeding Series, 244–247. <https://doi.org/10.1145/3345035.3345075>
341. Yavas, U., & Babakus, E. (2005). Dimensions of hotel choice criteria: congruence between business and leisure travelers. International Journal of Hospitality Management, 24, 359–367. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2004.09.003>
342. Xu, X., & Flanagan, K. (2014). Can service blueprinting be applied to innovation policy implementation? 2014 International Conference on Management Science & Engineering 21th, 2074–2079. <https://doi.org/10.1109/ICMSE.2014.6930491>

Reports:

343. Nwaogu, T., Simittchieva, V., Whittle, M., & Richardson, M. (2014). *Study on Online Consumer Reviews in the Hotel Sector*. <https://doi.org/10.2772/32129>

Softwares:

344. *IBM SPSS Statistics for Windows, Version 26.0. (2019). IBM Corp. Released 2018.*
345. *Ringle, C., Wende, S., & Becker, J.-M. (2015). SmartPLS 3. Boenningstedt: SmartPLS GmbH. www.smartpls.com*
346. *XLSTAT Version 2014.5.03. (2014). Addinsoft 1995–2014.*

المراجع باللغة الفرنسية

Livres:

347. Botti, L., Peypoch, N., & Solonadrasana, B. (2008). *Ingénierie du tourisme* (1ère Ed). De boeck.
348. Cherif, K. (2017). *Economie du tourisme: Un investissement d'avenir pour l'Algérie*. Casbah Editions.
349. Clergeau, C., Glasberg, O., & Violier, P. (2014). *management des entreprises du tourisme, stratégie et organisation*. Dunod.
350. Lebart, L., Morineau, A., & Piron, M. (1995). *Statistique exploratoire multidimensionnelle*. Dunod.
351. Oridota, I. A. (2011). *Le tourisme en Afrique méditerranéenne*. L'Harmattan.
352. Pellemans, P. (1999). *Recherche qualitative en marketing: Perspective psychoscopique*. De boeck & Larcier s.a.
353. Ray, D., & Sabadie, W. (2016). *Marketing relationnel: Rentabiliser les politiques de satisfaction, fidélité, réclamation*. Dunod.

Thèses et mémoires:

354. Chapman, A. (2017). *La co-création d'une marque d'hôtel de luxe en ligne : Le cas d'une marque d' hôtel internationale*. Université Côte d'Azur.

Revue et périodiques:

355. Boulaire, C. (2003). Marketing Relationnel: la Carte d'anniversaire revisitée. *Recherche et Applications en Marketing*, 18(1), 43–63. <https://doi.org/10.1177/076737010301800103>
356. Daoudi, N., & Kourbali, B. (2018). Le marketing touristique : Les pratiques de yield management en Algérie Cas : Des hotels du groupe EDEN. *Revue des Etudes Economiques Approfondies*, 3(3), 24–57. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/77032>
357. Haddad, I. (2014). Le Yield Management Outil D'optimisation Des Recettes. *La revue des sciences commerciales*, 13(1), 207–231. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/19580>
358. Jallat, F., Le narard, E., & Steyer, A. (1997). Vers un marketing relationnel et tribal: La transformation des opérateurs de télécommunication. *Décisions Marketing*, 11, 21–29. <http://www.jstor.org/stable/40592586>
359. Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2007). Les facteurs qui

influencent l'efficacité du marketing relationnel: Une meta-analyse. *Recherche et Applications en Marketing*, 22(1), 79–103. <https://doi.org/10.1177/076737010702200105>

Conférences et colloques:

360. Gurău, C., & Fons, C. (2007). La relation client comme source d'avantage concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies génériques. *XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique*, 1–20.

Sites web:

361. www.ama.org

362. www.challenges.fr

363. www.hotelmanagement.net

364. apa.org

365. workspaceinteriors.com

366. www.deputy.com

367. www.mtatf.gov.dz

الملاحق

الملحق (1): استمارة البحث باللغة العربية



جامعة محمد خيضر - بسكرة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية ، تخصص تسويق سياحي

استمارة بحث موجهة للزبائن الدائمين



تحية طيبة وبعد،

بغرض دراسة وتحليل "أثر التسويق بالعلاقات في تحقيق ميزة تنافسية بالمؤسسات الفندقية"، قمنا بإعداد هذه الاستمارة التي تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في التسويق السياحي والتي تستدعي منا إجراء دراسة ميدانية من خلال جمع آراء عينة من الزبائن الدائمين لدى مجموعة من الفنادق المصنفة بالجزائر. وأملا منكم بالاهتمام بالموضوع والاستعداد لدعم هذا العمل البحثي نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة.
كما نحيطكم علما أن نتائج هاته الدراسة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم على تعاونكم معنا.

المشرفة: د. فيروز قطاف

طالبة الدكتوراه: مواهب زرواتي

البريد الإلكتروني: m.zerouati@univ-biskra.dz

تعريف مصطلحات الدراسة:

- التسويق بالعلاقات هو نشاط تسويقي تسعى من خلاله المؤسسة لبناء علاقات مع زبائنها من خلال جذبهم ومحاولة الاحتفاظ بهم على المدى الطويل، عبر الالتزام المستمر والمتجدد بعودها بغية تحقيق القيمة لكلا الطرفين.
- الميزة التنافسية: هي ذلك الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المؤسسة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال، واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع ذات قيمة فائقة لزبائنها لا يستطيع منافسوها تقديمها.

دليل الإجابة على الأسئلة:

اختيار واحد فقط	<input type="radio"/>
عدة اختيارات ممكنة	<input type="checkbox"/>
كتابة رقم بهدف ترتيب مجموعة من الخيارات	[]
شطب الرقم الذي يتوافق مع رأيك	① ② ③ ④ ⑤

نرجو منكم الإجابة بتمعن وعدم ترك أسئلة دون إجابات

هل تتعامل بصفة دائمة مع فندق معين بالجزائر؟ (مثل: الإقامة، المطعم، المقهى، النادي الرياضي، المنتجع الصحي، قاعة الاجتماعات، قاعة المحاضرات، قاعة الحفلات .. وغيرها) نعم لا

بخصوص زياراتك لفندقك المعتاد

1. ما اسم هذا الفندق؟ (إذا كنت تتعامل مع عدة فنادق، أذكر اسم الفندق الذي تملك عنه أفضل انطباع)
2. يتواجد هذا الفندق بولاية:
3. تصنيف هذا الفندق هو:
 - نجمة واحدة
 - 5 نجوم
 - نجمتين
 - غير مصنف
 - 3 نجوم
 - لا أعلم / لا أتذكر
 - 4 نجوم

4. أنت زبون لدى هذا الفندق منذ:

- أقل من سنة
 سنة إلى سنتين
 3 إلى 5 سنوات
 6 إلى 10 سنوات
 11 إلى 15 سنة
 16 إلى 20 سنة
 21 إلى 25 سنة
 أكثر من 26 سنة

5. تزور فندقك:

- مرة في السنة
 مرتين في السنة
 3 إلى 5 مرات في السنة
 6 إلى 10 مرات في السنة
 أخرى:

6. تدوم زيارتك لفندقك عادة:

- ليلة واحدة
 ليلتين إلى 3 ليالي
 4 إلى 6 ليالي
 7 إلى 10 ليالي
 أخرى:

7. تتعامل في فندقك من أجل: (عدة اختيارات ممكنة) (إذا كنت لا تستخدم خدمة الإقامة في هذا الفندق، دوّن إجابتك في آخر).

- قضاء العطلة
 لأسباب مهنية
 أخرى:

8. تقوم عادة بالحجز باستخدام: (عدة اختيارات)

- الهاتف
 الايميل
 منصات الحجز (مثل booking.com)
 أخرى:

9. تستخدم الخدمات التالية في فندقك: (عدة اختيارات)

- الغرف
 المطعم
 المقهى
 النادي (رياضة، عناية بالجسم، تجميل، منتجع صحي ...)
 قاعة المحاضرات
 قاعة الاجتماعات
 قاعة الحفلات
 أخرى:

عند أول زيارة لك:

10. كيف علمت بوجود فندقك؟ (عدة اختيارات)

- عبر الإشهار
 عبر منصات الآراء والحجز: booking.com, TripAdvisor..
 عبر الآخرين (العائلة، الأصدقاء...)
 عبر وكالات السياحة والأسفار
 عبر وسائل التواصل الاجتماعي (Facebook, Instagram..)

11. ما هو المعيار (المعايير) الذي اخترت على أساسه هذا الفندق في أول مرة؟

.....
.....
.....

في المرات الموالية:

12.13. ما هو الجانب (الجوانب) التي تحفزك على العودة إلى هذا الفندق في كل مرة ؟ (عدة اختيارات)

- جودة خدماته
- الثقة المتبادلة
- التواصل السلس مع الموظفين
- قدرة الموظفين على إدارة الخلافات / الشكاوي
- العروض الترويجية
- التزام الفندق تجاهك
- كفاءة الموظفين
- الأسعار المقترحة

13. رتب حسب الأهمية الجانب الذي يحفزك على العودة إلى هذا الفندق في كل مرة. (1 الأهم ----- 8 الأقل أهمية)

⑧	⑦	⑥	⑤	④	③	②	①	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	جودة خدماته
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	الثقة المتبادلة
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	التواصل السلس مع الموظفين
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	قدرة الموظفين على إدارة الخلافات / الشكاوي
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	العروض الترويجية
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	التزام الفندق تجاهك
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	كفاءة الموظفين
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	الأسعار المقترحة

14. من خلال تجربتك مع هذا الفندق، وزيادة على الجوانب المذكورة في السؤال السابق، ما هي "الإضافة أو الإضافات" الأخرى التي قدمها لك فندقك؟

15. هل تعيد النظر في اختيارك لهذا الفندق عند كل تعامل ؟ نعم لا

16. لماذا ؟

17. أكثر ما يتميز به هذا الفندق هو:

لا أعلم	غير متميز	متميز	
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	موقعه
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	خصائصه المادية (تجهيزات، تصميم، ديكور..)
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	خدماته
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	موظفوه
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	صورته
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	أسعاره

فيما يلي مجموعة من العبارات، الرجاء وضع إشارة (X) أمام ما يتوافق مع رأيك ووفقا لتجربتك خلال زيارتك لفندقك المعتاد

أولا: التسوييق بالعلاقات

إدارة الشكاوى	(موافق تماما ⑤-----① غير موافق على الإطلاق)
25. يبذل الفندق قصارى جهده لتجنب الخلافات المحتملة أثناء إقامتك.	① ② ③ ④ ⑤ 25
26. عند تقديمك لشكاوى أو انتقادات، يتم تسجيلها من قبل موظفي الفندق.	① ② ③ ④ ⑤ 26
27. عند تقديمك لشكاوى، لا يتماطل موظفوا الفندق في حلها.	① ② ③ ④ ⑤ 27
28. عند تقديمك لشكاوى، يستفسر منك الموظف المعني بحلها لفهم وتوضيح الموقف.	① ② ③ ④ ⑤ 28
29. عند تقديم حلول حول الشكاوى، يتواصل معك الموظف بوضوح.	① ② ③ ④ ⑤ 29
30. عند تقديمك لشكاوى، يقدم لك الموظف المكلف شرحا مُرضيا عن سبب حدوث المشكلة.	① ② ③ ④ ⑤ 30
31. عند تقديمك لشكاوى، يُبلغك الموظف المكلف بحلها بالتقدم المحقق في حل المشكلة.	① ② ③ ④ ⑤ 31
32. عند تقديمك لشكاوى، يقدم لك الفندق تعويضات (اعتذار، تعويض مادي...).	① ② ③ ④ ⑤ 32
33. تجد الإجراءات التي يتخذها الفندق لحل المشكلات فعالة.	① ② ③ ④ ⑤ 33
34. يتابعك الفندق بحرص خلال المدة المتبقية من إقامتك لتجنب خلافات أخرى.	① ② ③ ④ ⑤ 34

جودة الخدمة	(موافق تماما ⑤-----① غير موافق على الإطلاق)
1. يناسبك موقع الفندق كثيرا.	① ② ③ ④ ⑤ 1
2. تجد معدات الفندق وتجهيزاته حديثة.	① ② ③ ④ ⑤ 2
3. يملك الموظفون مظهرا أنيقا طوال الوقت.	① ② ③ ④ ⑤ 3
4. يوفر لك الفندق مجموعة متنوعة من الأطباق والمشروبات حسب احتياجاتك.	① ② ③ ④ ⑤ 4
5. يقدم لك الموظفون خدمة خالية من الأخطاء من أول مرة.	① ② ③ ④ ⑤ 5
6. يقدم لك الموظفون الخدمات التي تطلبها في الوقت المناسب.	① ② ③ ④ ⑤ 6
7. تحصل على الخدمة بسرعة مع أقل وقت انتظار.	① ② ③ ④ ⑤ 7
8. دائما ما يتفرغ الموظفون للرد على استفساراتك.	① ② ③ ④ ⑤ 8
9. تشعر بالأمان أثناء إقامتك بهذا الفندق.	① ② ③ ④ ⑤ 9
10. يتميز الموظفون باللباقة واللطف.	① ② ③ ④ ⑤ 10
11. يملك الموظفون المعارف اللازمة للرد على أسئلتك.	① ② ③ ④ ⑤ 11
12. يولي الموظفون اهتماما فرديا بك.	① ② ③ ④ ⑤ 12
13. يفهم الموظفون احتياجاتك الخاصة.	① ② ③ ④ ⑤ 13
14. يقدر الموظفون ظروفك ويتعاطفون معك.	① ② ③ ④ ⑤ 14

تقوية العلاقة مع الزبون	(موافق تماما ⑤-----① غير موافق على الإطلاق)
15. يلتزم الموظفون بواجباتهم تجاهك.	① ② ③ ④ ⑤ 15
16. تثق بالخدمات التي يقدمها لك الفندق.	① ② ③ ④ ⑤ 16
17. يفي الفندق بوعوده لك باستمرار.	① ② ③ ④ ⑤ 17
18. يقدم لك الفندق خدمات شخصية.	① ② ③ ④ ⑤ 18
19. يسألك الفندق عن احتياجاتك باستمرار.	① ② ③ ④ ⑤ 19
20. يقوم الفندق بإجراء تعديلات لتناسب احتياجاتك.	① ② ③ ④ ⑤ 20
21. يقدم لك الموظفون معلومات دقيقة.	① ② ③ ④ ⑤ 21
22. يقدم لك الموظفون معلومات موثوقة.	① ② ③ ④ ⑤ 22
23. يمكنك الوصول بكل سهولة إلى موظفي الفندق.	① ② ③ ④ ⑤ 23
24. يتيح لك الفندق المجال لإبداء رأيك ومقترحاتك.	① ② ③ ④ ⑤ 24

ثانيا: الميزة التنافسية

II. القيمة المدركة

(موافق تماما ⑤-----① غير موافق على الإطلاق)

II.1. القيمة المدركة الجوهرية

- | | |
|---|-----------|
| 21. أشعرتك حقا تجربة البقاء في هذا الفندق بأنك تهرب من ضغوط الحياة. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 22. خلال تواجدك في هذا الفندق، تمكنت من نسيان مشاكلك | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 23. ساعدتك تجربة الإقامة في هذا الفندق على الاسترخاء والتخلص من التوتر . | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 24. بالنسبة لك، كانت الإقامة في هذا الفندق وسيلة مختلفة للخروج عن روتينك اليومي | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 25. بالنسبة لك، أجواء هذا الفندق أعطت لإقامتك شعورا بالبهجة | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 26. استمتعت بالإقامة في هذا الفندق | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 27. كنت سعيدا أثناء وجودك في هذا الفندق بفضل أجوائه | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 28. الوقت الذي قضيته في هذا الفندق كان ممتعا حقا. | ① ② ③ ④ ⑤ |

(موافق تماما ⑤-----① غير موافق على الإطلاق)

II.2. القيمة المدركة الخارجية

- | | |
|--|-----------|
| 29. يقدم هذا الفندق إقامة جيدة تستحق السعر الذي تدفعه . | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 30. الطعام والمشروبات المقدمة في هذا الفندق تستحق سعرها . | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 31. يقدم هذا الفندق خدمات أخرى جيدة (مثل غسيل الملابس وتأجير السيارات والمنتجع الصحي وما إلى ذلك) تستحق سعرها . | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 32. بشكل عام، أسعار الفندق مقبولة. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 33. تستمتع عند العثور على تلك الغرفة أو الخدمة باهظة الثمن والتي تكون بسعر خاص. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 34. تعتبر أن تجربتك في الإقامة بهذا الفندق كانت موفقة عندما وجدت بعض الصفقات (كالأسعار الخاصة والعروض والخصومات، وما إلى ذلك). | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 35. تعتبر البقاء في هذا الفندق أمرا مرموقا . | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 36. تعتبر البقاء في هذا الفندق رمزا للمكانة التي تنتهي إليها. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 37. تتوافق إقامتك في هذا الفندق مع مكانتك الاجتماعية . | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 38. تشعر بالفخر عند الإقامة في هذا الفندق. | ① ② ③ ④ ⑤ |

I. التميز

(موافق تماما ⑤-----① غير موافق على الإطلاق)

I.1. التميز من خلال الموارد الملموسة

- | | |
|--|-----------|
| 1. يتميز الفندق بموقعه الجغرافي الذي يلبي الاحتياجات المختلفة لزبائنه. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 2. يمكنك الوصول إلى الفندق بمختلف وسائل النقل. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 3. لا يبعد الفندق عن: مناطق الجذب السياحي (للسياح) و/أو المناطق الصناعية، الاقتصادية والإدارية (للمهنيين). | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 4. ترى أن الفندق يتمتع بموقع متميز مقارنة مع موقع الفنادق الأخرى من نفس الفئة والمتواجدة في نفس المنطقة. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 5. يتميز الفندق بهندسة معمارية وتصميم داخلي جذابين. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 6. تتوافق المعدات والتجهيزات التي يمتلكها الفندق مع مستوى الخدمة التي تحصل عليها. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 7. يوفر لك الفندق بيئة مناسبة للراحة، الاسترخاء و/أو العمل. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 8. ترى أن الفندق يملك خصائص مادية متميزة عن الخصائص المادية للفنادق الأخرى من نفس الفئة. | ① ② ③ ④ ⑤ |

(موافق تماما ⑤-----① غير موافق على الإطلاق)

I.2. التميز من خلال الموارد غير الملموسة

- | | |
|---|-----------|
| 9. يتفوق الفندق بخدمته الممتازة. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 10. تتوافق الخدمات التي يقدمها الفندق مع احتياجاتك. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 11. يمكنك الاعتماد على خدمات هذا الفندق في زيارتك القادمة. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 12. الخدمة التي تحصل عليها من قبل هذا الفندق متميزة مقارنة بخدمة الفنادق الأخرى من نفس الفئة. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 13. يتميز الفندق بكفاءة موظفيه. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 14. يمنح الموظفون أقصى طاقمهم لتلبية احتياجاتك المختلفة. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 15. دائما ما يترك الموظفون مهامهم الثانوية للتفرغ لخدمتك | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 16. ترى أن موظفي هذا الفندق متميزون عن موظفي الفنادق الأخرى من نفس الفئة. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 17. لديك صورة جيدة حول هذا الفندق. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 18. يرى الجميع أن هذا الفندق يتمتع بصورة جيدة . | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 19. آراء الزبائن حول الفندق على منصات الحجز مثل (booking.com) وعلى مواقع التواصل الاجتماعي إيجابية. | ① ② ③ ④ ⑤ |
| 20. ترى أن هذا الفندق يتمتع بصورة جيدة مقارنة بالفنادق الأخرى من نفس الفئة. | ① ② ③ ④ ⑤ |

بعد مغادرتك

18. هل يتواصل معك فندقك بعد مغادرتك ؟

- طوال الوقت
- من حين لآخر
- نادرا
- أبدا

19. كيف يحافظ فندقك على الاتصال معك؟ (عدة اختيارات ممكنة)

- الاتصال المباشر: الهاتف
- الاتصال المباشر: البريد الإلكتروني
- الاتصال غير المباشر: عبر موقعه الإلكتروني، شبكات التواصل الاجتماعي، الإعلانات وغيرها.
- فندي لا يتصل بي بعد مغادرتي
- أخرى

20. هل يُعلمك فندقك بوجود عروض ترويجية ؟

- طوال الوقت
- من حين لآخر
- نادرا
- أبدا

21. هل أنت عضو في نادي هذا الفندق ؟

- نعم
- لا

22. هل تملك بطاقة ولاء؟

- نعم
- لا

معلومات شخصية

23. أنت:

- ذكر
- أنثى
- طالب
- موظف
- متقاعد
- تمارس مهن حرة
- أخرى

24. الفئة العمرية:

- من 18 إلى 25
- من 26 إلى 35
- من 36 إلى 45
- من 46 إلى 60
- أكثر من 60
- أقل من 18.000 د
- 18.001 - 32.000
- 32.001 - 45.000
- 45.001 - 65.000
- أكثر من 65.001
- لست أجيبر
- أخرى

25. المستوى التعليمي

- ثانوي أو أقل
- جامعي
- دراسات عليا
- أخرى
- جنسية
- جزائرية
- أخرى

- إذا كانت لديك تعليقات إضافية بخصوص تعاملك مع فندقك، يرجى ذكرها (تجربة مميزة حصلت لك، اهتمام خاص بك، مفاجأة....)

- إذا أردت الاطلاع على نسخة من نتائج هذه الأطروحة، يمكنك تدوين بريدك الإلكتروني (اختياري)

التاريخ :/...../2020

★★★★★ نشكركم على تخصيص وقتكم للإجابة على الاستمارة وعلى دعمكم للبحث العلمي ★★★★★

تابع للملحق (1): استمارة البحث باللغة الانجليزية



University of Mohamed Khider Biskra
Faculty of economics, commercial sciences and management
Department of commercial sciences - Specialty: Tourism marketing



Questionnaire for regular customers

Dear respondent,

In order to study "**the impact of relationship marketing in achieving a competitive advantage in hotels**", we elaborated this questionnaire for a PhD thesis in tourism marketing, that requires us to collect the opinions of a sample of regular customers of classified hotels in Algeria. Hoping that you are interested in the subject and ready to support this research, we kindly ask you to answer the questions mentioned in this questionnaire.

We also inform you that the results of this study will be used only for scientific research purposes .

Thank you for your collaboration

PhD student: Maouahib ZEROUATI

Thesis supervisor: Dr. Fairouz GUETTAF

Email: m.zerouati@univ-biskra.dz

Terminology of the research:

- **Relationship marketing:** is a marketing activity through which the company seeks to establish long-term relationships with its customers by attracting them and maintaining them in order to create value for both parties.
- **Competitive advantage:** is the unique position that the company develops over the long term by running its business distinctly and efficiently, and by using its internal strengths to provide its customers with superior value that its competitors cannot provide.

A guide to answering questions

<input type="radio"/>	One possible choice
<input type="checkbox"/>	Multiple possible choices
[]	Write a number to rank a list of choices
① ② ③ ④ ⑤	Check the number that corresponds to your opinion

Please answer carefully and verify that you answered all the questions

Do you regularly deal with a specific hotel in Algeria? Yes No

About your visit to your regular hotel

1. What is the name of this regular hotel ? (if you have more than one, please mention the one you kept the best impression about)
2. Your hotel is located in:
3. The category of the hotel is :
 - one star 5 stars
 - 2 stars Not classified
 - 3 stars I don't know / I don't remember
 - 4 stars
4. You are a customer of this hotel since:
 - Less than a year from 11 to 15 years
 - from 1 to 2 years from 16 to 20 years
 - from 3 to 5 years from 21 to 25 years
 - from 6 to 10 years over 26 years

5. You visit this hotel:

- Once a year
- 6 to 10 times a year
- Twice a year
- Other
- 3 to 5 times a year

6. On average, your visits last for: If you use other services than accommodation, please mention your answer in Other (Autre)

- One night
- 7 to 10 nights
- 2 to 3 nights
- Other
- 4 to 6 nights

7. You stay at this hotel for:

- vacation
- Other
- Professional reasons

8. Generally, you book using:

- Phone
- Booking platforms (booking.com..)
- Email
- Other

9. What services do you use in this hotel?

- Accommodation
- Conference room
- Restaurant
- Meeting room
- Cafeteria
- Banquet hall
- The club (fitness, wellness, spa ...)
- Other

During your first visit

10. How did you know about the hotel?

- Advertisements
- Booking platforms: Booking.com, TripAdvisor....
- Word of mouth (friends, relatives ..)
- Tourism and travel agencies
- Social media : Facebook ,Instagram....

11. What was the criteria that made you choose this hotel for your first visit?

.....
.....

The other times

12. What are the aspects that motivate you each time to return to this hotel?

- Its service quality
- The mutual trust
- The fluent communication with the staff
- The capacity of the staff in managing conflicts
- Its promotions
- The commitment of the hotel toward you
- The staff competence
- Its prices

13. Rank (in order of importance) the aspect that motivates you each time to return to this hotel.

(1 the most important ----- 8 the less important)

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
its service quality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The mutual trust	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The fluent communication with the staff	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The staff capacity in managing conflicts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Its promotions	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The commitment of the hotel toward you	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The staff competence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Its prices	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Based on your experience with this hotel, and the aspects mentioned above what is the "additional aspect" that this hotel provides for you?

.....

15. Do you reconsider your choice for this hotel each time you visit it? Oui Non

16. Why?

.....

17. The distinguished aspect that you perceive in this hotel is: (⑤ most distinguished - ① less distinguished)

	Distinctif	Pas distinctif	Je ne sais pas
Its location	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Its physical attributes (equipments, decor, design ..)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Its services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Its employees	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Its image	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Its prices	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Below a set of sentences, please check (X) on what corresponds your opinion based on your experience during your visits to your regular hotel.

Part 1: Relationship marketing

I. Service quality

(5 strongly agree ----- 1 strongly disagree)

1. The hotel's location is convenient. 5 4 3 2 1
2. Equipment, fixtures and fittings are modern looking. 5 4 3 2 1
3. The staff have a neat appearance. 5 4 3 2 1
4. The hotel offers a variety of food and beverages that meet your needs. 5 4 3 2 1
5. The staff perform the requested service right from the beginning 5 4 3 2 1
6. The staff provides you with the services you need at the convenient time. 5 4 3 2 1
7. You receive a prompt service with a minimal waiting time 5 4 3 2 1
8. The Staff is always available to answer your questions. 5 4 3 2 1
9. You feel safe during your stay at this hotel. 5 4 3 2 1
10. The staff employees are friendly and courteous. 5 4 3 2 1
11. The staff employees have the necessary knowledge to answer your questions. 5 4 3 2 1
12. The staff employees give you individual attention. 5 4 3 2 1
13. The staff employees understand your specific needs. 5 4 3 2 1
14. The Staff employees understand your circumstances and sympathize with you. 5 4 3 2 1

II. Reinforcing the relationship with customers (5 strongly agree ----- 1 strongly disagree)

15. The staff employees fulfill their obligations towards you. 5 4 3 2 1
16. You have confidence in the hotel's services 5 4 3 2 1
17. The hotel constantly fulfills its promises towards you 5 4 3 2 1
18. The hotel offers you personalized services. 5 4 3 2 1
19. The hotel constantly asks you about your needs.
20. The Hotel makes adjustments to suit your needs. 5 4 3 2 1
21. The staff employees provide you with accurate information 5 4 3 2 1
22. The staff employees provide you with trustworthy information. 5 4 3 2 1
23. The staff employees are easily approachable. 5 4 3 2 1
24. The hotel gives you the opportunity to express your opinion and suggestions. 5 4 3 2 1

IV. Complaints management

(5 strongly agree ----- 1 strongly disagree)

25. The hotel does its best to avoid possible conflicts during your stay. 5 4 3 2 1
26. When you submit complaints or criticism, the hotel staff employees record them. 5 4 3 2 1
27. When you submit a complaint, the hotel staff employees do not retard in resolving it. 5 4 3 2 1
28. The employee in charge of resolving your complaint asks you questions to clarify the situation. 5 4 3 2 1
29. The staff communicates clearly with you when they provide you with solutions to your complaints
5 4 3 2 1
30. Staff provides you with a satisfactory explanation of why the problem occurred. 5 4 3 2 1
31. The staff informs you about the progress made in solving the problem. 5 4 3 2 1
32. The hotel grants you with a compensation (apologies, financial compensation, etc.) 5 4 3 2 1
33. You find that the problem-solving procedures at this hotel effective 5 4 3 2 1
34. The hotel follows you closely during the rest of your stay to avoid any potential conflicts. 5 4 3 2 1

Part 2: Competitive advantage

I. Differentiation

I.1. Tangible resources' differentiation (5 strongly agree ----- 1 strongly disagree)

1. The hotel is distinguished by its location which meets the different needs of its customers. ① ② ③ ④ ⑤
2. The hotel is accessible by various means of transport. ① ② ③ ④ ⑤
3. The hotel is not far from tourist attractions (for tourists), industrial, economic and administrative poles (for professionals). ① ② ③ ④ ⑤
4. The location of the hotel is better compared to other hotels of the same category and in the same region. ① ② ③ ④ ⑤
5. This hotel is distinguished by its attractive architecture and interior design. ① ② ③ ④ ⑤
6. The hotel facilities and fittings correspond to the level of service provided. ① ② ③ ④ ⑤
7. The hotel offers you a suitable environment for resting / working. ① ② ③ ④ ⑤
8. The physical attributes of the hotel are better compared to those of other hotels in the same category. ① ② ③ ④ ⑤

I.2. Intangible resources' differentiation (5 strongly agree ----- 1 strongly disagree)

9. The hotel stands out for its excellent service. ① ② ③ ④ ⑤
10. The services offered by the hotel correspond to your needs. ① ② ③ ④ ⑤
11. You can count on the services of this hotel for your next visits. ① ② ③ ④ ⑤
12. The hotel service is superior compared to other hotels of the same category. ① ② ③ ④ ⑤
13. The competent staff distinguishes this hotel. ① ② ③ ④ ⑤
14. The staff employees outperform to meet your different needs. ① ② ③ ④ ⑤
15. The staff employees always leave their secondary duties to answer your different needs
16. The hotel staff is better compared to hotels that are of the same category. ① ② ③ ④ ⑤
17. You have a good image of this hotel. ① ② ③ ④ ⑤
18. People have a good image about this hotel. ① ② ③ ④ ⑤
19. The reviews of customers about this hotel on platforms (Tripadvisor, Booking ...) and social media are positive. ① ② ③ ④ ⑤
20. Compared to other hotels in the same category, the hotel has a good image. ① ② ③ ④ ⑤

II. Perceived value

II.1. Intrinsic perceived value

(5 strongly agree ----- 1 strongly disagree)

21. The experience of your stay at this hotel truly felt as an escape from life pressure ⑤ ④ ③ ② ①
22. During your stay at this hotel, you were able to forget your problems ⑤ ④ ③ ② ①
23. The experience of your stay at this hotel helped you to release stress and to relax ⑤ ④ ③ ② ①
24. For you, staying at this hotel was a way to do something different from your daily routine ⑤ ④ ③ ② ①
25. For you, the ambience (atmosphere) of the hotel gave a sense of joy to your stay. ⑤ ④ ③ ② ①
26. It was fun to be at this hotel ⑤ ④ ③ ② ①
27. You were happy during your stay at this hotel because of its ambience (atmosphere) ⑤ ④ ③ ② ①
28. The time spent at this hotel was truly enjoyable ⑤ ④ ③ ② ①

II.2. Extrinsic perceived value

(5 strongly agree ----- 1 strongly disagree)

29. The hotel provides good accommodation that is worth its price ⑤ ④ ③ ② ①
30. The food and beverages served at the hotel are worth their price ⑤ ④ ③ ② ①
31. The hotel offers other good services (e.g., laundry, car rental, room service, spa, ...etc) that are worth their price ⑤ ④ ③ ② ①
32. In general, the hotel price is acceptable. ⑤ ④ ③ ② ①
33. You enjoy the thrill of finding that one expensive room or service at the hotel was really on special rate ⑤ ④ ③ ② ①
34. You consider your staying experience at the hotel as fortunate when you find some bargains (e.g., special rates, offers, discounts, etc.) ⑤ ④ ③ ② ①
35. Staying at that hotel is considered prestigious ⑤ ④ ③ ② ①
36. You consider staying at this hotel a status symbol ⑤ ④ ③ ② ①
37. Your stay at this hotel matches your social status ⑤ ④ ③ ② ①
38. You feel proud when staying at this hotel ⑤ ④ ③ ② ①

After you leave

18. Does your hotel keep in touch with you after your departure?

- All the time
- Occasionally
- Rarely
- Never

19. How does your hotel keep in touch with you?

- Direct contact: Phone
- Direct contact: email
- Indirect contact: website, social media, advertisement... etc.
- Your hotel does not keep in touch with you after your departure
- Other

20. Does your hotel inform you of its promotional offers?

- All the time
- Occasionally
- Rarely
- Never

21. Are you a member of a club in this hotel?

- Yes
- No

22. Do you have a loyalty card?

- Yes
- No

Personal information

23. You are:

- Man
- Woman

24. Your age category:

- 18 to 25
- 26 to 35
- 36 to 45
- 46 to 60
- Over 60

25. Your level of education:

- High school or less
- Higher education
- University
- Other

26. You are :

- Student
- Employee
- liberal profession
- Retired
- Unemployed
- Other

27. Your monthly income: (If you are a foreigner, please mention it in "Other")

- less than 18.000
- 18.001 - 32.000
- 32.001- 45.001
- 45.001- 65.000
- 65.001- 100.000
- Over 100.001
- I don't have an income
- Other.....

28. Your nationality:

- Algerian
- Other.....

-If you have additional comments regarding your stays in your hotel, please mention them (an experience that marked you, special attention, an anecdote ...)

.....
.....
.....
.....

- If you are interested in the results of this thesis, please mention your email below:

.....

Date :/..... /2020

★★★★★ Thank you for taking the time to answer the questionnaire and for your support to the scientific research! ★★★★★

تابع للملحق (1): استمارة البحث باللغة الفرنسية



Université Mohamed Khider Biskra

Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion
Département des sciences commerciales- Option: marketing touristique



Questionnaire d'étude destiné aux clients réguliers

Cher répondant,

A fin d'étudier "l'impact du marketing relationnel dans la réalisation d'un avantage concurrentiel au sein des établissements hôteliers", nous avons élaboré ce questionnaire pour l'obtention d'un diplôme de Doctorat en marketing touristique. Ce dernier repose sur une enquête sur terrain par la collecte de données à partir d'un échantillon de clients réguliers auprès des hôtels classés en Algérie. Nous comptons sur vous pour soutenir ce travail de recherche en répondant à ce questionnaire.

Par ailleurs, nous vous informons que les résultats de cette étude ne seront utilisés qu'à des fins de recherche scientifique.

Nous vous remercions pour votre collaboration

Doctorante: Maouahib ZEROUATI

Directrice de thèse: Dr. Fairouz GUETTAF

Email: m.zerouati@univ-biskra.dz

Définition des termes de l'étude:

- **Le marketing relationnel:** est une activité marketing par laquelle l'entreprise cherche à établir des relations avec ses clients en les attirant et en essayant de les maintenir sur le long terme par un engagement continu et renouvelé à afin de créer de la valeur pour les deux parties.
- **L'avantage concurrentiel:** est la position unique que l'entreprise développe à long terme grâce à la performance de ses activités de façon distinctive et efficace, et l'exploitation de ses forces internes pour offrir à ses clients de la valeur supérieure que ses concurrents ne peuvent fournir.

Guide de réponse aux questions:

<input type="radio"/>	Choix unique
<input type="checkbox"/>	Plusieurs choix possibles
[]	Mentionner des chiffres pour classer les choix
① ② ③ ④ ⑤	Cocher le numéro qui correspond à votre avis

Nous vous prions de répondre attentivement et de ne laisser aucune question sans réponse

En Algérie, fréquentez-vous souvent le même hôtel? (Comme: l'hébergement, le restaurant, la cafétéria, le fitness club, le spa, la salle de conférences, la salle de réunions, la salle des fêtes... etc) Oui Non

A propos de vos visites à votre hôtel régulier

1. Pouvez-vous citer le nom de votre hôtel habituel? (si vous en avez plusieurs, veuillez indiquer celui dont vous avez gardé la meilleure impression)
2. Votre hôtel se trouve dans la wilaya de:
3. La catégorie de votre hôtel est :
 - 1 étoile 5 étoiles
 - 2 étoiles Non classé
 - 3 étoiles Je ne sais pas / je ne me rappelle pas
 - 4 étoiles

4. Vous êtes client de cet hôtel depuis:

- Moins d'une année
- 11 à 15 ans
- 1 à 2 ans
- 16 à 20 ans
- 3 à 5 ans
- 21 à 25 ans
- 6 à 10 ans
- plus de 26 ans

5. Vous visitez cet hôtel: Si vous utilisez d'autres services que l'hébergement, veuillez mentionner votre réponse dans (Autre)

- Une fois par an
- 6 à 10 fois par an
- 2 fois par an
- Autre
- 3 à 5 fois par an

6. En moyenne, votre visite dure: Si vous utilisez d'autres services que l'hébergement, veuillez sélectionner (Autre)

- Une nuit
- 7 à 10 nuits
- 2 à 3 nuits
- Autre
- 4 à 6 nuits

7. Vous séjournez dans cet hôtel pour:

- Des vacances
- Des raisons professionnelles
- Autre

8. Généralement vous réservez par:

- Téléphone
- Email
- Les plateformes (booking.com..)
- Autre

9. Quels services utilisez-vous dans cet hôtel?

- Les chambres
- Le restaurant
- La cafétéria
- Le club (fitness, soins, bien-être, spa ...)
- La salle de conférences
- La salle de réunions
- La salle des fêtes
- Autre

Lors de votre première visite

10. Comment avez-vous connu cet hôtel?

- A travers la publicité
- Les plateformes: Booking.com, TripAdvisor....
- Bouche à oreille (famille, amis)
- Les agences de tourisme et de voyage
- Les reseaux sociaux : Facebook .Instagram....

11. Sur quel(s) critère(s) vous vous êtes basé pour choisir cet hôtel lors de votre première visite?

.....
.....

Les fois suivantes:

12. Quels sont les aspects qui vous motivent à chaque fois à revenir dans ce même hôtel:

- La qualité de ses services
- La confiance mutuelle
- La communication fluide avec le personnel
- La capacité du personnel à gérer des conflits
- Les offres promotionnelles
- L'engagement de l'hôtel envers vous
- La compétence du personnel
- Les prix proposés

13. Classez, par ordre d'importance, l'aspect qui vous motive à revenir à chaque fois dans cet hôtel.

(1 le plus important ----- 8 le moins important)

	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦	⑧
La qualité de ses services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La confiance mutuelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La communication fluide avec le personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La capacité du personnel à gérer des conflits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les offres promotionnelles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'engagement de l'hôtel envers vous	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La compétence du personnel	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les prix proposés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. D'après votre expérience avec cet hôtel, et en plus des aspects cités ci-dessus, quel est le "plus" apporté par cet hôtel?

15. Remettez-vous en question votre choix pour votre hôtel régulier à chaque visite ? Oui Non

16. Pourquoi ?

17. L'aspect que vous voyez le plus distinctif dans cet hôtel est:

	Distinctif	Pas distinctif	Je ne sais pas
Son emplacement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ses attributs physiques (équipements, décor, design ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ses services	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ses employés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Son image	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ses prix	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ci-dessous un ensemble de phrases, veuillez mettre un (X) devant ce qui correspond à votre opinion et en fonction de votre expérience lors de vos visites à votre hôtel régulier.

Partie 1 : Le marketing relationnel

I. La qualité des services

(5 tout à fait d'accord ----- 1 pas du tout d'accord)

1. L'emplacement de l'hôtel vous convient parfaitement. 5 4 3 2 1
2. Les équipements et les installations de l'hôtel sont modernes. 5 4 3 2 1
3. Le personnel possède une apparence soignée. 5 4 3 2 1
4. L'hôtel vous propose une variété de plats et de boissons selon vos besoins. 5 4 3 2 1
5. Le personnel vous fournit un service sans faute dès la première fois 5 4 3 2 1
6. Le personnel vous fournit les services dont vous avez besoin au bon moment 5 4 3 2 1
7. Vous obtenez les services avec le minimum de temps d'attente 5 4 3 2 1
8. Le personnel est toujours disponible pour répondre à vos questions. 5 4 3 2 1
9. Vous vous sentez en sécurité pendant votre séjour dans cet hôtel. 5 4 3 2 1
10. Le personnel se distingue par sa gentillesse et courtoisie. 5 4 3 2 1
11. Le personnel possède les connaissances nécessaires pour répondre à vos questions.
5 4 3 2 1
12. Le personnel vous prête une attention particulière. 5 4 3 2 1
13. Le personnel comprend vos besoins spécifiques. 5 4 3 2 1
14. Le personnel tient en compte vos circonstances et sympathise avec vous 5 4 3 2 1

II. Renforcement de la relation avec les clients (5 tout à fait d'accord---- 1 pas du tout d'accord)

15. Le personnel remplit ses obligations envers vous. 5 4 3 2 1
16. Vous faites confiance aux services fournis par l'hôtel. 5 4 3 2 1
17. L'hôtel tient constamment ses promesses envers vous. 5 4 3 2 1
18. L'hôtel vous fournit des services personnalisés. 5 4 3 2 1
19. L'hôtel cherche constamment à connaître vos besoins. 5 4 3 2 1
20. L'hôtel fait des ajustements pour répondre à vos besoins. 5 4 3 2 1
21. Le personnel vous fournit des informations précises. 5 4 3 2 1
22. Le personnel vous fournit des informations fiables. 5 4 3 2 1
23. Le personnel de l'hôte est facilement joignable. 5 4 3 2 1
24. L'hôtel vous permet d'exprimer votre opinion et vos suggestions. 5 4 3 2 1

IV. Gestion des réclamations

(5 tout à fait d'accord ----- 1 pas du tout d'accord)

25. L'hôtel fait son possible pour éviter d'éventuels conflits pendant votre séjour. 5 4 3 2 1
26. Lorsque vous soumettez des plaintes ou des critiques, elles sont enregistrées par le personnel de l'hôtel.
27. Lorsque vous déposez une réclamation, le personnel se précipite pour la résoudre. 5 4 3 2 1
28. l'employé chargé de répondre à votre réclamation vous interroge pour clarifier la situation. 5 4 3 2 1
29. Le personnel communique clairement avec vous lorsqu'il vous fournit des solutions à vos réclamations
30. Le personnel vous fournit une explication satisfaisante sur la cause du problème. 5 4 3 2 1
31. Le personnel vous informe de l'évolution dans la résolution du problème. 5 4 3 2 1
32. L'hôtel vous accorde une compensation morale ou matérielle (excuses, compensation financière ...).
5 4 3 2 1
33. Vous trouvez que les procédures de résolution des problèmes dans cet hôtel sont efficaces 5 4 3 2 1
34. L'hôtel vous suit attentivement pendant le reste de votre séjour pour éviter d'éventuels litiges. 5 4 3 2 1

Partie 2: L'avantage concurrentiel

I. La différenciation

I.1. Différenciation à travers les ressources tangibles (5 tout à fait d'accord ---- 1 pas du tout d'accord)

1. L'hôtel se distingue par sa situation géographique qui répond aux différents besoins des clients. ① ② ③ ④ ⑤
2. L'hôtel est accessible par divers moyens de transports. ① ② ③ ④ ⑤
3. L'hôtel n'est pas loin des : attractions touristiques (pour les touristes)/ des : pôles industriels, économiques et administratifs (pour les professionnels). ① ② ③ ④ ⑤
4. L'emplacement de l'hôtel est meilleur par rapport aux autres de la même catégorie et dans la même région. ① ② ③ ④ ⑤
5. L'hôtel se distingue par une architecture et un design intérieur attrayants. ① ② ③ ④ ⑤
6. Les équipements et l'aménagement de l'hôtel correspondent au niveau du service proposé.
7. L'hôtel vous offre un environnement approprié pour se reposer et/ou travailler. ① ② ③ ④ ⑤
8. Les attributs physiques de l'hôtel sont meilleurs par rapport aux autres de la même catégorie. ① ② ③ ④ ⑤

I.2. Différenciation à travers les ressources intangibles (5 tout à fait d'accord ---- 1 pas du tout d'accord)

9. L'hôtel se distingue par son excellent service. ① ② ③ ④ ⑤
10. Les services offerts par l'hôtel correspondent à vos besoins. ① ② ③ ④ ⑤
11. Vous pouvez compter sur les services de cet hôtel lors de vos prochaines visites. ① ② ③ ④ ⑤
12. Le service de l'hôtel est supérieur comparé aux autres hôtels de la même catégorie. ① ② ③ ④ ⑤
13. L'hôtel se distingue par son personnel compétent. ① ② ③ ④ ⑤
14. Le personnel se surpasse pour satisfaire vos différents besoins. ① ② ③ ④ ⑤
15. Le personnel n'est jamais occupé quand il s'agit de vous servir. ① ② ③ ④ ⑤
16. Le personnel de l'hôtel se distingue par rapport à celui des hôtels de la même catégorie.
17. Vous avez une bonne image de cet hôtel. ① ② ③ ④ ⑤
18. Les gens pensent que cet hôtel a une bonne image. ① ② ③ ④ ⑤
19. Les avis des clients sont positifs sur cet hôtel à travers les plateformes (Tripadvisor, Booking..) et les réseaux sociaux. ① ② ③ ④ ⑤
20. Comparé à d'autres de la même catégorie, cet hôtel a une bonne image. ① ② ③ ④ ⑤

II. La valeur perçue

II.1. Valeur perçue intrinsèque (5 tout à fait d'accord ----- 1 pas du tout d'accord)

21. Séjourner dans cet hôtel était pour vous comme une échappatoire à la pression de la vie ⑤ ④ ③ ② ①
22. Pendant votre séjour dans cet hôtel, vous avez pu oublier vos problèmes ⑤ ④ ③ ② ①
23. Séjourner dans cet hôtel vous a aidé à vous libérer du stress et à vous détendre ⑤ ④ ③ ② ①
24. Pour vous, rester dans cet hôtel était un autre moyen d'échapper à la routine quotidienne. ⑤ ④ ③ ② ①
25. L'ambiance (l'atmosphère) de cet hôtel a rendu votre séjour agréable ⑤ ④ ③ ② ①
26. Vous avez apprécié le séjour dans cet hôtel ⑤ ④ ③ ② ①
27. Vous étiez heureux pendant votre séjour dans cet hôtel grâce à son ambiance (atmosphère) ⑤ ④ ③ ② ①
28. La période passée dans cet hôtel était vraiment agréable ⑤ ④ ③ ② ①

II.2. Valeur perçue extrinsèque (5 tout à fait d'accord ----- 1 pas du tout d'accord)

29. Cet hôtel fournit un bon hébergement qui équivaut son prix. ① ② ③ ④ ⑤
30. La nourriture et les boissons servies dans cet hôtel méritent leurs prix. ① ② ③ ④ ⑤
31. Cet hôtel offre d'autres bons services (blanchisserie, location de voiture, spa, etc.) dignes de son prix. ① ② ③ ④ ⑤
32. Globalement, les prix de cet hôtel sont acceptables. ① ② ③ ④ ⑤
33. Vous vous réjouissez de trouver qu'une chambre ou un service cher est à un tarif spécial ① ② ③ ④ ⑤
34. Vous considérez que séjourner dans cet hôtel est réussi lorsque vous trouvez de bonnes occasions (par exemple, des tarifs spéciaux, des offres, des réductions, etc.) ① ② ③ ④ ⑤
35. Séjourner dans cet hôtel est considéré comme prestigieux ① ② ③ ④ ⑤
36. Séjourner dans cet hôtel est un symbole de statut ① ② ③ ④ ⑤
37. Votre séjour dans cet hôtel correspond à votre statut social ① ② ③ ④ ⑤
38. Vous vous sentez fier de séjourner dans cet hôtel ① ② ③ ④ ⑤

Après votre départ

18. Votre hôtel vous contacte-t-il après votre départ?

- Tout le temps
- De temps en temps
- Rarement
- Jamais

19. Comment votre hôtel garde-t-il le contact avec vous ?

- Contact direct: téléphone
- Contact direct: email
- Contact indirect: site web, réseaux sociaux, annonces ... etc.
- Votre hôtel ne vous contacte pas après votre départ
- Autre

20. Votre hôtel vous informe-t-il de ses offres promotionnelles?

- Tout le temps
- De temps en temps
- Rarement
- Jamais

21. Etes-vous membre d'un club dans cet hôtel?

- Oui
- Non

22. Possédez-vous une carte de fidélité?

- Oui
- Non

Informations personnelles

23. Vous êtes:

- Homme
- Femme

24. Votre catégorie d'âge:

- De 18 à 25 ans
- De 26 à 35 ans
- De 36 à 45 ans
- de 46 à 60 ans
- plus de 60 ans

25. Votre niveau d'instruction:

- Secondaire ou moins
- Etudes supérieures
- Universitaire
- Autre

26. Vous êtes:

- Etudiant
- Employé
- Profession libérale
- Retraité
- Sans emploi
- Autre

27. Votre revenu mensuel: (Si vous êtes un étranger, merci de le mentionner dans "Autre")

- Moins de 18.000
- 18.001 - 32.000
- 32.001- 45.001
- 45.001- 65.000
- 65.001- 100.000
- Plus de 100.001
- Je ne suis pas salarié
- Autre.....

28. Votre nationalité:

- Algérienne
- Autre.....

-Si vous avez d'autres commentaires ou remarques concernant vos séjours dans votre hôtel, merci de les mentionner (une expérience qui vous a marquée, une attention particulière, une anecdote...)

.....
.....
.....
.....

- Si vous êtes intéressé par les résultats de cette thèse, merci de mentionner votre email ci-dessous:

.....

Date :/..... /2020

★★★★★ Nous vous remercions d'avoir consacré votre temps à répondre au questionnaire et apporté votre soutien à la recherche scientifique ★★★★★

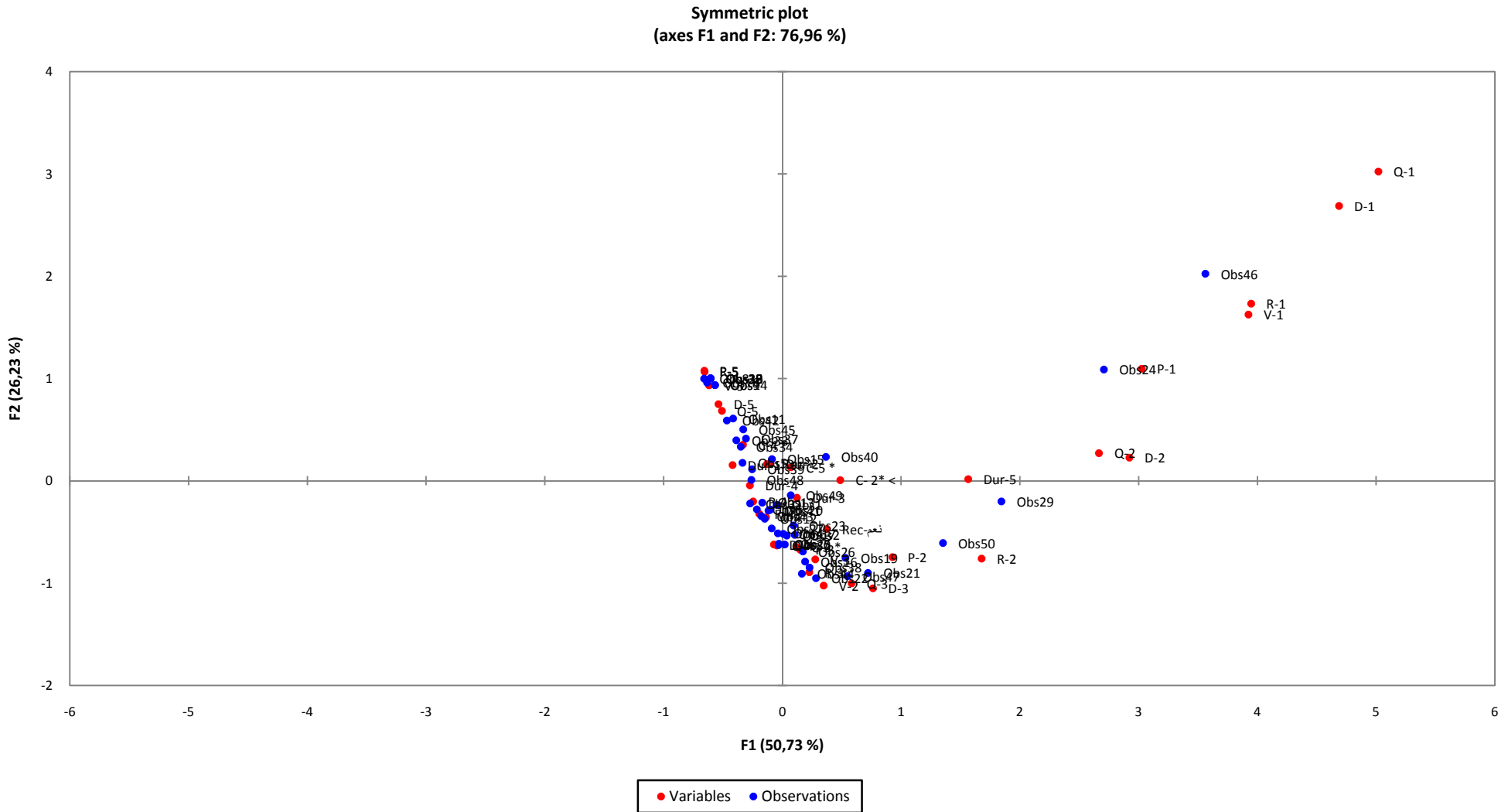
الملحق رقم (2): قائمة المؤسسات الفندقية الواردة في الدراسة

اسم المؤسسة الفندقية	التكرار	الولاية	التصنيف	عدد الغرف	القطاع	ميدان النشاط	النوع
Auberge Thais	2	بجاية	نجمتان	24	خاص	شاطئي	فندق محلي
Az hôtel Kouba	3	الجزائر العاصمة	4 نجوم	57	خاص	حضري	سلسلة محلية
Az vague d'or	1	الجزائر العاصمة	4 نجوم	48	خاص	شاطئي	سلسلة محلية
AZ Zéphyr	4	مستغانم	4 نجوم	289	خاص	شاطئي	سلسلة محلية
Az Zeralda	1	الجزائر العاصمة	4 نجوم	133	خاص	حضري	سلسلة محلية
Azul hotel	1	الجزائر العاصمة	4 نجوم	33	خاص	شاطئي	فندق محلي
Best western Sétif	1	سطيف	4 نجوم	83	خاص	حضري	سلسلة عالمية
Chelia	2	باتنة	4 نجوم	71	عام	حضري	فندق محلي
Complexe chellala	1	قسنطينة	غير مصنف	170	عام	حموي	فندق محلي
Complexe el sokhna	1	سطيف	غير مصنف	28	خاص	حموي	فندق محلي
Dar Diaf hôtel	2	الجزائر العاصمة	4 نجوم	168	خاص	حضري	فندق محلي
Eden Belabbes	1	سيدي بلعباس	4 نجوم	152	خاص	حضري	سلسلة محلية
Eden Palace	1	وهران	5 نجوم	75	خاص	شاطئي	سلسلة محلية
Eden village	1	وهران	3 نجوم	54	خاص	شاطئي	سلسلة محلية
El Djanoub hotel	2	غرداية	غير مصنف	300	عام	حضري	فندق محلي
El Emir hotel	1	الجلفة	3 نجوم	50	خاص	حضري	فندق محلي
El Qods	1	بسكرة	غير مصنف	20	خاص	حضري	فندق محلي
Ferdi Lily	2	الجزائر العاصمة	4 نجوم	128	خاص	حضري	سلسلة محلية
Grand hôtel Adghir	3	الجزائر العاصمة	3 نجوم	224	خاص	شاطئي	فندق محلي
Holiday Inn	5	الجزائر العاصمة	4 نجوم	242	خاص	حضري	سلسلة عالمية
Hostel Les Pins	1	الجزائر العاصمة	غير مصنف		خاص	حضري	فندق محلي
Hôtel al Nawras	1	الطارف	3 نجوم	53	خاص	حضري	فندق محلي
Hôtel Azzouz	1	سعيدة	غير مصنف	31	خاص	حضري	فندق محلي
Hôtel Beni Hamad	3	برج بوعريرج	4 نجوم	84	خاص	حضري	فندق محلي
Hôtel Beni Tala	1	سيدي بلعباس	4 نجوم	76	خاص	حضري	فندق محلي
Hôtel Bougaroun	1	سكيكدة	3 نجوم	75	عام	شاطئي	فندق محلي
Hôtel Brahmi	1	بجاية	نجمتان	38	خاص	حضري	فندق محلي
Hôtel britannique	1	الجزائر العاصمة	غير مصنف	58	خاص	حضري	فندق محلي
Hôtel Castellum	1	الشلف	3 نجوم	26	خاص	حضري	فندق محلي
Hôtel club alloui	4	بجاية	4 نجوم	84	خاص	شاطئي	فندق محلي
Hôtel Dar El Aaz	1	جيجل	4 نجوم	47	خاص	شاطئي	فندق محلي
Hôtel Dar El Ikram	1	الجزائر العاصمة	3 نجوم	22	خاص	حضري	فندق محلي
Hotel Dar Tlidgene	1	الجزائر العاصمة	3 نجوم	14	خاص	شاطئي	فندق محلي
Hôtel du Nord	1	بجاية	غير مصنف	102	خاص	شاطئي	فندق محلي
Hotel El Dey	1	الجزائر العاصمة	غير مصنف	102	خاص	حضري	فندق محلي
Hôtel El Djaouhara	1	الجزائر العاصمة	غير مصنف	35	خاص	حضري	فندق محلي
Hôtel El Djawhara	1	غرداية	4 نجوم	32	خاص	حضري	فندق محلي

فندق محلي	حضري	عام	288	5 نجوم	الجزائر العاصمة	1	Hôtel El Djazair (Ex St George)
فندق محلي	حضري	عام	72	3 نجوم	سعيدة	1	Hôtel El Forsane
فندق محلي	حضري	عام	141	3 نجوم	المسيلة	1	Hotel el Kalaa
فندق محلي	حضري	خاص	125	4 نجوم	قسنطينة	2	Hôtel El Khayem
فندق محلي	شاطئي	خاص	44	3 نجوم	الطارف	1	Hôtel El Manar
فندق محلي	حضري	عام	89	3 نجوم	الوادي	1	Hôtel Grand Souf
فندق محلي	حضري	خاص	28	4 نجوم	الجزائر العاصمة	2	Hôtel Hani
فندق محلي	حضري	خاص	99	4 نجوم	قسنطينة	4	Hôtel Hocine
فندق محلي	حضري	خاص	115	3 نجوم	الجزائر العاصمة	1	Hotel Hydra
فندق محلي	حضري	خاص	36	نجمة واحدة	الجزائر العاصمة	1	Hôtel Lalla Khedidja
فندق محلي	شاطئي	خاص	63	3 نجوم	الطارف	1	Hôtel le Moulin
فندق محلي	حضري	خاص	100	4 نجوم	قسنطينة	1	Hôtel le Rocher
فندق محلي	حضري	خاص	40	نجمة واحدة	بجاية	1	Hôtel Madala
فندق محلي	حضري	خاص	21	نجمتان	ميلة	1	Hôtel Milev
فندق محلي	حضري	خاص	52	4 نجوم	الجزائر العاصمة	1	Hôtel Mouflon d'or
فندق محلي	حضري	خاص	28	نجمتان	الجزائر العاصمة	2	Hôtel Palais familial
فندق محلي	حضري	خاص	45	3 نجوم	سطيف	1	Hôtel rabie
فندق محلي	شاطئي	عام	107	3 نجوم	الجزائر العاصمة	1	Hôtel rais
فندق محلي	شاطئي	خاص	49	4 نجوم	بجاية	1	Hôtel Raya
فندق محلي	حضري	خاص	94	3 نجوم	تلمسان	1	Hôtel Résidence
فندق محلي	حضري	خاص	48	3 نجوم	تلمسان	2	Hotel Résidence Pomaria
فندق محلي	حضري	خاص	22	نجمتان	قسنطينة	1	Hotel Rossignol
سلسلة محلية	شاطئي	خاص	72	3 نجوم	عنابة	1	Hôtel Rym el djamil
فندق محلي	حضري	خاص	24	غير مصنف	بسكرة	1	Hotel Selami
فندق محلي	حضري	عام	288	5 نجوم	عنابة	1	Hôtel Seybouse International
فندق محلي	حضري	خاص	40	3 نجوم	تلمسان	1	Hotel Stambouli
فندق محلي	حضري	خاص	42	3 نجوم	الجزائر العاصمة	1	hôtel Suisse alger
فندق محلي	حضري	خاص	46	نجمة واحدة	برج بوعرييج	1	Hôtel Tergui
فندق محلي	حضري	خاص	60	3 نجوم	الوادي	1	Hotel Tidjani
فندق محلي	حضري	عام	23	نجمة واحدة	أدرار	1	Hotel Timmi
سلسلة عالمية	حضري	خاص	320	5 نجوم	الجزائر العاصمة	2	Hyatt regency
سلسلة عالمية	حضري	خاص	264	3 نجوم	الجزائر العاصمة	8	Ibis
سلسلة عالمية	حضري	خاص	120	3 نجوم	تلمسان	1	Ibis
سلسلة عالمية	حضري	خاص	120	3 نجوم	سطيف	2	Ibis
فندق محلي	حضري	عام	42	3 نجوم	المسيلة	1	Kerdada
فندق محلي	شاطئي	خاص	34	نجمة واحدة	جيجل	1	Kotama hotel
فندق محلي	حضري	خاص	255	4 نجوم	الوادي	1	La gazelle d'or
فندق محلي	حضري	خاص	32	غير مصنف	تلمسان	2	La Perle
فندق محلي	حضري	خاص	90	4 نجوم	الجزائر العاصمة	8	Lamaraz arts

فندق محلي	حضري	عام	453	5 نجوم	الجزائر العاصمة	3	L'Aurassi
فندق محلي	حضري	خاص	90	3 نجوم	بجاية	1	Le Cristal 2
سلسلة عالمية	شاطئي	عام	296	5 نجوم	وهران	2	Le Meridien
فندق محلي	حضري	عام	142	4 نجوم	تلمسان	2	Les Zianides
فندق محلي	شاطئي	عام	419	3 نجوم	الجزائر العاصمة	1	Mazafran
سلسلة عالمية	حضري	عام	307	4 نجوم	الجزائر العاصمة	4	Mercure
فندق محلي	حضري	خاص	226	4 نجوم	الجزائر العاصمة	1	New Day
سلسلة عالمية	حضري	خاص	118	3 نجوم	الجزائر العاصمة	1	Novotel
فندق محلي	حضري	خاص	32	4 نجوم	سوق أهراس	1	Oum El Khir hotel
فندق محلي	حضري	خاص	54	3 نجوم	الجزائر العاصمة	1	Palace appart hotel
فندق محلي	حضري	خاص	64	3 نجوم	الجزائر العاصمة	1	Regina hotel
سلسلة عالمية	حضري	خاص	204	5 نجوم	تلمسان	5	Renaissance
فندق محلي	حضري	خاص	20	غير مصنف	بجاية	1	Résidence de palace
فندق محلي	شاطئي	خاص	70	نجمتان	مستغانم	1	Résidence Es Safir
سلسلة محلية	حضري	خاص	28	3 نجوم	بسكرة	1	Royal hotel Biskra
سلسلة محلية	حضري	خاص	112	5 نجوم	وهران	3	Royal hotel Oran
سلسلة عالمية	شاطئي	خاص	242	5 نجوم	سكيكدة	1	Royal tulip
سلسلة محلية	شاطئي	خاص	251	4 نجوم	عنابة	2	Sabri hotel
سلسلة عالمية	حضري	خاص	201	5 نجوم	عنابة	3	Sheraton Annaba
سلسلة عالمية	شاطئي	عام	419	5 نجوم	الجزائر العاصمة	7	Sheraton club des pins
سلسلة عالمية	شاطئي	عام	321	5 نجوم	وهران	5	Sheraton Oran
سلسلة عالمية	شاطئي	عام	333	5 نجوم	الجزائر العاصمة	4	Sofitel
فندق محلي	حضري	خاص	20	4 نجوم	باتنة	1	Trajan hotel

الملحق (3): التحليل العاملي التوفيقي المتعدد بين الأفراد المبحوثين، أبعاد متغيرات الدراسة، تصنيف المؤسسات الفندقية، مدة تعامل المبحوثين معها، وإعادة نظرهم فيها عند كل تعامل.



المصدر: مخرجات XLSTAT.2014

الملحق (4): الجداول المتقاطعة

التصنيف * المهنة * Tableau croisé

		التصنيف				Total	
		نجمتان فما أقل	3نجوم	4نجوم	5نجوم		
المهنة	طالب	Effectif	5	6	8	5	24
		% dans المهنة	20,8%	25,0%	33,3%	20,8%	100,0%
موظف	Effectif	19	28	44	25	116	
	% dans المهنة	16,4%	24,1%	37,9%	21,6%	100,0%	
مهن حرة	Effectif	2	7	11	5	25	
	% dans المهنة	8,0%	28,0%	44,0%	20,0%	100,0%	
متقاعد	Effectif	0	1	0	0	1	
	% dans المهنة	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
دون عمل	Effectif	2	1	1	3	7	
	% dans المهنة	28,6%	14,3%	14,3%	42,9%	100,0%	
Total	Effectif	28	43	64	38	173	
	% dans المهنة	16,2%	24,9%	37,0%	22,0%	100,0%	

التصنيف * إعادة النظر * Tableau croisé

		التصنيف				Total	
		نجمتان فما أقل	3نجوم	4نجوم	5نجوم		
إعادة النظر	لا	Effectif	23	30	49	26	128
		% dans التصنيف	82,1%	69,8%	76,6%	68,4%	74,0%
نعم	Effectif	5	13	15	12	45	
	% dans التصنيف	17,9%	30,2%	23,4%	31,6%	26,0%	
Total	Effectif	28	43	64	38	173	
	% dans التصنيف	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

المصدر: مخرجات SPSS.26

الملحق (5): قائمة الأساتذة المحكمين للاستمارة

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج.	أستاذ محاضر أ	قايدي خميسي
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج.	أستاذ محاضر أ	لعذور صورية
جامعة فرحات عباس - سطيف.	أستاذ محاضر أ	رقاد صليحة
جامعة محمد بوضياف - المسيلة.	أستاذ محاضر أ	ميمون نبيلة

قائمة لأهم المصطلحات الواردة في الأطروحة

1. **الاتصال Communication**: المشاركة الرسمية وغير الرسمية للمعلومات المفيدة وفي الوقت المناسب بين أطراف العلاقة؛
2. **الاحتفاظ بالزبون Customer retention**: نشاط تلتزم أو تتعهد به المؤسسة بخفض عدد الزبائن المتسربين من خلال برامج واستراتيجيات ذات صلة بتشجيع زبائنها الحاليين على الاستمرار في العلاقة معها والقيام بمشتريات إضافية؛
3. **إدارة الجودة الشاملة Total Quality management**: منهج تنظيمي شامل يهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل، حيث يتضمن استخدام كل من المديرين والموظفين للأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المؤسسة؛
4. **إدارة الشكاوى Complaints management**: قدرة المؤسسة على إدارة المواقف السلبية عبر مجموعة من الإجراءات والعمليات التي تهدف لاسترداد الزبون غير الراضي؛
5. **إدارة العلاقة مع الزبون Customer relationship management**: العملية الشاملة لبناء والحفاظ على علاقات زبائن مريحة من خلال تقديم قيمة ورضا أعلى للزبائن؛
6. **إدارة المعرفة Knowledge management**: العملية التي تعتمد على قاعدة المعرفة من أجل إضافة قيمة للأعمال، وذلك من خلال عمليات عديدة متسلسلة ومنظمة تتمثل في تشخيص واكتساب وتوليد وتخزين وتطوير وتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة؛
7. **الاستراتيجيات التنافسية العامة Generic competitive strategies**: ثلاثة استراتيجيات تنافسية اقترحها Porter سنة 1985 تُمكن المؤسسة من الدفاع عن حصتها السوقية والتغلب على منافسيها في الصناعة تتمثل في إستراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية التركيز؛
8. **إستراتيجية الاستجابة الدفاعية Defensive response strategy**: تشمل إنكار المسؤولية عن طريق تحويل اللوم نحو عوامل خارجية أو غير متوقعة أو إلى صاحب الشكوى؛
9. **إستراتيجية الاستجابة المتكيفة Accommodative response strategy**: أي شكل من أشكال الاعتذار حيث تعترف المؤسسة بالمسؤولية وبالتالي تشارك في استرداد الخدمة؛
10. **إستراتيجية التركيز Focus strategy**: تركز انتباه المؤسسة على نوع معين من الزبائن أو المنتجات أو المواقع الجغرافية. حيث تستخدم المؤسسة إما التمييز أو إستراتيجية قيادة التكلفة (أو مزيجا من الاثنين) ضمن جزء متخصص من الصناعة؛

11. إستراتيجية التمييز Differentiation strate : تتوقف على قدرة المؤسسة على إبراز تميّز منتجاتها وخدماتها عن تلك المعروضة في السوق بحيث يجب أن تكون غير قابلة للتقليد أو على الأقل صعبة التقليد من طرف المنافسين كما يجب أن يكون الزبون مُقدِّراً لهذا التمييز وعلى استعداد أن يدفع ثمنه بالإضافة إلى وضوحه من خلال المنفعة التي يحصل عليها الزبون؛

12. إستراتيجية السيطرة بالتكاليف Cost leadership strategy: تتمثل في عرض مؤسسة لمنتجات أو خدمات بنفس جودة منافسيها وبأسعار أقل، حيث تقوم بتخفيض تكاليفها إلى الحد الأدنى وتحافظ على مستوى مقبول من الجودة مقارنة بمنافسيها؛

13. إطار VRIO: يُعبّر إطار (Value, Rarity, Imitability, Organization) VRIO عن المعلمات الرئيسية الأربعة للتحليل القائم على الموارد التي تمتلكها المؤسسة من حيث قيمتها، ندرتها، قابليتها للتقليد وأخيرا الإجراءات والسياسات الداعمة لاستغلالها

14. الالتزام Commitment: رغبة الزبون في إنشاء والحفاظ على علاقة دائمة مع الطرف الآخر؛

15. البيئة الجزئية Microenvironment: تتكون من فاعلين وقوى قريبة من المؤسسة الفندقية والتي يمكنها التأثير على قدرتها على خدمة عملائها حيث تشمل الموردين، المنافسين، وسطاء التسويق، الزبائن، والجماهير؛

16. البيئة الكلية Macroenvironment: تتكون من قوى مجتمعية كبرى تؤثر على البيئة الجزئية بأكملها وتشمل المنافسين، البيئة الديمغرافية، الاقتصادية، الطبيعية، التكنولوجية، السياسية والثقافية؛

17. التبادلية Reciprocity: تقديم الامتيازات أو التنازلات للآخر مقابل الحصول على نفس الامتيازات أو التنازلات في وقت لاحق؛

18. التحسين المستمر للجودة Quality continuous improvement: كيفية تطوير المنتجات والعمليات الداخلية والاعتماد على الإبداع والابتكار في ذلك؛

19. التسويق الداخلي Internal marketing: تصميم السياسات والبرنامج المعدة من أجل العاملين وذلك لتحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم لينعكس إيجابا بالرقى في جودة الخدمات المقدمة للعملاء الخارجيين؛

20. التسويق بالعلاقات Relationship marketing: نشاط تسويقي تسعى من خلاله المؤسسة لبناء علاقات مع زبائنها من خلال جذبهم ومحاولة الاحتفاظ بهم على المدى الطويل؛

21. التعاطف Empathy: النظر للوضعية من وجهة نظر الطرف الآخر؛

22. تكاليف التحول المدركة **Perceived switching costs**: إدراك الزبون للوقت والمال والجهد المرتبط بتغيير مقدمي الخدمة؛
23. التمييز **Differentiation**: اعتماد المؤسسة الفندقية على مواردها الداخلية لتطبيق استراتيجيات تخلق خدمات أو منتجات محددة جيدا يفضلها الزبائن عن تلك التي يقدمها المنافسون
24. ثقافة الخدمة الفندقية **Hotel service culture**: مجموع القيم والمعتقدات والآراء التي تتبعها إدارة الفندق لتحسين علاقتها مع الزبون والارتقاء بها إلى مستوى التميز؛
25. الثقة **Trust**: الرغبة في الاعتماد على شريك التبادل الذي يمكن وضع الثقة فيه؛
26. جاذبية البدائل **Attractiveness of alternatives**: تصورات الزبائن حول مدى توفر البدائل المنافسة والفاعلة في السوق؛
27. جودة الخدمة **Service quality**: توافق ما يتم تقديمه من خدمات من قبل المؤسسة الفندقية مع ما يتم توقعه من قبل الزبون؛
28. الخدمة الفندقية **Hotel service**: أي فعل أو إنجاز مقدم من الفندق إلى الزبون ويكون بالأساس غير ملموس ولا ينتج عنه تملك أي شيء ما، وإنتاجه قد يكون أو قد لا يكون متصلا بشيء مادي؛
29. دورة الضيف **Guest cycle**: مجموعة من المراحل توضح تطور طلب الزبون للمنتجات والخدمات عبر جميع أقسام الفندق وتشمل أبرز تفاعلات الزبون مع مختلف الأقسام حسب هذه الدورة: التسويق، الحجز، التسجيل، الإقامة، المغادرة؛
30. الرابط **Bonding**: التصرف بطريقة موحدة نحو هدف مرغوب بين أطراف العلاقة؛
31. رأس مال الزبون **Customer equity**: مجموع القيم العمرية للزبون لمجمل الزبائن الحاليين والمتوقعين للمؤسسة؛
32. الرسوم خفية **Hidden fees**: رسوم يتعين على الزبون دفعها لاستخدام منتج وتكون غير مدرجة في السعر الأساسي؛
33. الرضا **Satisfaction**: شعور شخصي بالبهجة أو بخيبة الأمل نتيجة مقارنة أداء المنتج مع توقع الزبون؛
34. سلسلة القيمة **Value chain**: مجموعة من الأنشطة الرئيسية والداعمة التي يتم تنفيذها لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم ودعم المنتجات لخلق قيمة للزبائن، وتكون هذه الأنشطة متميزة ماديا وتقنيا؛
35. سلوك الشكوى **Complaint behavior**: فعل يقوم به الفرد يتضمن التحدث عن جانب سلبي متعلق بمنتج أو بخدمة ما؛

- 36. عملية الاسترداد Service recovery:** جميع الأنشطة المصممة لحل المشاكل والتقليل من حدة المواقف السلبية للزبائن غير الراضين من أجل الاحتفاظ بهم؛
- 37. العناية بالزبون customer care:** تخطيط جميع الأنشطة المشاركة في العلاقة بين الزبون والمؤسسة، بما في ذلك مراحل ما قبل وأثناء وبعد العملية الشرائية بهدف ضمان تلبية توقعات الزبائن أو تجاوزها؛
- 38. الفشل في الخدمة Service failure:** أي نوع من الأخطاء، القصور أو المشاكل التي تحدث أثناء تقديم الخدمة؛
- 39. القدرات الديناميكية Dynamic capabilities:** انبثقت هذه المقاربة من نظرية الموارد والقدرات وتعتبر أن المؤسسات لا تتنافس فقط من خلال قدرتها على استغلال الموارد والقدرات الحالية، ولكن أيضا من خلال قدرتها على تجديدها وتطويرها استراتيجيا من خلال الاستشعار، التعلم، التحويل وإعادة التركيب؛
- 40. القيمة المدركة Perceived Value:** ضمان أن الخدمة أو المنتج ليست مصممة فقط لتكون مختلفة عن المنافسين، ولكن لكي يتم إدراك هذا الاختلاف من قبل الزبائن
- 41. القيمة المشتركة Shared value:** المدى الذي يمتلك فيه الشركاء معتقدات مشتركة حول السلوكيات والأهداف والسياسات المهمة وغير المهمة المناسبة وغير المناسبة والصحيحة والخاطئة؛
- 42. الكفاءة Competence:** التدريب المهني للموظفين وتطويرهم، وتعيين موظفين ذوي خبرة قادرين على تحديد احتياجات الزبائن وامتلاك معرفة كافية بمنتجات المؤسسة وخدماتها؛
- 43. الكلمة المنطوقة الالكترونية Electronic Word of mouth:** عملية تواصل الزبائن عبر الانترنت والوصول إلى المعلومات ونشرها بسرعة وسهولة، وتعتبر مرجعا لعمليات اتخاذ قرار الشراء؛
- 44. اللقاء الخدمي Service encounter:** تفاعل مباشر بين الزبون والخدمة خلال فترة زمنية محددة؛
- 45. مخطط الخدمة Service blueprint:** منهج إداري يستخدم لتوضيح وتطبيق الجوانب العملية لتصميم عملية الخدمة وتحليلها وتحسينها، فهو مجموعة من العمليات المكونة من نقاط اتصال مع الزبون، والأدلة المادية والخدمات ذات الصلة المقدمة له؛
- 46. المقاربة القائمة على العلاقات Relational view:** تعتبر أن الموارد الإستراتيجية قد تمتد إلى ما وراء حدود المؤسسة من خلال دخولها في علاقات تبادلية لا يمكن أن تولدها بمفردها، ويكون ذلك ممكنا عندما يقوم شركاء التحالف بدمج، تبادل، أو الاستثمار في الأصول والمعرفة والموارد/القدرات الفريدة، و/أو استخدام آليات حوكمة فعالة تخفض تكاليف المعاملات أو تسمح بتحقيق الإيجارات من خلال الجمع المنسق بين الأصول أو المعرفة أو القدرات؛

47.المقاربة القائمة على المعرفة Knowledge-based view: تُعتبر هذه المقاربة المؤسسة مثل كيان يقوم بتوليد ودمج وتوزيع المعرفة، وأن القدرة على خلق القيمة لا تعتمد على الموارد المادية أو المالية بقدر ما تعتمد على مجموعة من الموارد غير الملموسة القائمة على المعرفة

48.المقاربة القائمة على الموارد Resource based View: مقارنة تعتبر أن نجاح المؤسسة سببه المؤسسة نفسها قبل البيئة التي تنشط فيها، أي بقدرتها على استغلال وتفعيل مواردها وبناء كفاءاتها المحورية؛

49.مقاربة هيكل الصناعة Industry structure approach: مقارنة مقترحة من قبل *Porter* اعتبر فيها أن أساس صياغة الإستراتيجية التنافسية يتمثل في ربط المؤسسة ببيئتها بشكل عام، وبالصناعة أو الصناعات التي تتنافس فيها بشكل خاص، وأنه على المؤسسة إدارة القوى التنافسية بطريقة تحسن من موقعها؛

50.مقاومة التغيير Resistance to change: مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والمحافظة على الوضع القائم؛

51.المؤسسة الفندقية Hotel institution: مؤسسة إدارية ذات سمات اقتصادية واجتماعية تقدم خدمات الإيواء والإطعام والترفيه في إطار القوانين المحلية والدولية لقاء أجر محدد لنزول معين؛

52.الميزة التنافسية Competitive advantage: الوضعية المتفوقة التي تكتسبها المؤسسة في السوق نتيجة تقديمها لقيمة تميزها عن منافسيها ويدركها زبائنها؛

53.الوكالات السياحية الالكترونية Online travel agencies: وكالات سياحية الأخيرة بإدارة عمليات الحجز المختلفة على هياكل الاستقبال ووسائل النقل بأنواعها؛

54.الولاء Loyalty: إستراتيجية تهدف إلى زيادة رضا الزبائن وزيادة إقبالهم على عملية الشراء وانتمائهم للتعامل مع نفس المؤسسة دون غيرها من المؤسسات المنافسة الأخرى.