

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر مهني

التخصص: تسويق فندقي وسياحي

الشعبة: العلوم التجارية

الموضوع:

أثر التحول الرقمي على إدارة العلاقات مع الزبائن
دراسة حالة لفندق AZ MONTANA بمستغانم

تحت إشراف الأستاذ

د/ بشني يوسف

مقدمة من طرف الطالبتين:

قنونة لندة

حنيفة إيمان

لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسة	مقراد عبد الله	أستاذ محاضر - أ -	جامعة مستغانم
مشرفا	بشني يوسف	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم
مناقشا	موزاوي عبدالقادر	أستاذ التعليم العالي	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2025/2024.

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تبين أثر التحول الرقمي على إدارة العلاقات مع الزبائن، من خلال دراسة حالة لفندق AZ Montana بولاية مستغانم. حيث تم تسليط الضوء طريقة التي غيرت بها الأدوات الرقمية الحديثة (مثل أنظمة إدارة علاقات الزبائن الرقمية، مواقع الحجز الإلكترونية ووسائل التواصل الاجتماعي) أساليب التفاعل مع الزبائن، وساهمت في تحسين جودة الخدمات المقدمة وزيادة رضا الزبائن وولائهم.

اعتمدت الدراسة على منهج وصفي تحليلي، وتم جمع البيانات من خلال مقابلات مع مسؤولي الفندق واستبيانات موجهة إلى العمال والموظفين. أظهرت النتائج أن اعتماد الفندق على التحول الرقمي كان له تأثير إيجابي واضح على فعالية إدارة علاقات الزبائن، من خلال تحسين التواصل، تخصيص الخدمات والاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن.

وتوصي الدراسة بضرورة الاستثمار المستمر في التكنولوجيا الرقمية وتدريب الموارد البشرية لتعزيز التنافسية وتحقيق رضا الزبائن على المدى الطويل.

الكلمات المفتاحية: إدارة العلاقات مع الزبائن، الإدارة الرقمية، التحول الرقمي، فندق AZ Montana .

Abstract:

This study aims to demonstrate the impact of digital transformation on customer relationship management, through a case of study AZ Montana Hotel in Mostaganem . The study highlights how modern digital tools (such as digital CRM systems, online booking web sites , and social media plateformes) have chanced the methods of interction with customers. These tools have contributed to improving the increasing customer satisfaction and loyalty.

The study adopted a descriptive and analytical approach, collecting data through interviews with hotel officials and surveys directed at workers and employees. The results showed that digital transformation had a clear positive impact on the effectiveness of customer relationship management, through service personnalisations and Rapids response to customer needs.

The study recommends the needs continued investment in digital technologies, and human resources development to enhance competitiveness ana achieve long-term customer satisfaction.

Keywords: Customer Relationship Management, Digital Transformation, AZ Montana Hotel.

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم النبيين وإمام المرسلين، وعلى آله وصحبه أجمعين

أما بعد،

"مَنْ لَمْ يَشْكُرِ النَّاسَ لَمْ يَشْكُرِ اللَّهَ" بهذه الكلمات النبوية الكريمة أبدأ شكري و عرفاني لكل من ساهم في إتمام هذا العمل.

فنتوجه بالامتنان أولاً إلى الله عز وجل الذي منّا علينا بإتمام هذه المذكرة

ثم إلى

- أستاذنا المهرّف الدكتور بشي يوسف الذي لم يبخل بتوجيهاته الثمينة وصبره الكريم على متابعة هذا العمل، حيث كانت ملاحظاته ومقترحاته دليلاً أساسياً في إثراء المحتوى وضمان جودته. فكان خير معين في رحلة البحث.
- كما نتوجه بخالص الامتنان والعرفان إلى أستاذتنا الكرام بدعمهم العلمي و توجيهاتهم القيمة و تشجيعهم المستمر ونخص بالذكر الأستاذ الدكتور بن زيدان الحاج والأستاذ عباس الشارفة.
- وكذلك السيد بوخرودة أبو بكر الصديق مدير الموارد البشرية بفندق AZ الذي كان له الفضل في انجاز الجانب التطبيقي للمذكرة.
- زملائنا وأصدقائنا، الذين أسهموا بدعمهم الفكري والنفسي، فكانوا عوناً في تجاوز التحديات.
- عائلتنا الغالية، صاحبة الفضل الأكبر بعد الله، فلولا تشجيعهم ودعواتهم ما وصلت إلى هذه الخطوة.
- وأخيراً نحمد الله تعالى الذي منّا علينا بإتمام هذا العمل، ونسأله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعاً لما يحب ويرضى.

إهداء

إلى من سهرت عيونهم ودعواتهم تنير طريقنا
إلى من ضحوا من أجلنا بكل غالٍ ونفيس

إلى والدَيْنا الكريمين

الذان كانا خير سندٍ وعمود، فلهما مني كل الحب والوفاء، وإليهما نهدي ثمرة هذا
الجهد عسى أن نكون كما تمنينا

إلى أستاذنا ومهرفنا الدكتور بشي يوسف

الذي لم يبخل علينا بعلمه وتوجيهه، فكان نبزاً يضيء دربنا، فجزاه الله خير الجزاء

إلى زملائنا وأحبائنا

الذين وقفوا بجوارنا في رحلة البحث، يشاطروننا التحديات ويساندوننا بالإلهام، فكانوا
عموداً لا ينسى

إلى كل باحثٍ عن المعرفة

نهدي هذا العمل المتواضع راجين أن يكون لبنةً في بناء العلم، وخطوةً نحو التميز
والنجاح

"وما توفيقتنا إلا بالله، عليه توكلنا وإليه نستعين"

قائمة المحتويات:

الصفحة	عنوان المحتويات
	كلمة شكر
	إهداء
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
V	قائمة المحتويات
أ	المقدمة
02	تمهيد للفصل الأول
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية والتحول الرقمي
03	المبحث الأول: ماهية إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM)
03	المطلب الأول: نشأة وتطور ومفهوم إدارة العلاقات مع الزبائن
03	1-1/ نشأة وتطور مفهوم إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM)
04	2-1/ تعريف إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM)
06	المطلب الثاني: وضع إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM) قيد التنفيذ
06	1- طريقة IDIC
08	2- مفاهيم عامة حول تسيير العلاقات مع الزبائن
08	1-2/ تسيير العلاقات مع الزبائن كعملية
08	2-2/ تسيير العلاقات مع الزبائن كاستراتيجية
08	3-2/ تسيير العلاقات مع الزبائن كفلسفة
08	4-2/ تسيير العلاقات مع الزبائن كقدرة
09	5-2/ تسيير العلاقات مع الزبائن كتكنولوجيا
09	3- قانون باريتو (Vilfredo Pareto)
10	المطلب الثالث: تحديات إدارة العلاقات مع الزبائن في ظل التحول الرقمي
10	1-3/ التحديات الداخلية
10	1-1-3/ التحديات التنظيمية
11	2-1-3/ التحديات المالية
11	3-1-3/ تحديات تخص ثقافة المؤسسة
12	4-1-3/ معارضة التغيير
12	5-1-3/ عدم توافق البرمجيات مع متطلبات المؤسسة
12	6-1-3/ التركيز على التكنولوجيا

13	2-3/ التحديات الخارجية
13	3-2-1/ ثقافة الزبائن
13	3-2-2/ تحديات تخص المؤسسة
13	3-2-3/ تحديات تشريعية وقانونية
14	3-2-4/ ثقافة المجتمع
15	المبحث الثاني: التحول الرقمي
15	المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي
15	1-نشأة وتطور الرقمنة
17	2-تعريف الرقمنة
17	3-تعريف التحول الرقمي
18	4-أهمية التحول الرقمي
18	5-مراحل تطور التحول الرقمي
20	6-مجالات التحول الرقمي في المؤسسة
20	7-العوامل التي ساهمت في تطور التحول الرقمي
21	المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات وتأثيره على وظائفها
21	1-متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات
21	1-1/الاستراتيجية الرقمية والقيادة
21	2-1/ البنية التحتية التكنولوجية
21	3-1/ المهارات الرقمية والموارد البشرية
21	4-1/ إدارة التغيير التنظيمي
22	5-1/ تجربة العملاء والتركيز على البيانات
22	6-1/ الشراكات والتعاون مع الشركات الناشئة
22	2-تأثير التحول الرقمي على وظائف المؤسسة
23	2-1/ التسويق والمبيعات
23	2-2/ خدمة العملاء
23	2-3/ الموارد البشرية
23	2-4/ العمليات والإنتاج
23	2-5/ المالية والمحاسبة
24	2-6/ تكنولوجيا المعلومات
24	المطلب الثالث: الأهمية الاستراتيجية للتحول الرقمي وتحدياته في مجال خدمة دعم العملاء
24	1-الأهمية الاستراتيجية للتحول الرقمي

24	1-1/ تعزيز الكفاءة التشغيلية
24	2-1/ تحسين تجربة العملاء
24	3-1/ تعزيز الابتكار والقدرة التنافسية
25	4-1/ تحسين اتخاذ القرارات
25	2-تحديات التحول الرقمي في مجال خدمة دعم العملاء
25	1-2/ التوفيق بين الاستراتيجية والثقافة
25	2-2/ إدارة البيانات والخصوصية
26	3-2/ تقديم تجارب عملاء سلسة ومتناسقة
26	4-2/ الموازنة بين التفاعلات البشرية والرقمية
26	5-2/ التكيف مع توقعات العملاء المتغيرة
26	6-2/ قياس النتائج وتحسينها
28	المبحث الثالث: إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية
28	المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية
28	1-1/ تعريف إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية
30	2-1/ أبعاد إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية
31	3-1/ أساسيات إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية
31	4-1/ أساليب الاتصال بإدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية
34	المطلب الثاني : عناصر إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية وطرق تنفيذها والفرق بينها وبين إدارة العلاقات مع الزبائن التقليدية CRM
34	1-2/ عناصر إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية
35	2-2/ طرق تنفيذ إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية
37	3-2/ الفرق بين إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية CRM D وإدارة العلاقات مع الزبائن CRM
39	المطلب الثالث: الإدارة الرقمية لإدارة العلاقات مع الزبائن
39	1-3/ ماهية الإدارة الرقمية لإدارة العلاقات مع الزبائن
39	2-3/ مكونات إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية
39	3-3/ أفضل ممارسات تطبيق إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية
40	4-3/ أهمية إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية
40	5-3/ التحديات والحلول التي تواجه إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية
40	6-3/ مؤشرات الأداء الرئيسية في إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية
41	7-3/ خريطة رحلة العميل ومخطط الخدمة وتجربته
42	خلاصة الفصل الأول

47	الفصل الثاني: دراسة حالة في فندق AZ Montana بمستغانم
48	تمهيد
49	المبحث الأول: التعريف بالفندق محل الدراسة
49	المطلب الأول: تعريف فندق AZ Montana بمستغانم
49	المطلب الثاني: عرض الهيكل التنظيمي للفندق وتقديم عام حول مهام كل فرد في الهيكل التنظيمي
49	1-2/ عرض الهيكل التنظيمي للفندق
51	2-2/ تقديم عام حول مهام كل فرد في الهيكل التنظيمي
53	المطلب الثالث: نظام المعلومات والإدارة وطرق الاتصال بالفندق
53	1-3/ نظام المعلومات والإدارة
53	2-3/ طرق الاتصال بالفندق
54	المبحث الثاني: المزيج التسويقي الرقمي للفندق
54	المطلب الأول: الخدمة والتسعير
54	1-الخدمة
54	2-التسعير
56	المطلب الثاني: التوزيع والترويج
56	3-التوزيع
57	4-الترويج
58	المطلب الثالث: الأشخاص والتفاعل الرقمي، العمليات الرقمية والدليل المادي الرقمي
58	5-الأشخاص والتفاعل الرقمي
58	6-العمليات الرقمية
59	7-الدليل المادي الرقمي
61	المبحث الثالث: منهجية وأدوات الدراسة ونتائجها
61	المطلب الأول: منهج الدراسة
61	1-أسلوب الدراسة
63	1-1/ مصادر المعلومات
63	2-1/ متغيرات الدراسة
64	2-تحديد مجتمع وعينة الدراسة
64	3-عرض وتحليل البيانات
64	1-دراسة خصائص العينة
64	1-1/ وصف خصائص عينة الدراسة

67	2-1/ قياس ثبات الاستبيان
68	3-1/ ثبات أداة الدراسة وصدقها
68	4- حساب قيم المتوسطات الخاصة بمقياس ليكرت الخماسي
69	المطلب الثاني: عرض وتحليل الاستبيان
72	المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة
74	خلاصة الفصل
76	خاتمة عامة
79	قائمة المراجع والمصادر
84	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	التقسيم الجديد للزبائن	01
09	الشرائح الزبونية	02
10	مبدأ باريتو وزبائن المؤسسة	03
34	عناصر إدارة علاقات الزبائن الرقمية	04
36	طرق تنفيذ إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية	05
40	التحديات والحلول التي تواجه إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية Digital CRM	06
65	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
65	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	08
66	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	09
67	توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	10

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	مراحل نشأة وتطور الرقمنة	01
19	مراحل تطور التحول الرقمي	02
20	مجالات التحول الرقمي الرئيسية	03
	الاختلافات بين إدارة العلاقات مع الزبائن التقليدية CRM والرقمية D CRM	04
43	الجوانب المختلفة بين خريطة رحلة العميل ومخطط الخدمة وتجربة العميل	05
45	آليات التأثير المتبادل	06
45	المؤشرات الرئيسية للنجاح	07
64	توضيح خصائص العينة	08
67	حساب معامل ألفا كرونباخ	09
68	درجة قياس ليكرت الخماسي	10
70	نتائج تفريغ استمارات الاستبيان في برنامج SPSS	11
72	نتائج حساب معامل الارتباط	12
	الجدول رقم(13): اختبار الفرضية الأولى عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$	13
	الجدول رقم(13): اختبار الفرضية الأولى عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$	14

عالمنا
عالمنا

في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والعمولة المتزايدة، يشهد العالم تحولاً جذرياً في نمط إدارة الأعمال والتفاعل مع الزبائن. فقد أصبح التحول الرقمي محورياً أساسياً في استراتيجيات المنظمات الحديثة، حيث يفرض واقعاً جديداً يتسم بالاعتماد المكثف على التقنيات الرقمية لتحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز تجربة العملاء. وفي هذا السياق تبرز إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM) كأحد المجالات الأكثر تأثراً بهذا التحول، حيث أدت الأدوات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة ومنصات التواصل الاجتماعي إلى إعادة تعريف كيفية تواصل الشركات مع عملائها وبناء ولائهم.

لقد تغيرت توقعات الزبائن بشكل جذري؛ فهم اليوم يطالبون بتجارب سلسة، شخصية، وفورية عبر جميع القنوات الرقمية. ولمواكبة هذه المتطلبات اضطرت الشركات إلى تبني أنظمة CRM الرقمية التي تتيح جمع وتحليل البيانات في الوقت الفعلي، مما يمكنها من تقديم حلول مخصصة وتوقع احتياجات العملاء قبل حتى أن يعبروا عنها.

كما ساهم التحول الرقمي في ظهور مفاهيم جديدة مثل التسويق الآلي (Marketing Automation) وخدمة العملاء عبر الذكاء الاصطناعي (AI-Powered Customer Service)، مما يعزز كفاءة العمليات ويرفع مستوى رضا الزبائن. إلا أن هذا التحول لا يخلو من تحديات، مثل مخاطر الأمن السيبراني، صعوبة تكامل الأنظمة التقليدية مع التقنيات الحديثة، والحاجة إلى تطوير مهارات العاملين لمواكبة البيئة الرقمية.

وبناء على ما سبق ذكره نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير التحول الرقمي على إدارة العلاقات مع الزبائن في فندق AZ Montana بمستغانم؟

للإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

س1: كيف يؤثر التحول الرقمي على جودة التواصل بين الفندق والزبائن؟

س2: ما دور التقنيات الرقمية في تحسين تجربة الزبائن وتعزيز ولائهم؟

س3: ماهي التحديات التي تواجه الفندق في تطبيق التحول الرقمي في إدارة علاقات الزبائن على ضوء ما تم

طرحه من التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية حول الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

ف1: استخدام التكنولوجيا الرقمية يساهم في تحسين عملية التواصل بين الفندق والزبائن.

ف2: توفر قنوات رقمية للحجز والاستفسار يعزز رضا الزبائن وولائهم.

ف3: تطبيقات الهاتف المحمول والمواقع الإلكترونية تساهم في تعزيز صورة الفندق وتسويقه.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على الدور المحوري للتحويل الرقمي في إدارة العلاقات مع الزبائن، حيث أصبحت المنظمات تعتمد بشكل متزايد على حلول مثل الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات الضخمة، إنترنت الأشياء (IoT)، والتسويق الرقمي لتلبية احتياجات العملاء بشكل أكثر دقة وسرعة. كما أن فهم هذا التأثير يساعد الشركات على تبني استراتيجيات فعالة تواكب التغيرات التكنولوجية وتحسن من تنافسيتها في السوق.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- تحليل أثر التحويل الرقمي على إدارة علاقات الزبائن وكيفية استفادة الفنادق من الأدوات الرقمية.
- 2- تحديد الفوائد الرئيسية للتحويل الرقمي في تحسين تجربة العملاء وزيادة رضاهم.
- 3- الكشف عن التحديات التي تواجه المؤسسات الفندقية عند تطبيق التحويل الرقمي في إدارة العلاقات مع الزبائن.
- 4- تقديم توصيات عملية تساعد الفنادق على تبني استراتيجيات ناجحة للتحويل الرقمي في إدارة علاقات العملاء.

أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

- الأهمية الاستراتيجية للتحويل الرقمي في تعزيز قدرات إدارة العلاقات مع الزبائن.
- التطور السريع للتكنولوجيا وتأثيرها المباشر على سلوكيات المستهلكين.
- قلة الدراسات التي تجمع بين التحويل الرقمي وإدارة العلاقات مع الزبائن، مما يفتح المجال لبحوث جديدة.
- الرغبة في مساعدة المؤسسات الفندقية على فهم أفضل للممارسات الرقمية لتحسين تفاعلها مع العملاء.

حدود الدراسة:

الحدود الزمانية: خلال الفترة الممتدة من 18 ماي إلى غاية 10 جوان 2025.

الحدود المكانية: فندق AZ Montana موقع خروبة مستغانم.

منهج الدراسة: من أجل الإلمام بموضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، فالوصف يركز على وصف وسرد الحقائق المتعلقة بالدراسة. أما فيما يخص التحليل فكان من أجل شرح وتفسير النتائج والإحصائيات التي تمت معالجتها لاستخلاص النتائج والتوصيات التي تخدم البحث.

الصعوبات:

على الرغم من أهمية الموضوع، إلا أن هذه الدراسة قد تواجه بعض الصعوبات، مثل:

- صعوبة الوصول إلى بيانات دقيقة حول تجارب الفنادق في التحول الرقمي بسبب سرية المعلومات.
- التغيير السريع في الأدوات الرقمية مما قد يجعل بعض المعلومات قديمة نسبياً في وقت قصير.

الدراسات السابقة:

لم تكن هناك دراسات تتعلق بالموضوع كاملاً وإنما حاولنا تقريب المفاهيم لذلك.

1-دراسة (د.نسرين السعيد منصور الشرفاوي، 2021) الموسومة بدور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الأداء التسويقي للشركات بالتطبيق على شركات السياحة المصرفية من وجهة نظر العميل، تمحور موضوع الدراسة حول ضرورة فهم المنظمات لفكرة تبني أبعاد إدارة علاقات العملاء الإلكترونية E.CRM أو الرقمية الحديثة. باعتبار أن العميل لم يعد مستهلكاً لمنتجات المؤسسة، بل أصبح مشاركاً في قرارات الإنتاج والتسويق. مما أوجب عليها التواصل المستمر معه وذلك من خلال ربط العميل بالمنظمة من أجل كسب ثقة زبائنه ورضائه. وبالتالي الرفع من أداء وكفاءة المنظمات مما يحقق استدامتها وزيادة حصتها السوقية.

2-دراسة (رايس عبد الرحمان، جامعة تبسة، 2023) بعنوان تأثير الرقمنة على جودة الخدمات الفندقية، دراسة حالة عينة من الفنادق المصنفة لولايات الشرق، حيث لخصت مخرجات هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أثر الرقمنة على جودة الخدمات الفندقية لإيجاد أفضل الآليات لتحسين الخدمات المقدمة للزلاء في ظل التحول الرقمي.

3-دراسة (محمد خالد أحمد محمد على خضراوي، محمد حسين صالح عبد الغفور برسي، منى أحمد عبد الوهاب عرب، سبتمبر 2023) الموسومة بأثر أبعاد التحول الرقمي على إدارة العلاقات مع العملاء، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف تأثير أبعاد التحول الرقمي على إدارة العلاقات مع العملاء مع تطبيقها على شركة الاتصالات المصرية وأظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين أبعاد التحول الرقمي (التكنولوجيا الرقمية، الابتكار الرقمي، الحوكمة الرقمية) مع إدارة العلاقات مع الزبائن، وهذا عن طريق تقسيم استمارة استبيان على 400 فرد.

هيكل الدراسة:

من أجل بلوغ أهداف الدراسة تم تقسيمها إلى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، ففي الفصل الأول تطرقنا إلى الإطار النظري لإدارة العلاقات مع الزبائن، التحول الرقمي والإدارة الرقمية لإدارة العلاقات مع الزبائن. أما في الفصل الثاني فتناولنا دراسة تطبيقية لفندق AZ Montana بمستغانم، حيث تم التعريف بالفندق، التطرق إلى هيكله التنظيمي ومزيجته التسويقي. بالإضافة إلى تحليل استمارة الاستبيان ببرنامج spssv25 التي تم تقسيمها على موظفي وعمال الفندق وكذا نتائج المقابلة للإجابة على التساؤل الرئيسي، الأسئلة الفرعية وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها. والوصول إلى النتائج النهائية.

الفصل الأول

تمهيد:

أدى التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال إلى اتساع حجم المنافسة المحلية والدولية. وباتت مهمة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين ورفع تكلفة تحولهم إلى منظمات أخرى في مقدمة اهتمامات المنظمات حيث أثبتت الدراسات أن تكلفة الحصول على عملاء جدد تفوق تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.

وقد أدى التحول الرقمي إلى إحداث ثورة في مجال إدارة علاقات الزبائن، حيث تحول من كونه أداة تسجيل إلى نظام استراتيجي ذكي يدعم اتخاذ القرارات ويحسن تجارب العملاء. الشركات التي تستثمر في حلول CRM الرقمية المتقدمة وتواجه تحديات التحول بنجاح ستتمكن من بناء علاقات أعمق مع عملائها وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

كما أن العلاقات الوطيدة وطويلة الأمد مع العميل تمثل واحدة من أهم موجودات المنظمة في ظل التحولات الراهنة للأليات المتاحة لإدارة هذه العلاقات. والتي تسعى في مضمونها لبناء الثقة وتحقيق الالتزام تجاه العملاء وزيادة رضاهم بصورة تحقق جودة العلاقة.

والواقع أن المؤسسات مجبرة على التكيف مع التطورات الحاصلة على مستوى التجارة الرقمية، وهي ملزمة على تسيير علاقاتها مع عملائها بكافة الطرق ووسائل الاتصال سواء تقليدية أو بالطرق الرقمية الحديثة.

وبناء على ما سبق تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM)

المبحث الثاني: التحول الرقمي

المبحث الثالث: إدارة علاقات الزبائن الرقمية

المبحث الأول: ماهية إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM)

يمتد تطور CRM عبر عقود، من كونه نظامًا لتسجيل البيانات إلى استراتيجية متكاملة تركز على العميل. تطورت هذه الأنظمة لتشمل أدوات التحليل والذكاء الاصطناعي والأتمتة، والتكامل مع الوسائط الاجتماعية، مما مكّن الشركات من التفاعل اللحظي مع العملاء عبر قنوات متعددة. أصبح التركيز لا يقتصر على إدارة العلاقة بل على تحسينها، لتحقيق رضا وولاء العملاء، وتعزيز النمو المستدام.

المطلب الأول: نشأة وتطور ومفهوم إدارة العلاقات مع الزبائن

1-1/ نشأة وتطور مفهوم إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM)

يعود تاريخ نشأة مصطلح تسيير العلاقات مع الزبائن إلى عصر ما قبل الصناعة نتيجة التفاعل بين المزارعين وزبائنهم، ففي القرن الثامن عشر والذي يعرف بعصر الثورة الصناعية كانت الآلة هي المسيطر الوحيد على تفكير المنتج آنذاك، مما دفعه إلى انتهاج سلوك عرف بالاهتمام المبالغ فيه بتدنية تكاليف الإنتاج، أي كل ذلك كان بسبب تركيز رؤية المؤسسة على النظام التشغيلي وإعطائه الأولوية القصوى في عملها، وهذا ما يسمى باستراتيجية دفع التكنولوجيا¹.

وفي نهاية القرن العشرين والتحول إلى اقتصاديات المعرفة وزيادة المنافسة بين المؤسسات تحولت الرؤية إلى الزبون إذ أصبح هدفها الأساسي هو كيفية الوصول إليه وإقامة علاقات تفاعلية قوية معه بتحديد حاجته ورغباته أولاً، ومن ثم تقوم المؤسسة بالعمل على إشباع تلك الحاجات والرغبات من خلال ترجمتها إلى منتجات جديدة أو مطورة. من هنا أصبح التنافس بين المؤسسات على أساس تلبية هذه الحاجات والرغبات بشكل أفضل. وفي هذه المرحلة المبكرة كان على المؤسسة أن تتبع الزبون فيما يسمى باستراتيجية السحب، وأن هذا التطور الكبير بالمفاهيم الجديدة التي أصبحت أساس الترابط الفعال والعلاقات القوية مع الزبون بهدف الحصول على رضاه وكسب ولائه وتحقيق قيمة له مدى الحياة بعد أن تحول الزبون من كونه خصماً لثقافة مؤسسة القائمة على (الربح أو الخسارة) إلى شريك².

وفي العقد الأخير ظهرت تسيير علاقات الزبائن لتعكس الدور المركزي للزبون في الموقع الاستراتيجي للمؤسسة فهي تحيط بكل الإجراءات التنظيمية لإنجاز فهم الزبون واستغلال هذه المعرفة في المجال التسويقي³.

¹بشني يوسف، بشني عبد القادر، بسدات كريمة، تسيير العلاقات مع الزبائن، مدخل متكامل، دار المجدد للطباعة والنشر، الجزائر، 2021، ص 35.

² نفس المرجع أعلاه، ص 36.

³Verhoef P., Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development, Journal of Marketing, Vol. 67, 2003, PP: 30 - 35

ولكنه في الآونة الأخيرة وصل إلى أوروبا في أواخر الثمانينات في قالبه النظري وتجلّى في ميدان الإدارة وخاصة عند دخول الإعلام الآلي في المؤسسة وقد وصل عدد البحوث و المقالات حول هذا الموضوع في منتصف سنة 2003 حوالي 3.383.000 بحث و مقال في محرك البحث " google "

تتضمن تسيير العلاقة مع الزبون مناهج البحث والاستراتيجيات وبرامج الويب كمؤهلات قائمة تساعد المؤسسة في تنظيم تسيير العلاقة مع الزبون واستخدام هذا المنهج لهدف معرفة جيدة لحاجات الزبون ومن ثمّ تحقيق الربح¹.

الحروف الثلاثة CRM هي اختصار للكلمات:

باللغة الانجليزية CRM Customer Relationship Management

باللغة الفرنسية GRC Gestion de la Relation Client

هو مفهوم جديد ومنهجية لفهم سلوك الزبون والتأثير فيه من خلال عملية التواصل معه وذلك بهدف تحسين عملية الاحتفاظ بالزبون، الحصول على الزبون وخاصة بلوغ ولاء الزبون وتحقيق الربح."

ولقد ورد في الأدبيات التي تناولت هذا المفهوم عدة تعاريف لعملية تسيير العلاقات مع الزبائن ولكن ما تيسر منها باللغة العربية قليل جدا كون هذه الطريقة التسييرية لم تأخذ حظها المنوط بها في المؤسسات.

1-2/ تعريف إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM)

1-2-1/ التعاريف المتعلقة بالتكنولوجيا:

■ تعريف كلن م Martha Rogers & Don Peppers : "تكنولوجيا معلومات أو برمجيات تساعد على تتبع البيانات و المعلومات عن الزبائن لتقديم خدمات أفضل لهم"².

■ تعريف Ngai: "برمجيات وأدوات وأنظمة تدعم عمليات تسيير العلاقات مع الزبائن من خلال وجود قاعدة بيانات تساعد على جمع وتخزين وتحليل المعلومات عن الزبائن من خلال استخدام تقنيات إحصائية مثل البحث عن الزبائن"³.

■ تعريف Hamilton: "عملية تخزين وتحليل كمية هائلة من البيانات التي يتم الحصول عليها من مركز خدمة الزبون ودوائر الشراء الحالي، وقسم المبيعات، مما يساعد على النظر بعمق إلى سلوك الزبون، وتساعد تسيير العلاقات مع الزبائن المؤسسة على التعامل بطريقة مختلفة مع كل زبون، حيث تستطيع الاستجابة بسرعة لمتطلبات الزبائن الأكثر ربحية للمؤسسة على حساب الزبائن الأقل ربحية أو الأكثر تطلباً"⁴.

¹Stanley Brown, C.R.M : Customer relationship management, edition village mondial, 2006, page: 211

² Cristiane Drebes, PERDON, Amarolinda Zanela. SACCOL, What lies behind the concept of customer relationship management ? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach, Brazilian Administration Review, Vol N° 1, 2009, P: 39.

³ Cristiane Drebes. PEDRON, Amarolinda Zanela. SACCOL, Op-cit, p: 39.

⁴Roger Joseph. BARAN et autres, Principles of Customer Relationship Management, Thomson south western, USA, 2008, P: 4.

- تعريف Jean Louis: "مجموعة من الأدوات التقنية التي تساعد في معالجة وتحليل المعلومات المرتبطة بالزبائن من أجل الوصول إلى ولاء الزبائن بعرض أفضل الخدمات".¹
- تعريف كل من Sawhney & Zabin, 2001 تسيير العلاقات مع الزبائن بأنها القدرة على الحوار المستمر مع الزبائن باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي تعمل على البقاء باتصال دائم مع الزبون أي أنها تقنية معلومات تركز على الاتصال بين طرفين أو أكثر.
- 1-2-2/ التعاريف المتعلقة بالاستراتيجية:
- تعريف Parvatiyar & Sheh: "استراتيجية وعملية شاملة لجذب الزبائن والاحتفاظ بهم وبناء علاقات شراكة مع الزبائن المنتقين لخلق قيمة أعظم لكل من المؤسسة والزبون، وتتضمن هذه الاستراتيجية تحقيق التكامل بين وظائف التسويق، البيع، خدمة الزبون لزيادة كفاءة وفعالية المؤسسة في تعظيم القيمة المقدمة له".²
- تعريف Janice Reynolds: "استراتيجية وعملية وثقافة تكنولوجيا تمكن المؤسسة من تعظيم العوائد وزيادة القيمة المقدمة للزبون من خلال فهم حاجاته والعمل على إشباعها".³
- "نظام جلب واكتساب العملاء المرشحين والاحتفاظ بهم من خلال تحليل معلوماتهم وفهم متطلباتهم عبر عملية طويلة تأخذ بعين الاعتبار التوفيق بين نشاط المؤسسة واستراتيجيتها لتوطيد علاقات قوية مع العملاء المرشحين فقط وتقليص مستوى العلاقات مع العملاء غير المرشحين".⁴
- تعريف آخر: "تسيير العلاقات مع الزبائن هي سيرورة تفاعلية ترمي إلى تحقيق التوازن الأمثل بين استثمارات المؤسسة وإشباع حاجات الزبائن بغية توليد أرباح".⁵
- تعريف Ann Laroche: "استراتيجية أعمال تهدف إلى الإشباع ووفاء الزبون نتيجة تقديم خدمة أكثر إحساسا وتكيفاً مع حاجاته".⁶

¹ Pierre GUÉPET, Livre blanc de la gestion de la relation client, Editions des Dirigeants Commerciaux de France, France, Première édition, Avril 2013, P:10.

² E.W.T NAGI, Customer relationship management research (1992-2002) An academic literature review and classification, journal of Marketing Intelligence et Planning, Vol 23, N° 6, 2005, P: 583.

³ Janice REYNOLDS, A Practical guide to CRM, , CNP Books, New York, USA, 2002, P: 2.

⁴ فاطمة مانع وأ. نعيمة برك، "إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال-الممارسة للتسويق الإلكتروني"، جامعة شلف، الجزائر، ص 10.

⁵ Université des Sciences et de la technologie, Houari Boumediene, Laboratoire de recherche en Intelligence Artificielle (LRIA), département d'informatique, Faculté d'Electronique et d'informatique, Bab Ezzouar, Alger, mars 2007, P 02.

⁶ كربيالي بغداد، "الانترنت وتسيير علاقة الزبون، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005، ص 180.

- وعرفت بأنها استراتيجية الأعمال التي تهدف إلى فهم حاجة المؤسسة إلى الزبائن الحاليين والمحتملين وتوقعها (Boulding, et al, 2005).
 - "إن تسيير العلاقات مع الزبائن ليس بإجراء وظيفي ولا بتطبيقات في الإعلام أو أنظمة المعلومات و لكنه إجراء تنظيمي و استراتيجي واضحة المعالم تتبعها كل مؤسسة تضع الزبون في المقام الأول لبلوغ أهدافها"¹.
- ينظر هذا التوجه إلى تسيير العلاقات مع الزبائن على أنها استراتيجية عمل متكاملة تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تلبية حاجات ورغبات زبائنهم.

المطلب الثاني: وضع إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM) قيد التنفيذ

- 1- طريقة IDIC: وضع كل من الباحثين الأمريكيين "Martha Rogers et Don Peppers"، في كتابهما الشهير (Le one to one)، الصادر عام 2001، طريقة لوضع تسيير العلاقات مع الزبائن قيد التنفيذ وتعرف هذه الطريقة بطريقة I.D.I.C والتي تعني:

المعنى	المفردة
التعرف، التحديد الجيد	Identifier :I
التمييز، التفريق	différencier :D
التفاعل	Interagir :I
التكييف، التخصيص	Customiser :C

المراجع: بشني يوسف، بشني عبد القادر، بسدات كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

المؤسسة الراغبة و الطامحة في تقوية مركزها التنافسي بالاعتماد على قوة العلاقة مع زبائنهم تتبع في الحقيقة عدة خطوات أو مراحل، يتفق المختصون و الباحثون في مجال تسيير العلاقات مع الزبائن على ضرورة تبني خمس مراحل رئيسية لإنجاح هذه العملية²:

- المرحلة الأولى:

التعريف: جمع معلومات و بيانات عن كل زبون مستهدف في مخطط الأنشطة، هذه المعلومات يتم معالجتها

¹ Ibid, page: 155.

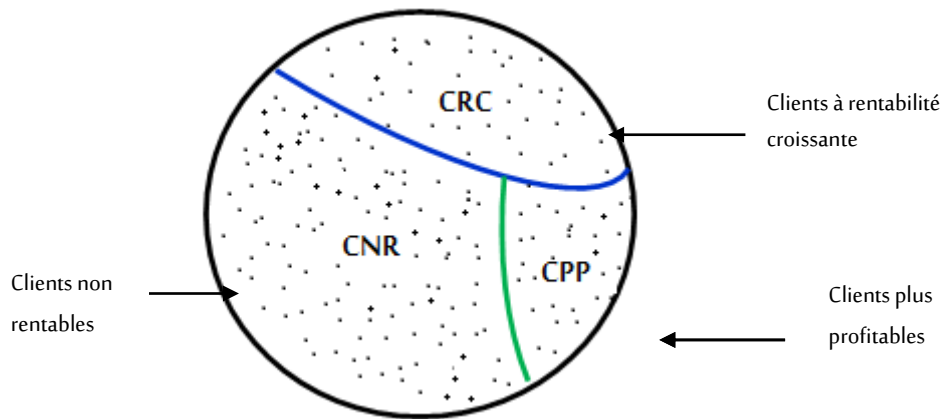
² بشني يوسف، بشني عبد القادر، بسدات كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 47.

ودمجها في قاعدة بيانات وتكون مصادرها عن طريق الاستبيانات والأسئلة وكذلك عن طريق الخدمة المقدمة وخدمات ما بعد البيع، مركز الاتصالات (الهواتف)، الإنترنت والبريد.

- المرحلة الثانية:

التقسيم أي تقسيم الزبائن بعد جمع المعلومات عنهم ومعالجتها ودمجها في قاعدة بيانات، بحيث يقسم الزبائن حسب أهمية الشراء لديهم وكذلك حجم الشراء صغير، كبير متوسط وكذلك حسب المنتج المراد شراؤه وحسب القدرة الشرائية لديه، للضبط الجيد لسياسة العلاقة مع الزبون، تأخذ المؤسسة هنا عامل معدل تكرار الشراء فيظهر تقسيما جديدا للزبائن يضم هذا التقسيم ثلاث (03) شرائح أساسية، الزبائن الأكثر ربحية (C.P.P) الزبائن ذوي الربحية المتنامية (C.R.C) و الزبائن غير المربحين (C.N.R)، والشكل الموالي يوضح مختلف هذه الشرائح.

الشكل رقم (01): التقسيم الجديد للزبائن



المرجع: بشني يوسف، بشني عبد القادر، بسدات كريمة، مرجع سبق ذكره، ص

- المرحلة الثالثة:

التكيف: إن معرفة الزبون وتقسيمه إلى مجموعات، الهدف منه هو تكيف المؤسسة مع الزبون والاتصال به ويكون هذا التكيف عن طريق قنوات الاتصال المختلفة.

- المرحلة الرابعة:

التبادل: تقوم المؤسسة بالاتصال مع الزبون هاتفيا أو عن طريق الرسائل الرقمية لتكوين علاقة معه بإعطائه مجمل المعلومات التي يحتاجها.

الزبون يتصل بالمؤسسة عن طريق وسائل أخرى كالرسائل الرقمية أو الالتقاء في نقطة البيع هذا الالتقاء يكون قاعدة بيانات للمؤسسة، يجب أن تستغلها وعلما أن تكمل عملية الشراء عند الالتقاء به¹.

¹ نفس المرجع أعلاه، ص 43.

- المرحلة الخامسة:

التنمية: أي تنمية علاقة الزبون ببنائها وتقويتها في نفس الوقت أثناء أول اتصال واحتكاك معه، بحيث أن ممارسة الاتصال هو بعد هام لتحقيق الأهداف المسطرة و المَعْدَّة مسبقا ومؤشرات العلاقة يمكن أن تأخذ عدة أشكال مثل: علامة تحقيق الرضا، رقم أعمال لكل زبون، المردودية لكل زبون و حصته، و معدل تبادل الرسائل الرقمية¹.

2- مفاهيم عامة حول تسيير العلاقات مع الزبائن:

يمكن النظر إلى تسيير العلاقات مع الزبائن من عدة جهات نظر، ولعل من أهم هذه الجهات نذكر²:

1-2/ تسيير العلاقات مع الزبائن كعملية:

تسيير العلاقات مع الزبائن خلق وزيادة الاتصالات والعلاقات مع الأطراف الخارجية وبصفة خاصة الوسطاء والمستهلكين النهائيين، وهذا عن طريق تطوير العلاقات بين البائع والمشتري عبر الزمن مع ضرورة تقوية هذه العلاقات والعمل قدر المستطاع على استمرارها أطول مدة ممكنة، ومن بين الشروط الواجب توافرها للنجاح أن يكون للمؤسسة القدرة على اكتشاف احتياجات ورغبات وطموحات الزبون ودوافعه الحقيقية للشراء.

2-2/ تسيير العلاقات مع الزبائن كاستراتيجية:

تعتبر تسيير العلاقات مع الزبائن من هذا المنظور قيام المؤسسات بالاستثمار في الزبائن الذين يتوقع أن يكونوا ذوي قيمة للمؤسسة وأيضا العمل على تخفيض الاستثمارات في الزبائن قليلي أو عديمي القيمة، إذ قيمة فترة حياة الزبون مع المؤسسة يحدد كمية ونوع الموارد التي يمكن للمؤسسة أن تستثمرها في علاقة محددة، ومن متطلبات نجاح الرؤية أن تقوم المؤسسة بتقييم العلاقات مع زبائنها وأن تضع أولويات لهذه العلاقات على أساس مدى الربحية خلال فترة حياة الزبون.

3-2/ تسيير العلاقات مع الزبائن كفلسفة:

تسيير العلاقات مع الزبائن ليست مشروعا مؤقتا وإنما فلسفة عمل تهدف إلى جعل الزبون مركز اهتمام المؤسسة، من هذا المنطلق إن الاحتفاظ بالزبون يمكن أن يتحقق بطريقة أفضل من خلال التركيز على بناء العلاقات والحفاظ عليها، وتتمكن المؤسسة من القيام بذلك من خلال جعل الزبون مركز اهتمام المؤسسة وأن تكون موجهة بفهم احتياجات الزبون المتغيرة.

¹بشني يوسف، بشني عبد القادر، بسدات كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

²نفس المرجع أعلاه، ص 43-49.

2-4/ تسيير العلاقات مع الزبائن كقدرة:

تسيير العلاقات مع الزبائن تعني رغبة وقدرة المؤسسة على تغيير سلوكها اتجاه كل زبون على حدي بناء على ما يخبرها به هذا الزبون من معلومات وأيضا ما تعرفه المؤسسة عن هذا الزبون، كما نعلم أن العلاقات المربحة وطويلة الأجل تنتج فقط عندما تكون المؤسسات قادرة على تكييف سلوكها باستمرار اتجاه كل زبون على حدي، ومن متطلبات النجاح أن تملك المؤسسة مجموعة من الموارد الملموسة وغير الملموسة واستخدامها بمرونة بحيث تغير من سلوكها باستمرار اتجاه كل زبون على حدا.

2-5/ تسيير العلاقات مع الزبائن كتكنولوجيا:

تسيير العلاقات مع الزبائن هي التكنولوجيا المستخدمة في إحداث تكامل في نظم المبيعات ونظم التسويق ونظم المعلومات وهذا لغرض بناء علاقات مع مختلف الزبائن، إن تكنولوجيا تسيير المعرفة والتفاعل تمثل الموارد الأساسية التي تحتاج إليها المؤسسة لبناء علاقات مربحة وطويلة الأجل مع الزبون، ومن متطلبات نجاح ذلك أن تكون المؤسسة موجهة بالمنهج الوظيفي وأيضا قبول المستخدم للتكنولوجيا التي تستعملها المؤسسة.

3-قانون باريتو (Vilfredo Pareto):¹

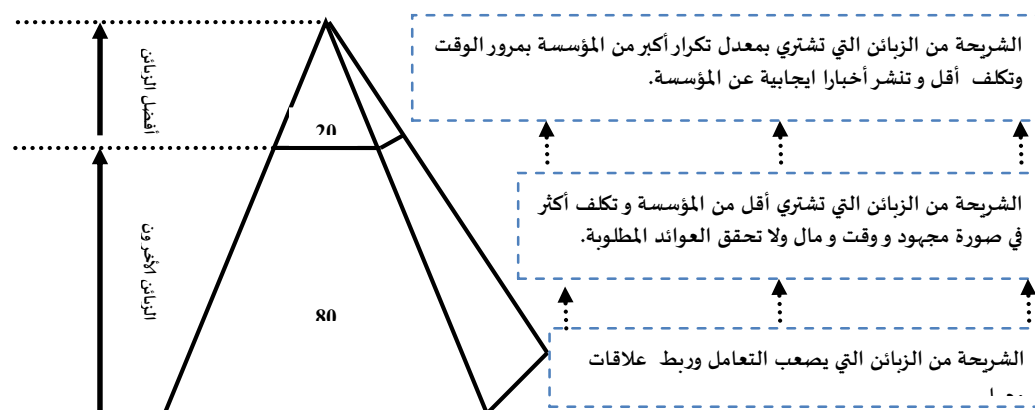
- تعتمد وترتكز تسيير العلاقات مع الزبائن على التمييز ويقصد بالتمييز هنا قدرة المؤسسة ممثلة في رجال التسويق على تمييز الزبائن، أين تقدم لزبائنهم مجموعة من الفوائد لتشجيع ولائهم (دعوات أو معلومات أو معاينة حصرية ونصائح) وكذلك نماذج على حين العروض الترويجية.

- إن مبدأ Pareto جزء لا يتجزأ من مفهوم تسيير العلاقات مع الزبائن، ويعرف هذا القانون أيضا باسم قانون 80/20، ويعني ذلك كون 80% من رقم أعمال المؤسسة ينتج من 20% فقط من زبائنها الأوفياء، وعليه يستوجب على المؤسسة تكثيف وتركيز جهودها وخاصة منها التسويقية على هؤلاء الزبائن إلا أن هذا لا يعني عدم الاهتمام بالشرائح الزبونية الأخرى.

- إن التزاوج الذي يحصل بين تسيير العلاقات مع الزبائن و التجزئة الحديثة للزبائن حسب كل من Zeithoml & Bitner, 2005 و Zeithoml & al, 2000 يسمح من المعرفة الدقيقة لمختلف شرائح الزبائن و التي تضم ثلاث (03) شرائح أساسية، وقد تم التطرق إليها سابقا.

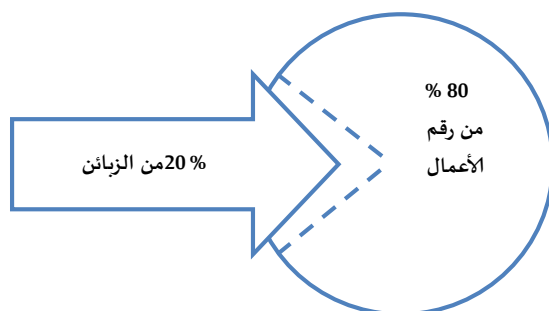
¹ Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson.p 56.

الشكل رقم (02): الشرائح الزبونية



المرجع: بشني يوسف، بشني عبد القادر، بسدات كريمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-71.

الشكل رقم (03): مبدأ Pareto وزبائن المؤسسة



المرجع: بشني يوسف، بشني عبد القادر، بسدات كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

المطلب الثالث: تحديات إدارة العلاقات مع الزبائن في ظل التحول الرقمي

تتمثل التحديات التي تواجه إدارة علاقات الزبائن في ظل التحول الرقمي في العناصر الآتية:

3-1/ التحديات الداخلية:

3-1-1/ التحديات التنظيمية: كثيرا ما ترتبط هذه العراقيل بالإطار التنظيمي و الذي لا يخدم أهداف تسيير العلاقات مع الزبائن، إذ تعتمد المؤسسة على هرم سلطة كلاسيكي لا يسمح بمرور وانتشار المعلومات وتوافرها في كافة الأقسام بالسرعة المطلوبة ولا بالكمية المطلوبة، بل بالعكس إن مثل هذا التنظيم يبقي المعلومات والسلطة في يد وعصمة الطبقة العليا فقط وحينما يسيء المسير الفهم الجيد للمعلومات ويترجمها على حسب أهوائه فإن المؤسسة (التنظيم الداخلي) لا تتوصل إلى اتفاق حول من هو الزبون الذي نريد جذبه، والذي نريد الاحتفاظ به أولا نريد ربط علاقات معه¹.

¹ Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press. p 32.

إن عدم وضوح الرؤية التسويقية بسبب عدم مرونة الهيكل يسقط المؤسسة في هاوية التناقضات والتضاربات حول تحديد المزيج المناسب للزبائن، وإشكالية القيادة (العلاقات رئيس /مرؤوس)، هي الأخرى تعتبر من أصعب وأعقد العراقيل التي تواجهها المؤسسة، فالقيادة التي لا تهدف إلى تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتهيئة الأرضية لخلق جو تفاهي يسمح برفع الروح المعنوية للأفراد و حفزهم لبذل المزيد من الجهد والأداء لن تستطيع بلوغ الأهداف المتوخاة من استراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن¹.

إن النظام التسييري المبني على المفهوم التaylorي، لا يدفع أبدا المؤسسة للمضي قدما لبلوغ أهدافها، إذ أن تطبيق تسيير العلاقات مع الزبائن تتطلب مساندة الجميع، وكذا التحام والتفاف كل أفراد المؤسسة، وكل الأقسام في هذه الفلسفة الجديدة تعتبر معنية بإنجاح و السهر على متابعة الاستراتيجية خطوة بخطوة، و كيف ننتظر من الأفراد المساندة والتفاهم، وهم لا يشعرون بالرضا عن وظائفهم، ولا يحسون بالانتماء، فهم غير محفزين ماديا و لا معنويا، وهذا ينعكس سلبا على العملية الإنتاجية، الأداء، وبالتالي عوض أن تجذب المؤسسة زبائننا جددا أو تحافظ على زبائنها الحاليين، فإنها على العكس من هذا سوف تفقد المزيد من الزبائن، وبالتالي يضعف موقفها التنافسي.

3-1-2/ التحديات المالية:

يعتبر هذا الجانب أكثر المشاكل التي تواجهها المؤسسات الرامية إلى تبني تسيير العلاقات مع الزبائن كمنهج لبناء التفوق التنافسي فلي ظل ظروف لا تعرف الاستقرار، والحديث عن الجانب المالي يكون أكثر تأثيرا إذا أخذنا حجم المؤسسة بعين الاعتبار، فالمؤسسة الصغيرة و المتوسطة (PME) أو المؤسسات الصغيرة جدا (TPE)، فكثيرا ما يتطلب تبني هذا النوع من الاستراتيجيات (CRM) أموالا ضخمة لإنجازها وإنجاحها، لإقامة البنية التحتية، كجلب تكنولوجيات الإعلام والاتصال لإقامة مراكز الاتصال بالزبائن، الانترنت للإعلام الجيد والسريع عن المنتجات والخدمات، الأسعار، و للتواصل مع الزبون، الأنترنت التي تسمح بالشفافية وسرعة تدفع المعلومات عبر كامل الأقسام، الانترنت التي تسمح هي الأخرى من التواصل مع الزبون وكذا بقية فروع المؤسسة، ضف إلى ذلك المبالغ التي تنفقها المؤسسة لغرض تدريب وتكوين أفرادها للتعامل الجيد والقدرة على التكيف مع الأوضاع والسيكولوجيات المختلفة للزبائن، إن منهج تسيير العلاقات مع الزبائن يعتبر استثمارا ضخما على المؤسسة أن تكون واعية بذلك وأن فشل هذه الاستراتيجية قد ينعكس سلبا على الوضعية المالية ككل².

¹ بشني يوسف، بشني عبد القادر، بسدات كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 164.

² بشني يوسف، بشني عبد القادر، بسدات كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 165.

3-1-3/ تحديات تخص ثقافة المؤسسة:

كما سبق وأن أشرنا في المطلب سابق، تعتبر ثقافة المؤسسة مجموع العادات، التقاليد، التوجهات والخبرات المتراكمة عبر الزمن التي يبديها كل الأفراد المؤسسة عبر فترات زمنية طويلة، على هذا الأساس يعتبر منهج تسيير العلاقات مع الزبائن مسألة توافق ثقافة المؤسسة مع خطوات تطبيق هذا المنهج الجديد (CRM)، كثيراً ما نلاحظ عدم قبول أفراد المؤسسة التكيف مع المنهج الجديد، الخاص حينما يتعلق الأمر بمحاولة إحداث تغيير يمس ثقافة المؤسسة ككل، فلا يمكن على الإطلاق تبني هذا المفهوم الجديد و الاحتفاظ بثقافة لا تشجع التوجه نحو الزبون، أو ثقافة تميل أكثر إلى استهداف السوق ككل، وضع الزبائن في قطاع واحد، بيد أن منهج تسيير العلاقات مع الزبائن أول ما يهدف إليه عادة تجزئة الزبائن، هذا كله من زاوية، ومن زاوية أخرى عدم قبول الأفراد للتغيير الخاص بإدخال التكنولوجيات الجديدة وعدم مقدرتهم على التكيف معها، أو حينما تستعين المؤسسة بطاقات بشرية جديدة لإنجاح الاستراتيجية فكثيراً ما نلاحظ جمود وجود الأفراد خوفاً على مناصبهم ومراكزهم.

3-1-4/ معارضة التغيير:

كثيراً ما يعارض الموظفون التغييرات التنظيمية التي تطرأ على أعمالهم التي اعتادوا عليها، الأمر الذي سيؤثر سلباً وبشكل كبير على تنفيذ تسيير علاقات مع الزبائن. ومن أسباب معارضة إدارة علاقات الزبائن:

- الإكراه الإدراكي للموظفين لحملهم على تبني تسيير العلاقات مع الزبائن.
 - عدم استيعابهم الكامل للدعم الذي سيتلقونه من النظام الجديد، واستخفافهم به.
 - عدم قدرتهم على التعامل الكامل مع كميات كبيرة من المعلومات والمعارف.
- وغالباً ما يكون الحل ببرامج التدريب الجيدة التي تساعد الموظفين على استيعاب الهدف من تسيير العلاقات مع الزبائن، واستيعاب كيف يمكن للنظام أن يساعدهم على خدمة الزبائن بشكل أفضل. وبنفس أهمية تدريب الموظفين في المكتب الأمامي فلا بد من تدريب المديرين الذين سيستخدمون النظام عند اتخاذ مختلف القرارات.

ومن الضروري تدريب الموظفين والمديرين الذين سيستخدمون برمجيات تسيير العلاقات مع الزبائن على نشاطات التنقيب في البيانات والتي تعرف على أنها "استخدام أدوات علم الإحصاء لاستخراج النتائج والنماذج وكل الاحتمالات والافتراضات المتعلقة بسلوك الزبائن ليتم تصنيفهم في فئات مختلفة وتدقيق الفروق بينهم."

3-1-5/ عدم توافق البرمجيات مع متطلبات المؤسسة:

الاعتقاد السائد هو أن شراء أفضل برمجيات تسيير العلاقات مع الزبائن سيضمن كفاءة المخرجات، إلا أن النتيجة جاءت مغايرة لذلك. والحل يكون بتقديم مقترحات أو المتطلبات والمواصفات المطلوبة في البرنامج ثم مناقشتها للاتفاق عليها قبل اتخاذ قرار الشراء.

وما لم تكن المؤسسة على خبرة في تسيير العلاقات مع الزبائن أو لديها الثقة بإمكانية حشد الموارد التقنية المطلوبة للتنفيذ، فمن الأفضل لها الاعتماد على استشاريين خارجيين لاختيار الحزم البرمجية والتقنيات المطلوبة مثل مستودع البيانات ونظام دعم القرار والنظام الخبير وبنية شبكة الاتصال.

3-1-6/ التركيز على التكنولوجيات:

وهذا الخطأ شائع لدى المؤسسات الأمريكية التي تركز على التكنولوجيا والمبيعات بهدف الاستحواذ على زبائن أكثر، بدلاً من التركيز على الاحتفاظ بالزبائن الحاليين، بينما نجد أن المؤسسات الأوروبية تركز على بناء علاقات طويلة الأجل مع مجموعة معينة من الزبائن وعلى التعرف عليهم وفهمهم، وتجنيد الشركة لإشباع حاجاتهم¹. وفي النهاية فإن تسيير العلاقات مع الزبائن ليست حلاً لتكنولوجيا لإدارة المبيعات والتسويق، بل إن التكنولوجيا هي جزء من تسيير العلاقات مع الزبائن².

3-2/ التحديات الخارجية³:

3-2-1/ ثقافة الزبائن:

يعتبر الزبائن مسألة حياة أو موت بالنسبة لأي مؤسسة، لذا نجدها تسعى جاهدة لمحاولة احتوائه بشتى الطرق، الأساليب والأدوات، لكن على الرغم من ذلك نجدها في الكثير من الأحيان تفضل في بلوغ ذلك، وقد لا يرجع ذلك إلى قصور من طرف المؤسسة ولا إهمالاً منها نحو زبائنها، ولكن كثيراً ما يرجع ذلك إلى ثقافة المجتمع، دون مراعاتهم لأدنى اهتمام من طرف المؤسسة، وقد تستعمل المؤسسة كل الوسائل المتاحة لديها للتواصل معه، مما ينعكس سلباً على نفسية بعض الزبائن وينزعجون من ذلك وقد يفهم الزبون ذلك في كثيراً من الأحيان أن المؤسسة غير قادرة على جذب زبائنا جدد، مما يضطره إلى معاملتها بطرق تعسفية أو كما يحدث في أغلب الأحيان، الزبون غير المريح يرغب ويريد معاملة كما التي تعامل بها المؤسسة زبائنها المريحين، وإن لم يتلق ذلك فإنه يقاطع المؤسسة، معناه لا يعاود الشراء وقد يذهب إلى أبعد من هذا ويسيء إلى سمعة المؤسسة حتى وإن كان ذلك كذباً وزوراً، مما قد ينعكس سلباً على نجاح استراتيجية التسويقية للمؤسسة.

¹ نفس المرجع أعلاه، ص 167.

² Payne, A., & Frow, P. (2017). *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge University Press. p 118.

³ بشني يوسف، بشني عبد القادر، بسدات كريمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 167-168.

3-2-2/ تحديات تخص المنافسة:

- إن المؤسسة التي تتبنى استراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن تهدف بالدرجة الأولى إلى إقامة علاقات طويلة وقوية مع زبائها وبالنتيجة الحصول على الميزة تنافسية وأرباح وهذا في سوق تنافسي، ولكن عدم وجود منافسة قوية أو وجود عدد قليل من المنافسين يؤثر سلبا على هذه الاستراتيجية وتصبح تكاليفها لا غير، كون المنافسين يمكن لهم الاحتفاظ بحصصهم السوقية دون اللجوء إلى استثمار في هذا المنهج الجديد (CRM) الذي قد تصبح تكاليفه عبئا على المؤسسة، ونلاحظ مثل هذه العراقيل خاصة في القطاعات صناعية أو الخدماتية.

3-2-3/ تحديات تشريعية وقانونية:

تساهم القوانين والتشريعات الحكومية كثيرا في النهوض وتعزيز استراتيجية تسيير العلاقات مع الزبائن، كما قد تعرقل تطبيقها وتضعف إنجازها.

إن الدولة التي لا تتعامل بصرامة وبطرق رديئة مع الاقتصاد الموازي (السوق الموازية)، هذا يحفز على انتشار ثقافة التقليد والسوق السوداء، وكما هو معروف فإن هذه المؤسسات لا يهتمها مطلقا الاحتفاظ بالزبون ولا حتى كسب ولاءه مادامت تهدف إلى تعظيم أرباحها ومكاسبها عن طريق حجم المبيعات التي لا يخضع إلى رقابة جبائية، مما في الكثير من الأحيان يساعدها على تخفيض أسعارها، وبالتالي تستطيع جذب أكبر عددا ممكنا من الزبائن، وعليه فإن المؤسسات التي في نيتها الاحتفاظ بالزبون وكسب ولاءه يعد هذا غير ممكن بالنسبة لها في مثل هذه الظروف، مما ينعكس سلبا على استراتيجيتها.

3-2-4/ ثقافة المجتمع:

إن نمو المجتمع من الناحية الثقافية، وخاصة الاستهلاكية منها يعتبر محفزا ومشجعا كبيرا على نمو ثقافة تسيير العلاقات مع الزبائن كثقافة مؤسسية، وعلى العكس من هذا كله، فالمجتمع الذي يفتقر إلى منظمات وجمعيات حكومية وغير حكومية، كجمعيات حماية المستهلك ومنظمات حماية البيئة، لا يشجع المؤسسة على الاهتمام بالزبون ولا حتى بالبيئة، مما يدفعها إلى التفكير أولا في الأرباح ولو حتى على حساب صحة الزبون أو على حساب البيئة التي أصبحت مهددة أكثر¹.

¹ نفس المرجع أعلاه، ص 168.

المبحث الثاني: التحول الرقمي

يعتبر التحول الرقمي من أكثر المجالات التقنية وأسرعها تطوراً في المجال البحثي والتجاري على حد سواء. ومع هذا التوجه العالمي نحو تبني الرقمنة أصبح استخدام التكنولوجيا الرقمية شيء لا بد منه لتحقيق النجاح وضمان بقاء المنظمات والمؤسسات صامدة في المستقبل.

المطلب الأول: ماهية التحول الرقمي

1- نشأة وتطور الرقمنة

لم تبدأ الرقمنة مع الحواسيب، بل كانت هناك محاولات مبكرة لتمثيل البيانات رقمياً.

الجدول (1): مراحل نشأة وتطور الرقمنة

المرحلة	الفترة الزمنية	أهم التطورات
1/النشأة المبكرة للرقمنة	(ما قبل 1940)	الأنظمة الميكانيكية: مثل آلة "حساب باسكال" (1642) وآلة "المحرك التحليلي" لتشارلز بابيج (1837)، التي كانت تمثل محاولات مبكرة للمعالجة الآلية. البطاقات المثقبة (Punch Cards) استخدمت في أواخر القرن 19 وأوائل القرن 20 (مثل نظام هوليريث 1890) لمعالجة البيانات الإحصائية.
2/ ظهور الحوسبة الرقمية	(1940 - 1970)	شهدت هذه الفترة تطور الحواسيب الرقمية الأولى، مما مهد الطريق للرقمنة: الحواسيب الأولى: -سنة 1945 ظهر أول حاسوب رقمي إلكتروني ENIAC أُستُخدم في الحسابات العسكرية. -سنة 1951 ظهر أول حاسوب تجاري UNIVAC يستخدم لمعالجة البيانات. تخزين البيانات رقمياً: -ظهور الأقراص المغناطيسية مثل IBM 350 سنة 1956. -تطوير لغات برمجة مثل FORTRAN (1957) و COBOL لمعالجة البيانات.
3/ ثورة الحواسيب الشخصية والإنترنت خلال الفترة	(1970 - 1990)	في هذه المرحلة، أصبحت الرقمنة أكثر انتشاراً بفضل: الحواسيب الشخصية: إطلاق أبل II (1977) و IBM PC (1981)، مما جعل الحوسبة في منازل الأفراد والشركات.

<p>ظهور الإنترنت: -تطوير ARPANET سنة 1969 التي تعتبر النواة الأولى للإنترنت. -اختراع بروتوكول (1983) TCP/IP ، الذي سهّل الاتصال بين الشبكات. قواعد البيانات الرقمية: أنظمة مثل (1977) Oracle و (1974) SQL سمحت بتخزين واسترجاع البيانات بكفاءة.</p>		
<p>شهدت هذه الفترة تسارعاً كبيراً في الرقمنة بسبب: الشبكة العالمية:(WWW) اختراع تيم بيرنرز لي سنة 1989 (للويب، مما جعل المعلومات متاحة للجميع. التجارة الرقمية: ظهور أمازون سنة 1994 وE Bay سنة 1995، وتحويل المعاملات إلى رقمية. الحكومات والخدمات الرقمية: بدء تحول الحكومات إلى الخدمات الرقمية (مثل الحكومة الرقمية في سنغافورة سنة 1999).</p>	<p>(1990- 2010)</p>	<p>4/ عصر المعلومات والويب</p>
<p>أصبحت الرقمنة أكثر تعقيداً وتأثيراً مع: البيانات الضخمة:(Big Data) تطور منصات مثل Hadoop وSpark لتحليل كميات هائلة من البيانات. الذكاء الاصطناعي¹:(AI) استخدام خوارزميات التعلم الآلي في التحليل الرقمي (مثل ChatGPT، أنظمة التوصية). إنترنت الأشياء:(IoT) اتصال الأجهزة الذكية (مثل المنازل الذكية، السيارات ذاتية القيادة) بالشبكات الرقمية. البلوك تشين والعملات الرقمية: ظهور (2009) Bitcoin وتقنيات اللامركزية في المعاملات.</p>	<p>(2010- حتى الآن)</p>	<p>5/ العصر الحديث: الذكاء الاصطناعي وإنترنت الأشياء</p>

Source: Brynjolfsson, E. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.

¹ Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company. p 89.

2- تعريف الرقمنة¹:

الرقمنة (Digitalization): هي عملية تحويل المعلومات والعمليات والأنشطة من الشكل التقليدي (الورقي أو التناظري) إلى الشكل الرقمي باستخدام التقنيات الحديثة مثل الحواسيب والبرمجيات والشبكات الرقمية. وتشمل:

- تحويل البيانات مثل الأرشيف الورقي إلى ملفات إلكترونية.
 - أتمتة العمليات مثل التحول من المعاملات اليدوية إلى الأنظمة الرقمية.
 - تحسين الخدمات عبر التقنيات الرقمية مثل التجارة الرقمية.
- وتعرف أيضاً: "على أنها تحويل البيانات إلى شكل رقمي وذلك من أجل معالجتها بواسطة الحاسب الإلكتروني²."

3- تعريف التحول الرقمي (Digital Transformation):

التعريف الأول: التحول الرقمي هو عملية استراتيجية شاملة تعتمد على دمج التقنيات الرقمية المتقدمة في جميع جوانب المؤسسة، مما يؤدي إلى تغيير جذري في نماذج الأعمال، وتحسين تجربة العملاء، ورفع الكفاءة التشغيلية.

التعريف الثاني: هو عملية انتقال الشركات والمنظمات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجاتها أي التحول من الأساليب والأدوات التقليدية إلى التكنولوجيا الرقمية لتحل مكانها³ وبت من الواضح تزايد الاهتمام بالتقنية والتكنولوجيا الرقمية وتطويرها بشكل عام وكيف أثر التحول الرقمي بشكل إيجابي على مختلف مجالات الحياة بل وأصبح الوسيلة الأكثر استخداماً واستدامةً لنجاح الشركات والمؤسسات. إذ يعمل التحول الرقمي على جمع البيانات في الوقت الحالي وتوفير تحليلات متقدمة تساعد في عدة أمور منها:

- توفير رؤية عميقة للبيانات من أجل اتخاذ أفضل القرارات؛
- تحقيق الكفاءة والفعالية وتحسين الجودة؛
- تحسين الأعمال والخدمات الرقمية في العديد من الصناعات والقطاعات؛

¹ Gartner. (2020). *IT Glossary: Digitalization*. Retrieved from gartner official website. •

² ريس عبد الرحمان، تأثير الرقمنة على جودة الخدمات الفندقية، دراسة حالة عينة من الفنادق المصنفة لولايات الشرق، الأفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة تبسة، العدد الأول، المجلد 8، 2023، ص 430.

³ محمد خالد أحمد محمد علي خضراوي، محمد حسين صالح عبد الغفور برسي، منى أحمد عبد الوهاب عرب، أثر أبعاد التحول الرقمي على إدارة العلاقات مع العملاء، المجلة الدولية للبحوث الإدارية والإقتصادية، المجلد الأول، العدد الأول، سبتمبر، 2024، ص 199.

- تحسين الإنتاجية وتعزيز تجربة العملاء؛
- التقدم والابتكار في نماذج الأعمال؛
- دعم الاستراتيجيات القوية وتنافسية المؤسسات وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح؛
- توفير طرق اتصال وتعاون جديدة بين المؤسسات وتطوير استراتيجيات نمو الأعمال في المستقبل؛
- تعزيز المرونة ومواجهة التحديات والصعوبات بنجاح.
- لا يقتصر على التكنولوجيا فقط، بل يشمل تغيير الثقافة التنظيمية وطرق العمل.
- يعتمد على تقنيات مثل: الذكاء الاصطناعي (AI)، تحليل البيانات والبلوك تشين (Blockchain) والتقنيات الناشئة.

4- أهمية التحول الرقمي (Why Digital Transformation Matters)

تتمثل أهمية التحول الرقمي فيما يلي:

- أ. تحسين تجربة العمل (Customer Experience)
 - استخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل سلوك العملاء وتقديم توصيات مخصصة.
 - تطبيقات المحادثة الآلية (Chatbots) لدعم العملاء على مدار الساعة.
- ب. زيادة الكفاءة التشغيلية (Operational Efficiency)
 - أتمتة العمليات الروتينية مثل الفواتير وإدارة المخزون.
 - تقليل الأخطاء البشرية وزيادة الإنتاجية.
- ج. تعزيز الابتكار (Innovation & New Business Models)
 - ظهور نماذج أعمال جديدة مثل: الاقتصاد التشاركي (Uber, Airbnb) والخدمات السحابية مثل (Netflix و Spotify).
- د. المنافسة في السوق الرقمي (Competitive Advantage)
 - الشركات التي تتأخر في التحول الرقمي تفقد حصتها السوقية لصالح المنافسين الرقميين.

5- مراحل تطور التحول الرقمي (Evolution of Digital Transformation)

تطور التحول الرقمي عبر الزمن ومر بمراحل عديدة نذكر أهمها حسب الجدول الآتي:

الجدول رقم (2): مراحل تطور التحول الرقمي

مراحل تطور التحول الرقمي	الفترة الزمنية	خصائص كل مرحلة
المرحلة الأولى	1980-1990	- تركيز على أتمتة العمليات الورقية - تطوير أنظمة تخطيط موارد المؤسسات مثل أنظمة المحاسبة (ERP) - بداية استخدام البريد الإلكتروني في الأعمال
المرحلة الثانية	2000-2010	- انتشار التجارة الرقمية - تطوير أنظمة إدارة المحتوى (CMS) - ظهور وسائل التواصل الاجتماعي للأعمال - ظهور مواقع الويب والتسوق عبر الإنترنت. (Amazon, eBay)
المرحلة الثالثة	2010-2020	- تبني الحوسبة السحابية - انتشار الأجهزة الذكية وإنترنت الأشياء (IoT) مثل الهواتف الذكية. - استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل البيانات
المرحلة الرابعة ¹	2020 حتى الآن	- اعتماد تقنيات التعلم الآلي - التكامل بين العالمين الرقمي والمادي - الميتافيرس، البلوك تشين، والذكاء الاصطناعي التوليدي (مثل ChatGPT).

المراجع: من اعداد الطالبتين بتصريف

6- مجالات التحول الرقمي الرئيسية

تتمثل مجالات التحول الرقمي فيما يلي:

الجدول رقم (3): مجالات التحول الرقمي الرئيسية

المجال	أهم التقنيات	الفوائد
التسويق	الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات	تحسين الحملات، قياس العائد على الاستثمار
المبيعات	أنظمة CRM الذكية، المبيعات التنبؤية	زيادة الإيرادات، تحسين العلاقات مع العملاء
خدمة العملاء	الدرشة الآلية، التحليلات الصوتية	تحسين الرضا، خفض تكاليف الدعم
العمليات	الروبوتات، إنترنت الأشياء	رفع الإنتاجية، تحسين الجودة
الموارد البشرية	أنظمة إدارة المواهب الرقمية	تحسين التوظيف، تطوير المهارات

SOURCE McKinsey (2023). "The State of Digital Transformation". P 12.

¹ McKinsey (2023). "The State of Digital Transformation". P 12.

7- العوامل التي ساهمت في تطور التحول الرقمي:

ساهمت عدة عوامل في تطور التحول الرقمي والمتمثلة في:

أ. التطورات التكنولوجية:

✓ زيادة قوة وقدرة الحواسيب.

✓ تحسين سرعات الاتصال بالإنترنت.

✓ تطور تقنيات تخزين البيانات.

ب. متطلبات السوق:

✓ زيادة توقعات العملاء

✓ ظهور منافسين رقميين جدد

✓ الحاجة إلى كفاءة أعلى في العمليات

ج. التغيرات التنظيمية:

✓ ظهور أدوار جديدة مثل رئيس قسم التحول الرقمي

✓ تغير الهياكل التنظيمية التقليدية

✓ الحاجة إلى مرونة أكبر في العمل.

المطلب الثاني: متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات وتأثيره على وظائفها

التحول الرقمي ليس مجرد شراء برامج أو أجهزة حديثة، بل هو عملية استراتيجية تتطلب عدة عوامل تنظيمية وتقنية وبشرية. فيما يلي المتطلبات الرئيسية للتحول الرقمي في المؤسسات، مع دعم كل نقطة بمراجع أكاديمية وتقارير معتمدة:

1- متطلبات التحول الرقمي في المؤسسات

1-1/ الاستراتيجية الرقمية والقيادة¹ (Digital Strategy & Leadership)

- يجب على المؤسسة أن تضع خطة استراتيجية واضحة تحدد الأهداف الرقمية (مثل تحسين تجربة العملاء، رفع الكفاءة، أو دخول أسواق جديدة).
- القيادة الرقمية (Digital Leadership) ضرورية، حيث يحتاج المديرون إلى فهم التقنيات الحديثة وقيادة التغيير التنظيمي.
- إنشاء لجنة تحول رقمي تضم ممثلين من الإدارة العليا، تكنولوجيا المعلومات، والتسويق.

¹ Kane, G.C. (2021). The Technology Fallacy. MIT Press .p 15.

2-1/ البنية التحتية التكنولوجية (Technology Infrastructure)

- الحوسبة السحابية: (Cloud Computing) لنقل البيانات والتطبيقات إلى السحابة) مثل AWS ، Microsoft Azure).
- أمن المعلومات: (Cybersecurity) حماية البيانات من الاختراق عبر أنظمة تشفير متقدمة.
- البيانات الضخمة: (Big Data) أنظمة تخزين وتحليل البيانات) مثل Hadoop ، Tableau).
- إنترنت الأشياء: (IoT) لأتمتة العمليات في المصانع والمخازن.

3-1/ المهارات الرقمية والموارد البشرية (Digital Skills & Workforce)

- إعادة تدريب الموظفين: (Upskilling/Reskilling) تدريبهم على أدوات مثل الذكاء الاصطناعي، تحليل البيانات، والأتمتة¹.
- توظيف كفاءات رقمية جديدة: مثل علماء البيانات، مطوري البرمجيات، وخبراء الأمن السيبراني.
- ثقافة الابتكار: (Innovation Culture) تشجيع الموظفين على تبني التقنيات الجديدة.

4-1/ إدارة التغيير التنظيمي (Organizational Change Management)

- مقاومة التغيير هي أحد أكبر تحديات التحول الرقمي، لذا يجب:
 - التواصل الفعال مع الموظفين حول فوائد التحول.
 - تطبيق منهجيات إدارة التغيير مثل نموذج Kotter أو ADKAR.
 - قياس تأثير التحول باستخدام مؤشرات الأداء. (KPIs)

5-1/ تجربة العملاء والتركيز على البيانات (Customer-Centric & Data-Driven Approach)

- تحليل سلوك العملاء باستخدام أدوات مثل (Google Analytics, CRM Systems) .
- التسويق الرقمي الشخصي (Personalized Marketing) عبر الذكاء الاصطناعي.
- تحسين تجربة المستخدم (UX/UI) في التطبيقات والمواقع.

6-1/ الشراكات والتعاون مع الشركات الناشئة (Partnerships & Ecosystems)

- التعاون مع شركات التكنولوجيا مثل Microsoft, IBM للحصول على حلول مخصصة.
- الاستثمار في الشركات الناشئة (Startups) التي تقدم حلولاً رقمية مبتكرة.

¹ McKinsey (2022). "The State of Digital Transformation", p 11.

2-تأثير التحول الرقمي على وظائف المؤسسة

التحول الرقمي (Digital Transformation) هو عملية دمج التقنيات الرقمية في جميع جوانب المؤسسة، مما يؤدي إلى تغيير جذري في كيفية عملها وتقديم القيمة للعملاء. هذا التحول يؤثر على جميع الوظائف التنظيمية، من العمليات الداخلية إلى التفاعل مع العملاء¹.

1-2/ التسويق والمبيعات (Marketing & Sales)

• التغييرات الرئيسية:

- استخدام الذكاء الاصطناعي في تحليل سلوك العملاء وتخصيص العروض.
- ظهور التسويق عبر منصات التواصل الاجتماعي والتسويق بالمحتوى.
- أتمتة عمليات المبيعات عبر أنظمة CRM مثل Salesforce.
- الأثر: زيادة دقة استهداف العملاء وتحسين معدلات التحويل.

2-2/ خدمة العملاء (Customer Service)

• التغييرات الرئيسية²

- تطور أنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) لتصبح أكثر ذكاءً.
- استخدام Chatbots والذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات العملاء والرد على استفساراتهم.
- تطوير تجارب عملاء مخصصة عبر قنوات متعددة (Omnichannel).
- تطبيق حلول الدردشة الآلية (Chatbots) التي توفر خدمة 24/7.
- تقديم الخدمات الأساسية عبر منصات رقمية متكاملة، تطبيقات الهواتف الذكية وبوابات الخدمة الذاتية.
- الأثر: تحسين رضا العملاء وخفض تكاليف الدعم.

2-3/ الموارد البشرية (Human Resources)³

• التغييرات الرئيسية:

- استخدام أنظمة التوظيف الذكية (AI-based Recruitment).
- تطبيق التعلم الإلكتروني (E-Learning) لتطوير الموظفين.

¹ Kotler et al. (2021), *Marketing 5.0*, pp. 45-47.

² Salesforce (2023), "State of Service Report", p.12-15.

³ Cappelli (2019), *HR Technology and Digital Transformation*, Harvard Business Review, p. 32.

- أدوات تحليل البيانات لقياس أداء الموظفين.
- الأثر: تحسين كفاءة التوظيف وتطوير المهارات الرقمية.

4-2 / العمليات والإنتاج (Operations & Production) ¹

- التغييرات الرئيسية:
 - تبني إنترنت الأشياء (IoT) لمراقبة الآلات وتحسين الصيانة.
 - استخدام البيانات الضخمة لتحسين سلاسل التوريد.
 - التصنيع الذكي (Smart Manufacturing) باستخدام الروبوتات.
 - الأثر: زيادة الإنتاجية وخفض التكاليف.

5-2 / المالية والمحاسبة (Finance & Accounting) ²

- التغييرات الرئيسية:
 - استخدام البلوك تشين (Blockchain) لتعزيز الشفافية.
 - أتمتة العمليات المحاسبية عبر برامج مثل QuickBooks و Xero.
 - تحليل البيانات المالية في الوقت الفعلي.
 - الأثر: تقليل الأخطاء البشرية وتحسين اتخاذ القرار.

6-2 / تكنولوجيا المعلومات ³ (IT) :

- التغييرات الرئيسية:
 - الانتقال إلى الحوسبة السحابية (Cloud Computing).
 - تعزيز الأمن السيبراني لحماية البيانات.
 - تطوير بنية تحتية رقمية متكاملة.
 - الأثر: تحسين مرونة المؤسسة وقدرتها على الابتكار.

¹ Porter & Heppelmann (2015), *Harvard Business Review*, "How Smart, Connected Products Are Transforming Competition," p. 65.

² Davenport (2018), *The AI Advantage*, MIT Press, p. 112.

³ McAfee & Brynjolfsson (2017), *Machine, Platform, Crowd*, p. 89.

المطلب الثالث: الأهمية الاستراتيجية للتحول الرقمي وتحدياته في مجال خدمة دعم العملاء

أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية لبقاء المؤسسات ونموها في العصر الحديث، حيث يشكل عاملاً حاسماً في تعزيز القدرة التنافسية ومواكبة متطلبات السوق المتغيرة. لم يعد التحول الرقمي خياراً ترفيهياً، بل تحول إلى استراتيجية أساسية لضمان الاستمرارية والنمو في الاقتصاد الرقمي المتسارع.

1- الأهمية الاستراتيجية للتحول الرقمي

1-1/ تعزيز الكفاءة التشغيلية

- أتمتة العمليات الروتينية وتقليل الأخطاء البشرية؛
- تحسين إدارة الموارد عبر أنظمة التخطيط الذكية (ERP)؛
- تخفيض التكاليف التشغيلية على المدى الطويل؛
- تحسين سلاسل التوريد عبر تقنيات إنترنت الأشياء (IoT).

1-2/ تحسين تجربة العملاء¹

- توفير قنوات اتصال متعددة ومتكاملة (أومني تشانيل)؛
- تخصيص الخدمات باستخدام تحليلات البيانات الضخمة؛
- تسريع الاستجابة للاستفسارات والشكاوى؛
- تحسين جودة الخدمة عبر أدوات الذكاء الاصطناعي.

1-3/ تعزيز الابتكار والقدرة التنافسية

- تمكين نماذج أعمال جديدة (الاقتصاد التشاركي، الخدمات حسب الطلب)؛
- تطوير منتجات وخدمات مبتكرة باستخدام التقنيات الناشئة؛
- الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق المتغيرة؛
- تحليل المنافسين وتوقع اتجاهات السوق.

1-4/ تحسين اتخاذ القرارات

- لوحات التحكم التفاعلية لمتابعة الأداء في الوقت الفعلي؛
- التحليلات التنبؤية للتنبؤ بالاتجاهات المستقبلية؛
- تقارير ذكية قابلة للتخصيص حسب الاحتياجات؛
- إدارة المخاطر عبر أنظمة الإنذار المبكر.

• ¹ Kane, G., et al. (2015). *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review, p 25.

2- تحديات التحول الرقمي في مجال خدمة دعم العملاء:

رغم أن التحول الرقمي في مجال خدمة دعم العملاء يقدم كثيراً من الفوائد والمزايا للمؤسسات والعملاء إلا أنه يشكل أيضاً تحديات ومخاطر كبيرة لتجربة العملاء، وفيما يلي أبرز التحديات والمخاطر للتحول الرقمي لتجربة العملاء وكيفية التغلب عليها¹:

1-2/ التوفيق بين الاستراتيجية والثقافة: يتطلب التحول الرقمي رؤية واضحة وأهدافاً و خارطة طريق تتماشى مع احتياجات العملاء وتوقعاتهم وتفضيلاتهم، كما أنه يتطلب ثقافة تدعم التعاون والتجريب والتعلم والتكيف، ومع ذلك فإن العديد من المؤسسات تواجه المقاومة والأنظمة القديمة والعمليات الصارمة التي تعيق جهود التحول الرقمي. للتغلب على هذا التحدي يحتاج القادة إلى إيصال قيمة وهدف التحول الرقمي وإشراك الموظفين وتمكينهم وتعزيز عقلية تتمحور حول العملاء في جميع أنحاء المؤسسة.

2-2/ إدارة البيانات والخصوصية: البيانات هي وقود التحول الرقمي لأنها تتيح الرؤى والتخصيص والأتمتة والابتكار ومع ذلك تأتي البيانات أيضاً مع مخاطر مثل الانتهاكات الأمنية وقضايا الامتثال للقوانين والمعضلات الأخلاقية وعدم ثقة العملاء، حيث يتزايد وعي العملاء وقلقهم بشأن كيفية جمع بياناتهم واستخدامها ومشاركتها من قبل العلامات التجارية. للتغلب على هذا التحدي تحتاج المؤسسات إلى تنفيذ سياسات وممارسات قوية لإدارة البيانات والأمن والأخلاقيات، كما تحتاج أيضاً إلى الشفافية والاحترام والمساءلة عن إجراءات البيانات التي تحصل عليها وتزويد العملاء بالاختيارات وتمكينهم من التحكم ببياناتهم.

2-3/ تقديم تجارب عملاء سلسة ومتناسقة: أحد أهم التحديات أمام التحول الرقمي في مجال تجربة العملاء يتمثل في تقديم تجارب سلسة ومتناسقة عبر قنوات وأجهزة ونقاط اتصال متعددة، إذ يتوقع العملاء أن يتفاعلوا مع العلامات التجارية في أي وقت وفي أي مكان وبأية طريقة يريدون، وبالمقابل فإن المؤسسات التي تسعى نحو تحقيق التحول الرقمي في مجال خدمة دعم العملاء تكافح لدمج وتنظيم منصاتها وأنظمتها وعملياتها الرقمية لإنشاء رحلة عميل موحدة ومتناسقة. للتغلب على هذا التحدي تحتاج المؤسسات إلى اعتماد نهج تصميمي يركز على العملاء وإلى الاستفادة من البيانات والتحليلات لفهم سلوك العملاء وتفضيلاتهم، وتحتاج كذلك إلى تحسين قدراتها الرقمية وأدائها.

¹ <https://porsline.com/blog/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84-%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9-%D8%AF%D8%B9%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%A1/22:19>. ساعة الاطلاع: 2025/03/03. التاريخ:

2-4/ الموازنة بين التفاعلات البشرية والرقمية: فمن جهة يمكن للتحول الرقمي أن يعزز تجربة العملاء من خلال توفير الراحة والسرعة والكفاءة والابتكار، ومن جهة أخرى فإنه يمكن أن يقلل أيضاً من جودة تجربة العملاء من خلال خلق الإحباط والارتباك والعزلة وعدم الرضا، ولهذا يجب أن يبقى العملاء قادرين على إجراء التفاعلات البشرية وخاصةً عندما يحتاجون إلى دعم عاطفي أو توجيه أو قرار. للتغلب على هذا التحدي تحتاج المؤسسات إلى فهم احتياجات العملاء والسياقات المختلفة وتصميم حلولها الرقمية وفقاً لذلك، كما تحتاج أيضاً إلى تدريب وكلائها البشريين وتمكينهم لاستكمال قنواتها الرقمية وزيادتها وتوفير التعاطف والثقة والقيمة للعملاء¹.

2-5/ التكيف مع توقعات العملاء المتغيرة: يمكن للتحول الرقمي أن يخلق فرصاً وإمكانيات جديدة لتجربة العملاء، إلا أنه يمكنه أيضاً رفع المستوى وإنشاء متطلبات وضغوط جديدة. إذ يتعرض العملاء باستمرار لتقنيات واتجاهات وخبرات جديدة من مختلف الصناعات والقطاعات ويتوقعون من العلامات التجارية مواكبة ذلك وتقديمه. للتغلب على هذا التحدي تحتاج المؤسسات إلى مراقبة احتياجات العملاء وتفضيلاتهم وتوقعها والابتكار المستمر وتحسين العروض والتفاعلات الرقمية، كما تحتاج أيضاً إلى طلب تعليقات العملاء والعمل وفقاً لها والمشاركة في خلق قيمة مع العملاء.

2-6/ قياس النتائج وتحسينها: إذ يمكن أن ينتج عن التحول الرقمي كثير من البيانات والمقاييس، لكنها ليست جميعها ذات صلة أو ذات مغزى لتجربة العملاء، ولهذا تحتاج المؤسسات إلى تحديد وتتبع المؤشرات الصحيحة التي تعكس تأثير وقيمة مبادرات التحول الرقمي لديها على رضا العملاء وولائهم والاحتفاظ بهم، وهي تحتاج أيضاً إلى استخدام البيانات والرؤى لتقييم وتحسين استراتيجياتها وعملياتها وحلولها الرقمية والتأكد من توافقها مع أهداف وتوقعات عملائها.

وهناك تحديات أخرى تقنية ومالية متعلقة بمهارات الموارد البشرية والمتمثلة في:

- تكاليف التحول: إذ يمكن أن يكون التحول الرقمي مكلفاً بالنسبة للمؤسسات، حيث يتطلب توظيف الموارد والتكنولوجيا الحديثة وتدريب الموظفين على استخدامها.
- تحديات التكنولوجيا: تتغير التقنيات بسرعة كبيرة مما قد يشكل تحدياً للمؤسسات التي تسعى إلى التحول الرقمي فالتحول الرقمي يتطلب التكيف مع التغييرات الجديدة في التكنولوجيا والابتكارات الجديدة.
- توافر المهارات: يتطلب التحول الرقمي مهارات جديدة في مجالات مثل تحليل البيانات والذكاء الاصطناعي والتسويق الرقمي وغيرها، وهذا يمكن أن يكون تحدياً للمؤسسات التي تفتقر إلى هذه المهارات في فريقها.
- تكامل الأنظمة: يمكن أن يشكل هذا تحدياً للمؤسسة من حيث ربط النظم القديمة بالنظم الجديدة، وهذا يمكن أن يؤثر على تجربة العملاء وكفاءة العمليات.

¹ نفس المرجع أعلاه.

المبحث الثالث: إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية

بعد دخول الأنترنت تغيرت فكرة إدارة علاقات الزبائن التقليدية إلى إدارة علاقات الزبائن الرقمية تماشياً مع التوجه العالمي، فإن الشركات تقوم بدمج أنظمة إدارة الأعمال مع إمكانيات نظام إدارة علاقات الزبائن الرقمية وذلك لتوفير تطبيقات متميزة للشركات لتعطيها الفرصة للتنافس بقوة في ظل المتغيرات والأسواق الجديدة .

المطلب الأول: مفهوم إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية

1-1/تعريف إدارة علاقات الزبائن الرقمية "D-CRM": هي مصطلح انجليزي ومفاده التسيير

الإلكتروني لعلاقات الزبائن، أو هو تكييف إدارة علاقات الزبائن على الأنترنت.

▪ تعريف (تشافير) 2017:

"إدارة العلاقات الرقمية مع الزبائن هي عملية استخدام البيانات والتقنيات الرقمية لفهم سلوك العملاء وتخصيص التفاعلات، وبناء علاقات مستدامة تعزز القيمة المتبادلة"¹.

▪ تعريف (راي) 2018:

"تهدف إدارة العلاقات الرقمية مع الزبائن إلى دمج قنوات اتصال متعددة (مثل مواقع الويب، الشبكات الاجتماعية، الدردشة الآلية) لتقديم خدمة عملاء سلسلة وفعالة"².

▪ تعريف (بيرنز) 2019:

"DCRM هي مزيج من استراتيجيات التسويق الرقمي وأنظمة إدارة علاقات العملاء (CRM) لتحليل بيانات العملاء، وأتمتة العمليات، وتقديم تجارب مخصصة في الوقت الفعلي"³.

▪ تعريف (غارتنر) 2020:

"إدارة العلاقات الرقمية مع العملاء هي نهج يعتمد على التكنولوجيا لتحسين تفاعلات العملاء عبر القنوات الرقمية، باستخدام الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات لتحسين القرارات التسويقية.

▪ تعريف (كوتلر وأرمسترونج) 2021:

"تشمل إدارة العلاقات الرقمية مع العملاء جميع الأنشطة التي تقوم بها الشركات لجذب العملاء عبر المنصات الرقمية، والاحتفاظ بهم، وزيادة رضاهم من خلال تجارب مخصصة وفعالة"⁴.

¹ Xavier, L. (2017). Digital Customer Relationship Management. P. 45.

² Ray, S. (2018). Digital Customer Engagement. Springer. P. 56.

³ Burns, A. (2019). Digital CRM: Strategies for the Modern Business. Wiley. P. 78.

⁴ Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). Principles of Marketing (18th ed.). Pearson. P. 312.

ومنه نستنتج أن إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية هي امتداد لإدارة العلاقات مع الزبائن التقليدية والتي تنفذ عملياتها عبر الأنترنت باستخدام التكنولوجيا الحديثة من أجل ضمان ولاء الزبون وتوطيد العلاقة معه لأطول مدة ممكنة.

ولتحسين قيمة العلاقة بين المؤسسة وعملائها، تُستخدم سنة (6) عناصر العلاقة (R6) التي تساعد في تعزيز ولاء العملاء وزيادة رضاهم وهي:

1- العميل الصحيح (Right Customer): ويقصد به استهداف العملاء الذين يتناسبون مع استراتيجية المؤسسة ويقدمون قيمة طويلة الأجل وذلك من خلال¹:

- تحليل بيانات العملاء لتحديد الشرائح الأكثر ربحية وولاءً.
- تجنب إهدار الموارد على عملاء غير مناسبين (مثل الذين يطلبون خصومات كبيرة دون ولاء).
- استخدام أدوات مثل (RFM Analysis) الحداثة، التكرار و القيمة المالية.

2- المنتج الصحيح (Right Product): وهو تقديم منتجات/خدمات تلبي احتياجات العميل بدقة وتتفوق على المنافسين عن طريق:

- استخدام بحوث السوق لفهم تفضيلات العملاء (مثل استطلاعات الرأي أو تحليل البيانات).
- تطوير منتجات مخصصة (Customization) أو حزم متكاملة (Bundling) مثل شركة أمازون تستخدم الذكاء الاصطناعي لتوصية منتجات تناسب كل عميل.

3- الوقت الصحيح (Right Time): التفاعل مع العميل في اللحظة الأكثر تأثيراً (توقيت التسويق أو خدمة ما بعد البيع) من خلال:

- استخدام التسويق الآني (Real-Time Marketing) مثل إرسال عروض في يوم عيد ميلاد العميل.
- تحليل سلوك العميل لتحديد أوقات الشراء المثلى (مثال: إرسال إشعار عند إضافة منتج لعربة التسوق دون اكتمال الشراء).

4- القناة الصحيحة (Right Channel): التواصل عبر القنوات المفضلة للعميل (رقمية، تقليدية، أو هجينة) عن طريق:

○ ¹ Kotler & Keller (2016), *Marketing Management*, 15th Ed., p. 143.

- تحليل قنوات الاتصال الأكثر فعالية (مثال: بعض العملاء يفضلون الدردشة المباشرة على الموقع، والبعض الآخر يتفاعل أكثر عبر البريد الإلكتروني).
- دمج القنوات (Omnichannel) لضمان تجربة سلسة.

5- السعر الصحيح: (Right Price): تحديد سعري يعكس القيمة المدركة من قبل العميل ويحقق ربحية للمؤسسة من خلال:

- استخدام استراتيجيات تسعير ديناميكية مثل Uber في أوقات الذروة.
- تقديم خصومات مخصصة للعملاء المخلصين (مثال: برامج الولاء).

تجنب التسعير الزائد الذي يدفع العميل للمنافسين

6- الخدمة الصحيحة: (Right Service): تقديم دعم فاعل وسريع يضمن رضا العميل ويحول الشكاوى إلى فرص تحسين من خلال¹:

- تدريب موظفي خدمة العملاء على حل المشكلات بفعالية. (Empowerment)
- استخدام الذكاء الاصطناعي (Chatbots) للرد السريع على الاستفسارات البسيطة.
- قياس رضا العملاء عبر صافي مُروجي العلامة.

1-2/ أبعاد إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية:

تتمثل هذه الأبعاد في النقاط الآتية:

- 1- الموقع الإلكتروني: كلما كان الموقع والمحتوى جذاب كلما زاد من جذب عدد الزبائن.
- 2- الأمان والخصوصية: قدرة الموقع على حماية المعلومات الشخصية للزبائن ومنع وصول الغير المخول لهم للوصول لهذه المعلومات.
- 3- خدمات دعم الزبائن: تتطلب مواكبة الأعمال عبر الأنترنت وتوفير خدمات لدعم الزبون خصوصا تلك التي تعقب عملية البية والشراء.

1-3/ أساسيات إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية:

تتمثل أساسيات إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية فيما يلي:

○ ¹ Zeithaml et al. (2018), *Services Marketing*, 7th Ed., p. 210.

1-3-1/ جمع وتحليل بيانات العملاء (Customer Data Analytics)¹

- يعتمد نجاح DCRM على جمع بيانات العملاء من مختلف القنوات الرقمية (الويب، التطبيقات، وسائل التواصل الاجتماعي) وتحليلها لفهم سلوكهم وتفضيلاتهم.
- تحليل البيانات الضخمة (Big Data Analytics) لفهم أنماط الشراء.
- تُستخدم أدوات مثل Google Analytics، CRM Systems، و AI-Driven Analytics لتحسين القرارات التسويقية.

2-3-1/ التخصيص والذكاء الاصطناعي (Personalization & AI)²

- استخدام الذكاء الاصطناعي (AI) والتعلم الآلي (ML) لتخصيص العروض والرسائل بناءً على سلوك العميل، مثل توصيات المنتجات في أمازون، رسائل البريد الإلكتروني المخصصة، (Chatbots) والمساعدات الافتراضية لدعم العملاء (7/24).
- التسويق المخصص (Personalized Marketing): إرسال عروض بناءً على سجل المشتريات.

3-3-1/ أتمتة التسويق (Marketing Automation)³

- أتمتة الحملات التسويقية عبر البريد الإلكتروني، الدردشة الآلية (Chatbots)، وإعلانات وسائل التواصل الاجتماعي، إرسال رسائل مبرمجة (Email Sequences) وتقسيم العملاء (Customer Segmentation)، مثل HubSpot، Mailchimp، Salesforce Marketing Cloud.

4-3-1/ إدارة تجربة العملاء (Customer Experience Management - CXM)

- تصميم رحلة العميل (Customer Journey) لضمان تجربة سلسلة عبر جميع القنوات الرقمية وتشمل دعم العملاء عبر الدردشة الحية، منصات التواصل الاجتماعي، والتقييمات الرقمية.

5-3-1/ الأمان وحماية البيانات (Data Security & Privacy)

- الامتثال للقوانين مثل اللائحة العامة لحماية البيانات وضمان أمن بيانات العملاء.

¹ Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). Principles of Marketing (18th ed.). Pearson. P. 320.

² Burns, A. (2019). Digital CRM: Strategies for the Modern Business. Wiley. P. 92.

³ Gartner. (2020). Glossary of Digital Marketing Terms. [Online]. P. 15.

- استخدام تقنيات التشفير (Encryption) وأنظمة الحماية من الاختراق، سياسات خصوصية واضحة. وتجنب انتهاك البيانات. (Data Breaches).

1-3-6/ تفاعلات وسائل التواصل الاجتماعي (Social CRM)¹

- استخدام منصات التواصل الاجتماعي مثل (Facebook، Twitter، Instagram) لإدارة العلاقات مع العملاء والاستجابة السريعة للشكاوى والاستفسارات.
- إدارة السمعة الرقمية (Online Reputation Management) والتسويق بالمؤثرين (Influencer Marketing).

1-4/ أساليب الاتصال لإدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية

تتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

1-4-1/ البريد الإلكتروني (Email Marketing)²

- إرسال رسائل مخصصة وعروض ترويجية بناءً على سلوك العميل، مثل: عروض الخصم، النشرات الإخبارية، رسائل الترحيب.

1-4-2/ وسائل التواصل الاجتماعي (Social Media Engagement)

- التفاعل مع العملاء عبر فيسبوك، تويتر، إنستغرام، لينكدإن، وغيرها وتشمل: الإجابة على الاستفسارات، إدارة الشكاوى، الحملات التفاعلية.

1-4-3/ الدردشة الآلية والذكاء الاصطناعي (Chatbots & AI Assistants)

- تقديم دعم فوري للعملاء عبر Chatbots المدعومة بالذكاء الاصطناعي مثل Zendesk، Drift.

1-4-4/ التطبيقات الذكية (Mobile Apps & Notifications)³

- استخدام إشعارات التطبيقات (Push Notifications) لإرسال عروض وتحديثات للعملاء.

○ ¹ Kotler et al. (2021), *Marketing 5.0*, p. 203.

² Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of Marketing* (18th ed.). Pearson. P. 335.

³ Ray, S. (2018). *Digital Customer Engagement*. Springer. P. 89.

5-4-1/ منصات الدردشة الفورية¹(Live Chat & WhatsApp Business)

- تقديم دعم مباشر عبر الدردشة الحية (Live Chat) على مواقع الويب أو واتساب للأعمال.

5-1/ أهمية إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية:

من الأهداف الرئيسية للمؤسسات في عملية التسويق الإلكتروني الحفاظ على علاقات جيدة ومتينة مع الزبائن وإحدى الوسائل لتحقيق هذا الهدف هو عن طريق إدارة علاقات الزبائن الرقمية، فبالإضافة لأهداف إدارة علاقات الزبائن التقليدية نجد مجموعة أخرى للأهداف وهي كما يلي:²

1-5-1/ زيادة ولاء الزبائن :

حين يتوفر في الشركة برنامج تسويق إلكتروني عبر العلاقات الزبائن فعال، فإنه يمكن الشركة من الإتصال مع زبائها بشكل أكثر فعالية وجدوى، وذلك لأن كل شخص في الشركة يكون له حرية الدخول إلى المعلومات الخاصة بالعميل أو الزبون وهذه المعلومات تساعد الشركة على تركيز وتوجيه الوقت والجهد في أمور تجلب ربحاً أكبر

و مزايا أكثر للزبائن. ومن الطرق التي يمكن للشركة أن تستغلها في زيادة فعالية ولاء الزبائن هو (شخصنة) علاقات الزبائن، بما يؤدي لزيادة الوقت المخصص للتعامل مع كل زبون من زبائن الشركة.

1-5-2/ زيادة فعالية عملية التسويق:

إن عملية توافر قاعدة معلومات مفصلة من برنامج تسويقي إلكتروني عبر العلاقات مع الزبائن، يسمح للمؤسسة للمشاركة في نوع المنتجات التي يمكن للزبون أن يشتريها وفي أي وقت يمكنه من القيام بذلك. ويتيح مثل هذا البرنامج زيادة فعالية الحملات الدعائية ومتابعتها بشكل فعال. ويمكن القيام بعملية تحليل لقاعدة معلومات الزبائن من وجهات نظر مختلفة وذلك للمساعدة في اكتشاف العناصر والعوامل التي يمكن أن تساعد الحملة التسويقية في تحقيق أكبر قدر من أهدافها وغاياتها.

1-5-3/ زيادة فعالية دعم وخدمة الزبائن:

إن أهم عنصرين في زيادة فعالية دعم وخدمة الزبائن هما عن طريق البريد الإلكتروني والبريد المباشر، والذي يساعد في الوصول إلى أكبر قاعدة من الزبائن ويمكنه أيضاً تحديد الطريقة التي بها يمكن تقديم المنتجات للزبون. ومن الطرق التي تساعد في الزيادة فعالية دعم وخدمة الزبائن هي عن الطريق المباشر للشركة، فإنه يتوقع أن يلقي خدمة الزبائن على مستوى راق وفي أقل وقت ممكن.

¹ Xavier, L. (2017). *Digital Customer Relationship Management*. P. 134.

² Claude demeure : Marketing , Sirey Edition , Paris , 2001 p269 .

إن تكنولوجيا مركز اتصال إدارة الزبائن الرقمية يساعد كثيرا في إدارة المكالمات الواردة بشكل فعال فممثلو المبيعات في مركز الاتصال يمكنهم أن يزودوا الزبائن الذين يقومون بالاتصال بمركز الاتصالات في الشركة بمعلومات و حلول لمشاكلهم في زمن قياسي وفعال ، مما يترك انطبعا بحرفية تعامل الشركة مع زبائنها وبالتالي تترك هذه الشركة انطبعا جيدا لدى زبائنها الذين يقومون بالاتصال سعيا وراء خدمة أو منتج ما .

1-5-4/ زيادة الكفاءة وخفض التكاليف:

توفر إدارة الزبائن الرقمية خدمة 24 ساعة عمل دون تكاليف مادية إضافية وبالتالي تخفض التكاليف وتزيد الكفاءة من خلال دمج بيانات الزبون في قاعدة بيانات واحدة. مما يسمح لفرق التسويق و المبيعات وغيرها من الإيرادات داخل الشركة تبادل المعلومات و العمل على أهداف الشركة الأساسية باستخدام نفس الإحصاءات.

المطلب الثاني: عناصر إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية D-CRM وطرق تنفيذها والفرق بينها

وبين إدارة العلاقات مع الزبائن التقليدية CRM.

1-2/ عناصر إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية D-CRM:

تتمثل عناصر إدارة علاقات الزبائن الرقمية فيما يلي:

الشكل (4): عناصر إدارة علاقات الزبائن الرقمية



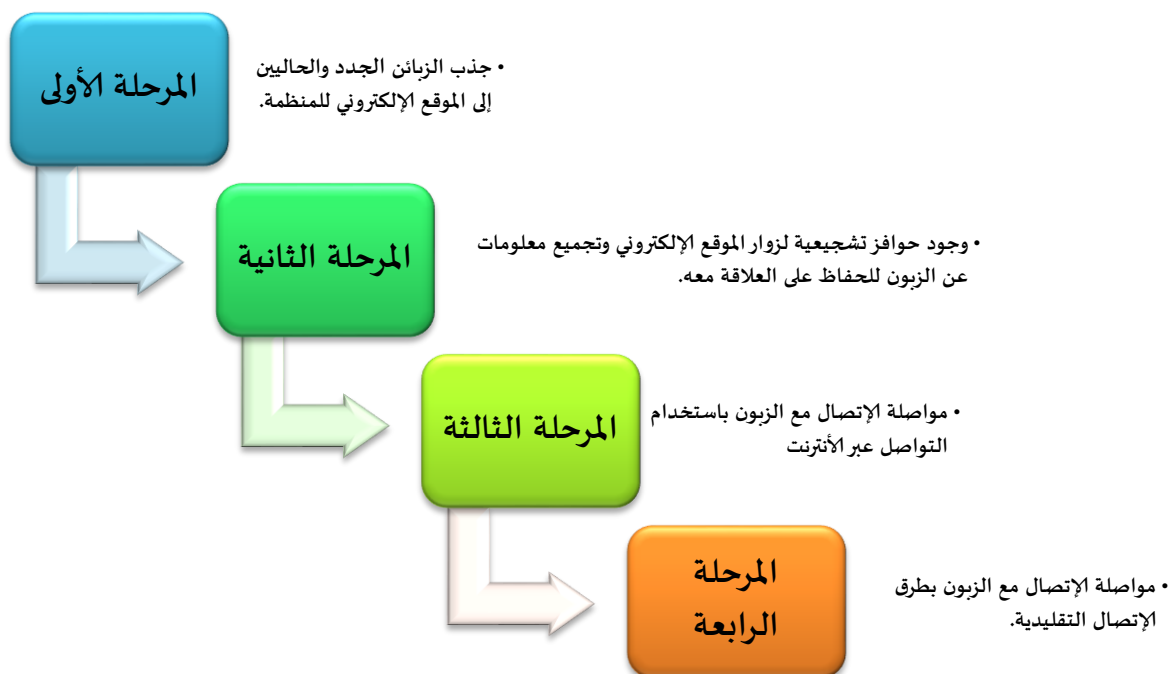
المراجع: من اعداد الطالبتين بتصرف

- 1- جمع البيانات وتحليلها¹ (Data Collection & Analytics): استخدام أدوات رقمية لتجميع وتحليل بيانات العملاء لتتبع سلوك العملاء عبر المواقع والتطبيقات باستخدام أنظمة تحليل البيانات مثل Google Analytics.
 - 2- التخصيص (Personalization): تقديم تجارب مخصصة لكل عميل بناءً على بياناته، من خلال توصيات المنتجات المخصصة ورسائل البريد الإلكتروني الشخصية.
 - 3- إدارة القنوات المتعددة (Omnichannel Management): توفير تجربة سلسلة عبر جميع القنوات الرقمية عن طريق تكامل الموقع الإلكتروني مع التطبيق ووسائل التواصل².
 - 4- التفاعل عبر وسائل التواصل (Social CRM): إدارة العلاقات مع العملاء عبر المنصات الاجتماعية لمتابعة الشكاوى والاستفسارات وإدارة السمعة الرقمية.
 - 5- الأتمتة (Automation): استخدام أنظمة آلية للتفاعل مع العملاء من خلال إرسال رسائل تلقائية ومتابعة العملاء آلياً.
 - 6- الذكاء الاصطناعي³ (AI): استخدام التقنيات الذكية لتحسين خدمة العملاء مثل الدردشة الآلية (Chatbots) وتحليل المشاعر (Sentiment Analysis).
 - 7- الأمن والخصوصية (Security & Privacy): حماية بيانات العملاء وفقاً للقوانين كتشفير البيانات.
- 2-2/ طرق تنفيذ إدارة علاقات الزبائن الرقمية:
- تستخدم إدارة علاقة الزبائن الرقمية نهجاً معيارياً لتحقيق اكتساب الزبائن عبر الإنترنت والاحتفاظ بهم ووفق هذا النهج يشمل أربع مراحل وهي كما يلي⁴:

- ¹Kumar & Reinartz (2018), Customer Relationship Management, p. 102-105
- ² Lemon & Verhoef (2016), Journal of Marketing, p. 71-73
- ³ Rust & Huang (2021), The Feeling Economy, p. 112-115.

طدة حوة فاطيمة، إدارة العلاقة الإلكترونية مع الزبائن، المجلة الجزائرية للدراسات الإنسانية، المجلد 01، العدد 02، جامعة أحمد بن بلة وهران 14، ديسمبر 2019، ص 380.

الشكل (5): طرق تنفيذ إدارة علاقات الزبائن الرقمية



المرجع: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على طدة حوة فاطيمة، إدارة العلاقة الإلكترونية مع الزبائن، المجلة الجزائرية للدراسات الإنسانية، المجلد 01، العدد 02، جامعة أحمد بن بلة وهران 1، ديسمبر 2019، ص 380.

1-4 المرحلة الأولى: جذب الزبائن الجدد والحاليين إلى الموقع الإلكتروني للمنظمة:

إن الاستراتيجية لتحقيق إدارة علاقات الزبائن عبر الإنترنت ببدء النظر في كيفية اكتساب الزبائن الذين يريدون التواصل بهذه الطريقة، وهذه قد تكون للزبائن الجدد والحاليين، بالنسبة للزبائن الجدد يكون الهدف بجذبهم إلى الموقع الإلكتروني للمنظمة بعرض أشرطة الإعلانات في المواقع الأخرى. إذ أن الشريط الإعلاني يقود الزبائن إلى موقع المنظمة الإلكتروني ويجب على المنظمة أن توليه اهتماما خاصا، ويكون للزبائن الحاليين بتشجيعهم على زيارة الموقع باستخدام الاتصالات التسويقية معهم، ولكل الزبائن عن طريق الاهتمام بالأساليب التي تعزز محتويات الموقع مثل وجود محركات البحث والبوابات الرقمية التي توجههم إلى مواقع إلكترونية أخرى والإعلانات.

2-4 المرحلة الثانية: وجود حوافز تشجيعية لزوار الموقع الإلكتروني وتجميع معلومات عن الزبون للحفاظ على العلاقة معه¹.

¹ نفس المرجع أعلاه، ص 380.

4-2-1/ وجود حوافز تشجيعية لزوار الموقع الإلكتروني: يجب أن تكون نوعية ومصداقية الموقع الإلكتروني

كافية للاحتفاظ بالزوار لكي يبقى فترة أطول على الموقع، وقد تم تحديد نوعين من الحوافز.

أ- عروض إرشادية: تقدم هذه العروض مقابل تقديم زوار الموقع الإلكتروني معلوماتهم الشخصية

واهتماماتهم، وتكون عبارة عن تقارير في مواضيع معينة ونتائج الندوات والمؤتمرات.

ب- عروض مبيعات: تشجع وتحت هذه العروض على اختبار المنتج وتقييمه، وأيضاً عن طريق تقديم

امتيازات تشجيعية مقابل عملية شراء.

4-2-2/ تجميع معلومات عن الزبون للحفاظ على العلاقة معه:

عندما يأخذ الزبون قرار الشراء يظهر على صفحة الموقع الإلكتروني نموذج يجب أن يملأ الزبون فيه البيانات

المطلوبة، ويجب أن يحتوي هذا النموذج على معلومات هامة في عملية إبقاء التواصل مع الزبون مثل البريد

الإلكتروني الخاص به، وعنوان سكنه وتلميحات عن الزبون لمعرفة ميوله وبالتالي إرسال المعلومات المناسبة

لميوله¹.

4-3 المرحلة الثالثة: مواصلة الاتصال مع الزبون باستخدام التواصل عبر الإنترنت

لقد أشارت الدراسات بأن إرسال رسائل البريد الإلكتروني إلى الزبائن من الوسائل المهمة لاستقطاب الزبائن

للعودة لزيارة الموقع الإلكتروني للمنظمة، بالإضافة إلى برامج تعزيز الولاء أو أبناء عن صناعة معينة أو معلومات

حول المنتج الجديد أو عروض أسعار.

4-4 المرحلة الرابعة: مواصلة الاتصال مع الزبون بطرق الاتصال التقليدية:

ويكون ذلك عن طريق البريد العادي وذلك لجذب انتباه الزبون حتى في حالة عدم اتصاله بالإنترنت.

2-3/ الفرق بين إدارة العلاقات مع الزبائن التقليدية CRM والرقمية D-CRM

تعتمد إدارة العلاقات التقليدية على التفاعلات المباشرة والوسائل التقليدية مثل الاتصالات الهاتفية

والزيارات الميدانية، بينما تتبنى الإدارة الرقمية أحدث التقنيات مثل الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات

الضخمة لتقديم تجارب مخصصة وفعالة. هذا التحول لم يغير فقط أدوات التواصل، بل غير جذرياً فلسفة

إدارة العلاقات مع العملاء برمتها.

وهذا ما يوضحه الجدول التالي للفروق بين إدارة علاقة الزبائن التقليدية بين إدارة علاقة الزبائن الرقمية.

¹ Kotler & Keller (2016), "Marketing Management", 15th Edition.p 145.

الجدول رقم (04): الاختلافات بين إدارة العلاقات مع الزبائن التقليدية CRM والرقمية D-CRM

المعيار	إدارة العلاقات التقليدية (Traditional CRM)	إدارة العلاقات الرقمية (Digital CRM)
نطاق التواصل	يعتمد على القنوات التقليدية (الهاتف، الفروع، البريد العادي).	يستخدم القنوات الرقمية (البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي، الدردشة الآنية).
جمع البيانات	يدوي، محدود (استمارات ورقية، سجلات مكتوبة).	تحليل تلقائي وشامل (Big Data) وتتبع السلوك عبر الإنترنت.
التخصيص	محدود، يعتمد على معلومات أساسية (مثل اسم العميل ورقم هاتفه).	عالي الدقة باستخدام الذكاء الاصطناعي (توصيات مخصصة، عروض موجهة).
سرعة الاستجابة	بطيء (ساعات أو أيام للرد على استفسارات العملاء).	فوري (دردشة آلية، ردود أوتوماتيكية 24/7).
التكامل بين القنوات	منفصلة (لا يوجد توحيد بين المبيعات الهاتفية والزيارات الميدانية).	متكامل – (Omnichannel) تجربة موحدة عبر جميع المنصات.
الأتمتة	شبه معدومة (تعتمد على الموظفين في المتابعة).	معتمدة بالكامل على الأتمتة (إرسال رسائل تلقائية، متابعة العملاء آلياً).
تحليل الأداء	تقارير يدوية وبطيئة (مثل Excel).	تحليل فوري باستخدام لوحات التحكم (Dashboards) والذكاء الاصطناعي.
التكلفة	مرتفعة (توظيف موظفين، طباعة مواد، اتصالات هاتفية).	منخفضة نسبيًا (أتمتة تقلل الحاجة إلى موارد بشرية إضافية).
التفاعل البشري	يعتمد على العلاقات الشخصية (مثل مندوب المبيعات الذي يزور العميل).	يعتمد على الخوارزميات والروبوتات مثل توصيات Netflix بناءً على المشاهدة السابقة.
قابلية التوسع	صعب التوسع (يتطلب موظفين إضافيين).	سريع التوسع (مثال: إرسال مليون إيميل تلقائيًا دون تكلفة إضافية).
المرونة والتكيف	يصعب تعديل الاستراتيجيات بسرعة.	يمكن تعديل الحملات فورًا بناءً على بيانات التحليل.
الاستخدام	في الأسواق المحلية الصغيرة.	للشركات العالمية أو سريعة النمو.

-عند التعامل مع عملاء رقميين (مستخدمي الهواتف الذكية، منصات التواصل الاجتماعي).	-مع العملاء الذين يفضلون التعامل المباشر كبار السن، بعض القطاعات B2B.	
أمازون، نتفليكس، تطبيقات البنوك الرقمية.	متاجر تقليدية، مراكز اتصال تقليدية.	الأمثلة

source :Kotler & Keller (2023), "Marketing Management", 16th Ed. (pp. 210-215).

المطلب الثالث: الإدارة الرقمية لإدارة العلاقات مع الزبائن

أصبحت إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM) في العصر الرقمي الحالي تعتمد بشكل كبير على التقنيات الرقمية لتحسين تجربة العملاء وزيادة ولائهم. تُعرف الإدارة الرقمية لإدارة العلاقات مع الزبائن (Digital CRM) بأنها استخدام الأدوات والتقنيات الرقمية لجمع وتحليل بيانات العملاء، وتخصيص التفاعلات معهم، وتحسين خدمة العملاء عبر القنوات الرقمية المختلفة مثل مواقع الويب، وسائل التواصل الاجتماعي، البريد الإلكتروني، والتطبيقات الذكية.

1-3/ ماهية إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية:

1-1-3/تعريف الإدارة الرقمية لإدارة العلاقات مع الزبائن:

هي عملية استخدام التقنيات الرقمية والمنصات الإلكترونية لتحسين تفاعل الشركة مع العملاء، وبناء علاقات مستدامة معهم، وزيادة رضاهم وولائهم من خلال تحليل البيانات وتوظيف الأدوات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي (AI) والبيانات الضخمة (Big Data) والتسويق الآلي¹ (Marketing Automation).

2-3/مكونات إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية Digital CRM

1. أنظمة CRM التقليدية المُحوسبة: مثل (Salesforce، Microsoft Dynamics، HubSpot).
2. منصات التواصل الاجتماعي: مثل (Facebook، Twitter، Instagram لإدارة التفاعلات مع العملاء).
3. أدوات تحليل البيانات: مثل (Google Analytics، Tableau لفهم سلوك العملاء).
4. التسويق الآلي (Marketing Automation): مثل (Mailchimp، HubSpot لإرسال حملات مخصصة).
5. دعم العملاء عبر القنوات الرقمية: مثل (الردود الآلية، البريد الإلكتروني، وسائل التواصل الاجتماعي).

¹ Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing* (8th ed.). Pearson. P345

3-5/ مؤشرات الأداء الرئيسية في إدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية

تساعد مؤشرات أداء إدارة علاقات الزبائن الرقمية في قياس وتطوير استراتيجيات التسويق والتفاعل مع العملاء ويجب على المؤسسات اختيار المؤشرات المناسبة لأهدافها وتحليلها بانتظام لتحسين الأداء وزيادة العوائد.

أ. مؤشرات الأداء المتعلقة بالتفاعل والمشاركة (Engagement Metrics)

تتمثل هذه المؤشرات في النقاط الآتية:

1. معدل النقر (Click-Through Rate - CTR)

✓ نسبة المستخدمين الذين ينقرون على رابط في رسالة بريد إلكتروني أو إعلان.

✓ الصيغة: (عدد النقرات ÷ عدد مرات العرض) × 100

2. معدل فتح البريد الإلكتروني (Email Open Rate)

✓ نسبة المستلمين الذين فتحو رسالة بريد إلكتروني.

✓ الصيغة: (عدد الفتحات ÷ عدد الإرساليات) × 100

3. معدل الارتداد (Bounce Rate)

✓ نسبة الزوار الذين يغادرون الموقع دون تفاعل.

✓ الصيغة: (عدد الجلسات ذات الصفحة الواحدة ÷ إجمالي الجلسات) × 100

4. معدل التحويل¹ (Conversion Rate)

✓ نسبة الزوار الذين يقومون بإجراء مرغوب (شراء، تسجيل، تحميل).

✓ الصيغة: (عدد التحويلات ÷ عدد الزوار) × 100

5. معدل المشاركة على وسائل التواصل الاجتماعي² (Social Media Engagement Rate)

✓ التفاعل (إعجابات، تعليقات، مشاركات) مقارنة بعدد المتابعين.

✓ الصيغة: (إجمالي التفاعلات ÷ إجمالي المتابعين) × 100

ب. مؤشرات الأداء المتعلقة بالولاء والاحتفاظ (Retention & Loyalty Metrics)

1. معدل الاحتفاظ بالعملاء (Customer Retention Rate - CRR)³

¹ Dave Chaffey et Paul R, "Digital Marketing Excellence" Smith ,5ed,p245.

² HubSpot , "Social Media Metrics" ,2023 , p8.

³ Paul Greenberg, "CRM at the Speed of Light" ,4ed,p178.

✓ نسبة العملاء الذين يستمرون في التعامل مع العلامة التجارية.

✓ الصيغة: [(عدد العملاء في نهاية الفترة - العملاء الجدد) ÷ عدد العملاء في البداية] × 100

2. معدل التوقف (Churn Rate)

✓ نسبة العملاء الذين توقفوا عن التعامل مع الشركة.

✓ الصيغة: (عدد العملاء المفقودين ÷ إجمالي العملاء) × 100

3. صافي نقاط الترويج (Net Promoter Score - NPS)

✓ مدى احتمالية ترويج العميل للعلامة التجارية (من 0 إلى 10).

✓ الصيغة: % المروجين - % المنتقدين

4. معدل تكرار الشراء (Repeat Purchase Rate)

✓ نسبة العملاء الذين يشترون أكثر من مرة.

✓ الصيغة: (عدد العملاء المتكررين ÷ إجمالي العملاء) × 100

ج. مؤشرات الأداء المتعلقة بالربحية (Profitability Metrics)

1. متوسط قيمة الطلب (Average Order Value - AOV)

✓ متوسط المبلغ الذي ينفقه العميل في كل عملية شراء.

✓ الصيغة: إجمالي الإيرادات ÷ عدد الطلبات

2. القيمة الدائمة للعميل (Customer Lifetime Value - CLV)

✓ إجمالي الإيرادات المتوقعة من العميل طوال علاقته بالشركة.

✓ الصيغة: (متوسط قيمة الشراء × تكرار الشراء × متوسط عمر العميل)

3. تكلفة اكتساب العميل (Customer Acquisition Cost - CAC)

✓ التكلفة الإجمالية لاكتساب عميل جديد.

✓ الصيغة: إجمالي تكاليف التسويق ÷ عدد العملاء الجدد

4. نسبة العائد على الاستثمار في التسويق (Marketing ROI)

✓ العائد المالي من الحملات التسويقية.

✓ الصيغة: (الإيرادات - التكلفة) ÷ التكلفة × 100

د- طريقة استخدام المؤشرات لتحسين إدارة علاقات الزبائن الرقمية:

- تحليل سلوك العملاء: تتبع مسارات الشراء وتفضيلات العملاء.
- تحسين الحملات التسويقية: تعديل الإعلانات بناءً على معدلات التحويل.

- تعزيز تجربة العميل: تقليل معدل الارتداد عبر تحسين واجهة المستخدم.
- زيادة الربحية: تحسين CLV وتقليل CAC.

3-6/ خريطة رحلة العميل ومخطط الخدمة وتجربة العميل

تعد خريطة رحلة العميل (Customer Journey Map) ومخطط الخدمة (Service Blueprint) من الأدوات الأساسية في إدارة تجربة العميل (Customer Experience) وتستخدم هذه الأدوات لفهم تفاعلات العميل مع الخدمة أو المنتج، وتحديد نقاط التحسين لضمان رضا العملاء وولائهم. والجدول الآتي يبين الجوانب المختلفة بينهم.

الجدول رقم (05): الجوانب المختلفة بين خريطة رحلة العميل ومخطط الخدمة وتجربة العميل

تجربة العميل	خريطة الخدمات (Service Blueprint)	خريطة رحلة العميل (Customer Journey Map)	الجوانب المختلفة
	تركز على العمليات الداخلية والبنية التحتية التي تدعم تجربة العميل. تربط بين ما يراه العميل (الواجهة الأمامية) وما يحدث خلف الكواليس (الواجهة الخلفية) مثل الفرق البشرية، الأنظمة التقنية، والإجراءات التشغيلية. مثال: في خدمة توصيل الطعام، توضح خريطة الخدمات كيف يتم معالجة الطلب من قبل النظام، وإعداد الطعام في المطبخ، وتوزيعه عبر فريق التوصيل.	تركز على تجربة العميل من منظوره الشخصي. توضح الخطوات التي يمر بها العميل عند التفاعل مع الخدمة أو المنتج، بما في ذلك مشاعره، ونقاط الألم (Pain Points)، واللحظات المهمة (Touchpoints). مثال: عميل يشتري منتجًا عبر الإنترنت يبدأ بالبحث، ثم التصفح، الشراء، الدفع، الاستلام، والمتابعة.	التركيز الأساسي ¹
السهولة: (Ease) تبسيط العمليات التخصيص (Personalization): تلبية احتياجات العميل الفردية.	اللمسات: (Touchpoints) نفس لمسات العميل. الأنشطة الخلفية: العمليات الداعمة (مثل معالجة المدفوعات، إدارة المخزون). الموارد: الفرق البشرية، الأنظمة التقنية، والبنية التحتية.	المراحل: خطوات العميل (مثل الوعي، التقييم، الشراء). اللمسات: (Touchpoints) نقاط التفاعل بين العميل والخدمة (مثل الموقع الإلكتروني، خدمة العملاء). العواطف: مشاعر العميل (مثل الفرح، الإحباط).	المكونات الأساسية ²

¹ Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.).

McGraw-Hill, p 87.

² Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). "Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation". *California Management Review*, 50(3), p 66.

الاتساق (Consistency): تقديم نفس الجودة عبر جميع القنوات. الدعم الفعال (Effective Support): حل المشكلات بسرعة.	قنوات الاتصال: كيفية تواصل الفرق الداخلية (مثل البريد الإلكتروني، الأنظمة الداخلية).	نقاط الألم: التحديات التي تواجه العميل.	
زيادة الولاء والاحتفاظ بالعملاء. تحسين السمعة التنافسية. تعزيز الإيرادات عبر التوصيات الإيجابية.	تحسين الكفاءة التشغيلية وضمان دعم العمليات الداخلية لتجربة العميل. تساعد في تحديد الثغرات في البنية التحتية (مثل نظام غير موثوق).	تحسين تجربة العميل من خلال تحديد نقاط الضعف (مثل وقت انتظار طويل) وتعزيز اللحظات الإيجابية (مثل خدمة سريعة).	الهدف من الاستخدام ¹
	تُستخدم من قبل مدراء العمليات، مصممي الخدمات، وفرق تكنولوجيا المعلومات.(IT)	تُستخدم من قبل فرق التسويق، تصميم تجربة المستخدم(UX) او CX، وخدمة العملاء.	الجمهور المستهدف ²
خريطة الخدمات غالبًا تُبنى على أساس خريطة رحلة العميل، أي أن الخطوات التي يمر بها العميل (من خريطة الرحلة) تُستخدم كأساس، ثم تُضاف إليها العمليات الداخلية والموارد لرسم الصورة الكاملة للخدمة. ومن خلال تحليل التفاعلات والعمليات الداخلية، يمكن للمؤسسات تحسين رضا العملاء وزيادة ولائهم. ويجب أن تكون هذه الأدوات جزءًا من استراتيجية مستمرة لتحسين التجربة.			العلاقة بينهم

المرجع: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على المراجع أدناه.

7-3 / علاقة التحول الرقمي بإدارة العلاقات مع الزبائن الرقمية(D-CRM)

التحول الرقمي ليس مجرد تبني تكنولوجيا، بل هو إعادة هندسة شاملة للأعمال باستخدام الأدوات الرقمية
لتحقيق: كفاءة العمليات (Operational Excellence) وتجربة زبون متميزة (Customer-Centricity).

¹ Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey". *Journal of Marketing*, 80(6).p 71.

² Stickdorn, M., & Schneider, J. (2011). *This is Service Design Thinking*. BIS Publishers.p134.

وإدارة علاقات الزبائن الرقمية (D-CRM) تُعتبر الذراع التنفيذي لهذا التحول في مجال التفاعلات الزبونية، حيث تدمج: البيانات الضخمة (Big Data Analytics)، الذكاء الاصطناعي (AI & Machine Learning) والأتمتة الذكية¹ (Smart Automation).

الجدول رقم (06): آليات التأثير المتبادل

عنصر التحول الرقمي	تأثيره على D-CRM	مثال تطبيقي
الحوسبة السحابية	تمكين الوصول إلى بيانات الزبائن في الوقت الفعلي	منصات CRM مثل Salesforce Essentials
إنترنت الأشياء (IoT)	تتبع سلوك الزبون عبر الأجهزة المتصلة	متاجر Amazon Go الخالية من الصندوق
البلوك تشين	تعزيز أمان ومعاملات	

Source Gartner (2023). « Digital Transformation Trends in CRM », p.7

الجدول رقم (07): المؤشرات الرئيسية للنجاح

المؤشر	أداة القياس	معايير الأداء
معدل التحويل الرقمي	Google Analytics	5% ≥ زيادة سنوية
رضا الزبون الرقمي (CSAT)	استبيانات NPS	80 ≥ نقطة
وقت حل المشكلات	أنظمة Service Cloud	24 ≤ ساعة

Source : Bain & Company (2023). "Digital CRM Metrics That Matter", p.3

¹ Payne & Frow (2017). "Strategic Customer Management". Cambridge University Press, p.112-115.

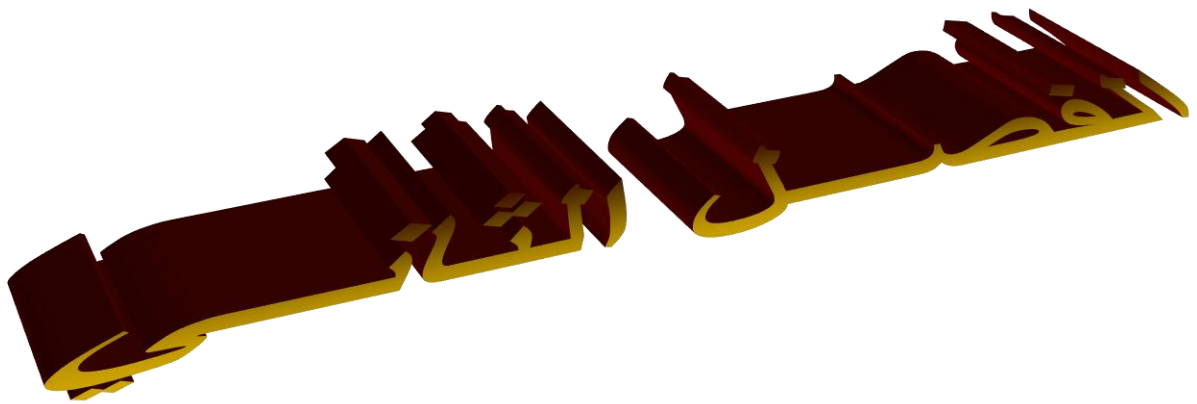
خلاصة الفصل:

أصبح التحول الرقمي ضرورة حتمية للمؤسسات التي تسعى للبقاء والمنافسة في السوق الحديث. بينما توفر الإدارة الرقمية فرصاً كبيرة لتحسين الأداء، وهي تتطلب استثمارات استراتيجية في البنية التحتية التقنية وتطوير المهارات البشرية. والمؤسسات التي تتبنى هذا التحول بشكل استراتيجي ستكون في وضع أفضل لتحقيق النجاح المستدام.

ويعتبر استخدام إدارة علاقات الزبائن الرقمية في بناء علاقة الزبائن له أثر كبير في ولاء ورضا الزبائن عن الموقع الإلكتروني للمنظمة وخاصة عند توفر قدرات البحث على الموقع الإلكتروني عن المعلومات ووجود برامج تعزيز الولاء والتي لها أثر إيجابي على رضا الزبائن، وشعور الزبون بالثقة من الشراء عبر البريد الإلكتروني على الخصوصية والحرص على سرية البيانات ووجود عدة طرق دفع يمكن أن يختار منها الزبون ما يناسبه عند إجراء عملية الشراء. وتوفير خدمات زبائن فعالة وسريعة الاستجابة هو ما يعزز رضا ولاء الزبائن وبقائهم أوفياء لموقع شركة الهواتف الخلوية.

كما أن المؤسسة يمكن أن تبني علاقة الزبائن الرقمية من خلال إدارة محتوى المدونة ووضع موضوعات مختلفة وتشجيع الزبائن على التعليق عليها. وبالتالي تحفيز مشاركة الزبون، وذلك من خلال معرفة تنفيذ خصائص إدارة علاقة الزبائن الرقمية وتصميم موقع إلكتروني فعال يضم كل ما يحتاجه الزبون، وأن يمتلك وسائل بحث فعالة، ويجب أن تكون المعلومات عن المنتجات واضحة وصادقة حتى لا يشعر الزبون بالندم بعد استلام المنتج وهذا ما أكدته معظم الدراسات والأبحاث.

على منظمات الأعمال أن تهتم بإدارة علاقات الزبائن الرقمية لما له من تأثير إيجابي على قيمة الزبون، من خلال تقديم قيمة نقدية وعاطفية بالنسبة للزبون بإظهار سياستها في أمن الموقع وحماية الخصوصية للزبائن لتعزيز الثقة بالموقع الإلكتروني للمنظمة، لما له من أثر عالي على القيمة النقدية والقيمة العاطفية للزبون.



تمهيد:

تمتلك ولاية مستغانم عددا من أفضل الفنادق المتواجدة في الجزائر لاستضافة الأفراد والعائلات. ويعتبر فندق AZ Montana أحد هذه المرافق التي تتميز بجودة خدماتها وتجربة فريدة من نوعها. وسنحاول من خلال هذا الفصل تناول الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة، حيث تم اختيار هذا الفندق ليكون محل دراستنا التي سنتناول فيها نشأة هذا الفندق، هيكله التنظيمي وكذلك مزيجه التسويقي.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة التطبيقية تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: التعريف بفندق AZ Montana محل الدراسة

المبحث الثاني: المزيج التسويقي الرقمي للفندق

المبحث الثالث: منهجية وأدوات الدراسة ونتائجها

المبحث الأول: التعريف بالفندق محل الدراسة

تمتلك ولاية مستغانم أفضل الفنادق المتواجدة بالجزائر لاستضافة الأفراد والعائلات، ويعتبر فندق AZ MONTANA أحد هذه المرافق المتميزة التي تحظى بها الولاية. الذي سيكون محل دراستنا التطبيقية.

المطلب الأول: التعريف بفندق AZ MONTANA

تم انشاء فندق " AZ MONTANA " خمس (5) نجوم سنة 2015 أين وضع حجر الأساس لبنائه، إضافة إلى انجاز مرافق مجاورة، كالحضيرة المائية وكذا المركب الرياضي المجهز بأحدث المعدات .

تم فتح الفندق والحضيرة المائية في جويلية 2018، بينما المركب الرياضي فتح جزء منه في أواخر سنة 2018.

اتخذ الفندق شكل شركة ذات مسؤولية محدودة تحت اشراف المدير العام للشركة السيد مهدي عبد المالك برأس مال يقدر بـ 500.000 دج عند إنشائه تم رفعه سنة 2019 إلى 120.000.000 دج .

فندق Az montana هو الفندق السادس في سلسلة فنادق AZ وهو فندق صمم بمعايير دولية بسعة 250 غرفة ، ثلاثة عشر (13) شقة و ثلاث (3) مطاعم ، مصفف شعر ، الجمال و صالة رياضة ، مركز رياضي وحضيرة مائية جميعها مجهزة بأحدث المعدات. وما يميزه تواجده بالقرب من منتزه Mosta-land الترفيهي.

كما يقدم هذا الفندق خدمات ترفيهية خاصة للأطفال كالألعاب والمساحات الترفيهية، غرفة متعددة الأغراض ثلاث (3) قاعات تدريب ومركز مؤتمرات يتسع لحوالي 1000 شخص. كما يحتوي على منتزه أكوابارك مع عشرات من أحواض السباحة ومسبح متعدد الألعاب للأطفال، فضلا عن حمامات السباحة والاسترخاء، يجمع هذا الفندق بين الترفيه والسرور والراحة لجميع الأعمار.

المطلب الثاني: عرض الهيكل التنظيمي للفندق وشرحه

1-2/ الهيكل التنظيمي للفندق:



2-2 / شرح مهام كل فرد في الهيكل التنظيمي:

- مدير الفندق: تتمثل مهامه في إدارة ومراقبة وتطوير الفندق، بحيث يحدد سياسات المؤسسة والأهداف التي يجب تحقيقها.
- مدير الموارد البشرية: وهو المسؤول عن كل ما يتعلق بالسيطرة على الموارد البشرية ويعمل على الاتصال المباشر مع الإدارة العامة والمديرين الآخرين.
- مسير الموارد البشرية ومساعدته: تتمثل مهامهما في معالجة المراسلات واستلام المستندات والرد على المكالمات وزيارة أرشفة الوثائق ومعالجة الملفات.
- مدير الصيانة: يقوم بالتحقق من ترتيب ونوعية العمل المنجز، وهو الذي يشرف على باقي عمال الصيانة (السباك، عامل الكهرباء، منظم المسبح،).
- مدير التكنولوجيا والمعلومات: وهو الذي يرأس غدارة فرق من الفئتين ومهندسي النظام وغيرهم من موظفي التكنولوجيا المعلومات.
- مهندس المعلومات: تتمثل مهامه في اختيار وإصلاح المعدات والأجهزة التقنية وصيانة وتحسين شبكات المؤسسة المحلية وكل المرافق التابعة لها.
- مدير المشتريات: تكمن مهامه في استخدام مناسبة لشراء احتياجات المؤسسة بأسعار مناسبة والتفاوض مع الموردين لتأمين شروط جودة وسعر مناسب.
- المشتري: وهو المكلف بالمشتريات.
- أمين المخزن: المسؤول عن جميع مدخلات ومخرجات الفندق بما فيها المعدات والمنتجات وغيرها.
- مساعد أمين المخزن: يعمل تحت إشراف أمين المخزن ويساعده في القيام بمهامه.
- مدير الإطعام والبوبوفي: هو المسؤول في الإشراف على إعداد كل ما يتعلق بالمأكولات والمشروبات في المطاعم والحفلات.
- رئيس الطهاة: مهمته إعداد وتزيين كل الأطباق التي يتم إعدادها.
- طاهي المعجنات: مكلف بتصنيع الحلويات وغيرها.
- رئيس مصلحة تنظيف المطبخ: هو الذي يحرص على نظافة المطبخ.
- مدير الأمن: هو المسؤول على توفير الأمن والحرص على سلامة الجميع.
- مساعد مدير الأمن: يشرف على النظم وإعداد التقارير المتعلقة بكل ما يحدث.
- رئيس المجموعة: يقوم بتفقد الفريق الأمني.
- مراقب آلة التصوير: مراقبة كل ما يحدث في آلة التصوير الأمنية.

- عون الأمن: يضمن سلامة العملاء والموظفين ومراقبة وقوف السيارات
- رئيس الاستقبال: يقوم بتنظيم ومراقبة مهام قسم الاستقبال وإدارة الشكاوي.
- موظف الاستقبال: يقوم باستقبال الزبائن والاعتناء بخدمتهم.
- المحاسب: يقوم بمتابعة الأمور المحاسبية فيما يخص المستندات والسياسة المتبعة الخاصة للمنشأة.
- أمين الصندوق: هو الذي يقوم بالإشراف على إدارة الفندقية اليومية.
- مدقق الإيرادات: يقوم بمتابعة وتنفيذ سندات القبض وفق التشريعات المالية والإدارية وتوفير المعلومات المالية الأزمة وإيرادات المقاطع المؤجرة ومراقبتها وفقا للإجراءات المتبعة.
- مراقب التكاليف: هو الذي يسهر على استعراض التكاليف القياسية والفعالية للفندق وإعداد توقعات التكاليف الشهرية، الفصلية والسنوية. كما يقوم بتحليل وتقدير هوامش الربح للفندق.
- مدير التنظيف: وهو المسؤول بشكل أساسي عن تنظيف المنشأة بأكملها كل من المناطق المشتركة في الفندق والممرات والمكاتب والغرف. بحيث يكون له مساعد ومجموعة من عمال النظافة يسهرون على نظافة غرف النوم وغيرها من الفضاءات العامة.
- مدير المبيعات: تتمثل وظيفته الرئيسية في المشاركة في المبيعات والإعلان وكذلك العثور على العملاء وتطوير الاستراتيجيات الإعلان وتعزيز الخدمات الفندقية.
- مساعد مدير المبيعات: الهدف الرئيسي هو دعم عمل مدير المبيعات للتحكم والتصنيف وترتيب المبيعات التي تم إجراؤها بالإضافة إلى جمع الفواتير لتنفيذ الإجراءات القانونية في الأمر الإداري.
- مدير الحظيرة المائية والجناح الرياضي: تتمثل مهامه في لإدارة ومراقبة وتطوير الحظيرة المائية والجناح الرياضي. ويعتبر المسؤول الأول عنهم بعد المدير العام.
- مدير العمليات: هو المسؤول عن القيام بمهام المدير في حالة غيابه.

المطلب الثالث: نظام المعلومات والإدارة وطرق الاتصال بالفندق

1-3/ نظام المعلومات والإدارة:

يتم الاستعانة في الفندق بأحدث التجهيزات في الإعلام الآلي والبرمجيات التي يديرها مهندس في الاعلام الآلي والتكنولوجيا، أين يسهر هذا الأخير على صيانة ومتابعة الأجهزة.

يتم استعمال برنامج winner للتسيير الفندق أين تتم عملية الحجز، معرفة الغرفة المتاحة الغرفة المشغولة وغيرها.

يتم مراقبة هذا البرنامج بدقة خاصة عند القيام بعملية ادخال البيانات والمعلومات الخاصة بالزبون من أول مرحلة (حجز الغرفة) إلى آخر مرحلة (طبع الفاتورة).

أما في المحاسبة والمالية يتم استخدام برنامج pc compta للتسجيلات المحاسبية واعداد الميزانية.

أما فيما يخص الموارد البشرية يستخدم برنامج pc paie لتسيير المستخدمين واعداد الأجور.

2-3/ طرق الاتصال بالفندق:

يتم التواصل مع الفندق بعدة طرق نذكرها كالآتي:

TEL : +213(0) 45 39 26 26 - 45 39 28 28 - 45 39 29 29

Mob : +213(0) 554 51 72 87

Fax : +213 (0) 45 392 588

Site Web : www.azhotels.dzmontana.

Email :RESERVATION.MONTANA@AZHOTELS.COM

Adresse : Propriete N 09 Section 185 Parc de Loisir, Kharouba, Mostaganem, Algerie.

المبحث الثاني: المزيج التسويقي الرقمي في الفندق

يُعد المزيج التسويقي الرقمي (Digital Marketing Mix) للفنادق إطارًا استراتيجيًا يدمج بين العناصر التقليدية للتسويق (المنتج، السعر، التوزيع، الترويج) مع الأدوات الرقمية الحديثة لتحسين الحضور عبر الإنترنت، جذب الزبائن، وزيادة الإيرادات.

المطلب الأول: الخدمة (SERVICE) والتسعير (Pricing)

1- الخدمة (SERVICE)

يشمل "المنتج" هنا الخدمات الفندقية الملموسة مثل (الغرف، المطاعم، الـ SPA) وغير الملموسة مثل (تجربة الضيف، الخدمة، العلامة التجارية).

يقدم الفندق محل الدراسة مجموعة من الخدمات وهي كالتالي :

- الإيواء: يعتبر جوهر النشاطات التي يقوم بها الفندق وينطوي تحت هذه الخدمة مجموعة من الخدمات وهي:
 - الاستقبال: عند الحجز في فندق AZ Montana و بمجرد وصول الزبون يحضى بترحيب من طرف عمال الاستقبال و حسن المعاملة ، حيث يقوم بالدفع الكامل أو الجزئي، ويتم حمل الحقائب من طرف العامل الى غرفة الزبون.
 - الغرف: الغرف جميعها مجهزة بخدمة أنترنت wifi ، سرير و تلفاز بلازما ذو حجم كبير، سرير مريح، كما أنها تتوفر على ديكور رائع من حيث الأثاث والأفرشة إضافة إلى ألوان الطلاء. كما تتوفر الغرفة على حمام مجهز بكل المستلزمات.

توجد ثلاثة إطلالات للغرف :

- غرف تطل على البحر
- غرف تطل على المسبح و المرافق المائية
- غرف تطل على جبل .

ويكون للزبون خيارات متعددة إذا كان مع العائلة والأقارب فيمكنه أن يحجز سويت مع العائلة، وإذا كانت الأسرة كبيرة يمكنه حجز شقة بسعة إيواء 5 أشخاص، ويمكن إضافة سرير للرضيع. كما توجد في الغرفة كنبه تنفتح لتصبح سريرًا. و تختلف الأسعار و التكلفة بين موسم الشتاء و الصيف.

■ الإطعام:

- يقدم الفندق فطور الصباح تأخذ تكلفته مباشرة عند الدفع ويكون حسب اختيار الزبون (قهوة ، حليب ، عصير ، حلويات ، كعك ، مربى).
- أما الغذاء فلا يحتسب مع تكلفة الحجز ويكون ذلك حسب الذوق (البيتزا ، مقبلات ، سمك).
- أما العشاء فيكون عبارة عن بوفيه مفتوح مكون من مجموعة من أطباق الراقية والمختلفة .
- صالة الرياضة: يحتوي الفندق على صالة رياضة مجهزة بكل أدوات الرياضة و الجيم أو الجري ولعب الكرة في الملعب .

التطبيقات الرقمية:

• الموقع الإلكتروني:

- تصميم جذاب وسهل الاستخدام مع صور عالية الجودة.
- توضيح أنواع الغرف (مع مقارنة بينها والمرافق (مسبح، مطعم، المدينة المائية، قاعة الرياضة،...الخ).

• الجولات الافتراضية: (Virtual Tours)

- استخدام تقنيات VR 360° لإتاحة استكشاف الفندق قبل الحجز مثل تقنية (Matterport).

2- التسعير (Pricing)

السعر مرناً ويعكس القيمة المقدمة، مع الاستفادة من الأدوات الرقمية لتحقيق أقصى ربح وجذب العملاء.

يسعر الفندق خدماته كما يلي:

- الإيواء: يحتوى الفندق على 250 غرفة و 13 سويت و 13 شقة الأسعار الموظفة كالآتي :
تتغير أسعار الحجز في الفندق على حسب المواسم فعندما يكون الإقبال على الفندق أقل يقوم الفندق بتقديم عروض وتخفيضات للزبائن لجذبهم.
أما في فترة الذروة يرتفع السعر أكثر في شهر جوان ويستمر بالارتفاع طوال فصل الصيف و الذي يصادف موسم العطل و السياحة.

ويستغل الفندق المناسبات لتقديم خصومات تجذب الزبائن يقوم باستغلالها لرفع الأسعار مثل مناسبة الاحتفالات بالعام الجديد (يحصل الفندق على إقبال رهيب من الزبائن الذين يفضلون الاحتفال بمثل هذه المناسبة).

وتختلف أسعار الحجوزات في الفندق على حسب نوع الحجز (غرفة ، جناح ، شقة) ، عدد الأشخاص ، مدة الإقامة.

■ الإطعام: يقوم الفندق بتقديم وجبات تقليدية و عصرية مختلفة بأسعار مختلفة كذلك. وتباين الأسعار حسب المواسم كذلك. خاصة في موسم الصيف فسعر طبق معين في شهر ماي يختلف عن شهر جويلية وأوت لأنه خلال هذه الفترة بسبب الاقبال الكبير ترتفع الأسعار مقارنة بأسعار الحجز.

استراتيجيات رقمية:

• التسعير الديناميكي: (Dynamic Pricing)

✚ يستخدم الفندق نظام معلوماتي (winner) لتعديل الأسعار تلقائيًا بناءً على:

- الطلب الموسمي مثل: زيادة الأسعار في موسم الصيف .
- منافسة الفنادق القريبة مثل: إذا كان فندق آخر يعرض خصمًا.
- تقديم تخفيضات في المناسبات والأعياد لجذب الزبائن وعرضها على الموقع الرسمي للفندق ومواقع التواصل الاجتماعي.

• الحجز المباشر بخصم:

✚ عرض خصم للحجوزات عبر الموقع الرسمي لتجنب عمولات (Booking.com).

• عروض "اللحظة الأخيرة": (Last-Minute Deals)

✚ إرسال إشعارات عبر الإيميل أو التطبيق بخصومات للغرف غير المشغولة.

المطلب الثاني: التوزيع (Place) والترويج (Promotion):

3-التوزيع (Place)

يتعلق بكيفية وصول الضيوف إلى خدمات الفندق عبر القنوات الرقمية إضافة إلى استخدام الوسائل التقليدية.

قنوات التوزيع الرئيسية:

الموقع الإلكتروني (أهم قناة): يستطيع الزبون الحجز عن طريق أحد المواقع الإلكترونية والتي تقوم بعرض

العروض المتعلقة بفندق az montana مثل موقع vio.com وموقع booking.com

- كما يمكنه الحجز عن طريق الموقع الرسمي للفندق <http://.azhotels.dz/montana>.
 ✚ يجب أن يكون سريعًا، متوافقًا مع الجوال (Mobile-Friendly)، ويوفر حجزًا سهلًا في 3 خطوات.
- منصات الحجز عبر الإنترنت: (OTAs)
 مثل: Booking.com، Expedia، تزيد الوصول العالمي لكنها تأخذ عمولة (15-30%).
- السياحة التابعة: (Affiliate Marketing)
 ✚ التعاون مع مدوني سفر أو مواقع مثل TripAdvisor لتحويل الزيارات إلى حجوزات.
- الوقت الفعلي: (Real-Time Inventory)
 ✚ مزامنة الغرف المتاحة بين الموقع والـOTAs لتجنب الحجز الزائد. (Overbooking)
- 4-الترويج (Promotion):
 الترويج الرقمي هو الأكثر ديناميكية ويشمل جميع طرق جذب العملاء عبر الإنترنت.
 أدوات الترويج الرقمي:
- إعلانات جوجل: (Google Ads)
 ✚ إعلانات البحث: (Search Ads) تظهر عند كتابة "فندق AZ" (الاستهداف بكلمات مفتاحية).
 ✚ إعلانات Display: صور أو فيديوهات على مواقع أخرى.
- التسويق عبر السوشيال ميديا:
 ✚ إنستغرام: إعلانات تستهدف الأزواج (لشهر العسل) أو العائلات.
 ✚ تيك توك: فيديوهات قصيرة عن تجارب الضيوف.
 ✚ الصفحة الرسمية للفندق عبر فيس بوك.
- التسويق بالمحتوى: (Content Marketing)
 ✚ مدونة الفندق: نشر مقالات مثل "أفضل 10 أنشطة في مستغانم لجذب الزوار."
 ✚ الفيديو التسويقي: مثل فيديو "يوم في حياة ضيف الفندق."
- البريد الإلكتروني: (Email Marketing)
 ✚ إرسال عروض موسمية أو رسائل ترحيبية بعد الحجز.
- التسويق بالمؤثرين: (Influencer Marketing)

دعوة مؤثرين في السفر للإقامة مجاناً ونشر تجربتهم مثل (@ExpertVagabond).

المطلب الثالث: الأشخاص والتفاعل الرقمي، العمليات الرقمية والدليل المادي الرقمي

5- الأشخاص (People) والتفاعل الرقمي

الموظفون والضيوف جزء أساسي من التجربة الفندقية، والرقمنة تعزز التواصل بينهم. ويعتمد فندق az montana على هندام موحد كل على حسب تخصصه، فنجد في الاستقبال العمال بزي موحد يتكون من قميص أبيض و سروال باللون الأزرق الداكن و حذاء أسود بالنسبة للرجال أما النساء فترتدي طاقم كلاسيكي رمادي اللون و يشترط أن يجيدوا اللغة الفرنسية . ترتدي عاملات النظافة مئزر باللون الوردي أما المتخصصين بترتيب الغرف فيرتدون قميص أبيض مع سروال أسود اللون . و يرتدي رجال الأمن و الحراسة زي يتكون من قميص و سروال باللون الأزرق الداكن .

تطبيقات رقمية:

- خدمة العملاء عبر الدردشة:
- Chatbots على الموقع للرد على الأسئلة 7/24.
- الواتساب للأعمال (WhatsApp Business) للتواصل المباشر.
- تقييمات الضيوف: (Online Reputation Management)
- تشجيع الضيوف على ترك تقييمات على Google My Business ، TripAdvisor.
- الرد على التعليقات السلبية بسرعة لحماية السمعة..

6-العمليات (Process) الرقمية

تبسيط العمليات لتحسين تجربة الضيف.

تقنيات مستخدمة:

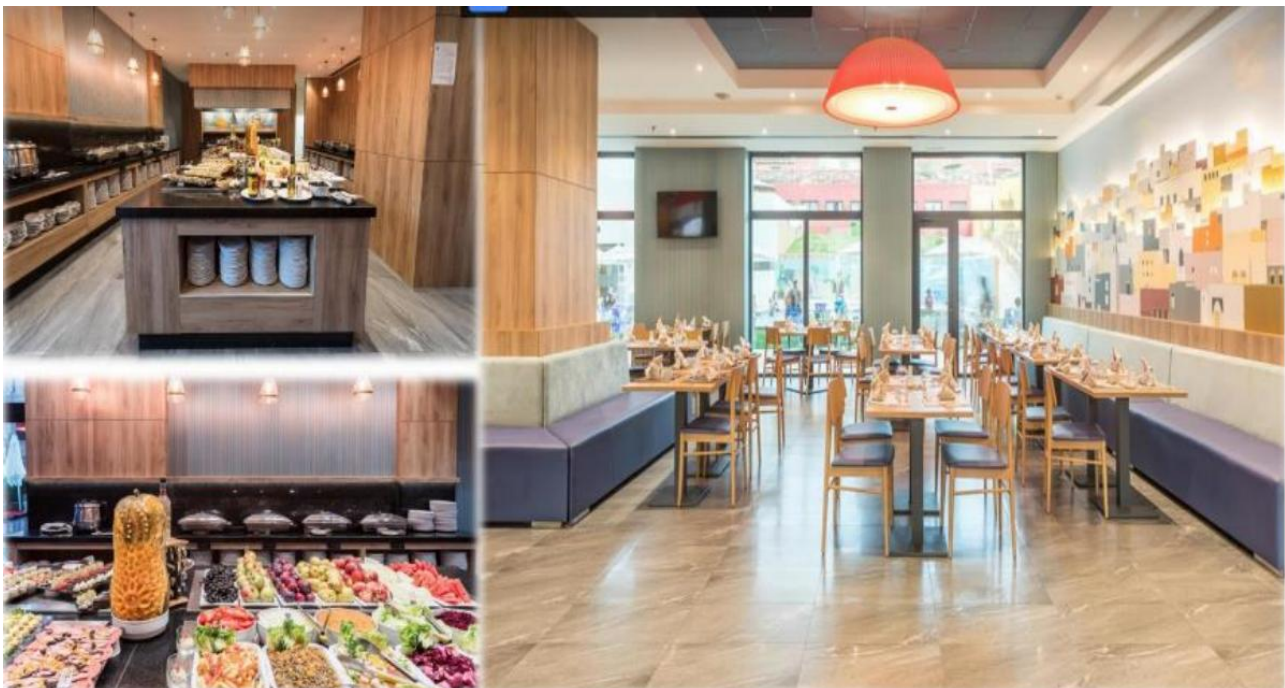
- Check-in/out عبر التطبيق.
- المفاتيح الرقمية (Digital Key) عبر الهاتف (مثل تقنية "Marriott Bonvoy").
- الذكاء الاصطناعي: (AI)
- Chatbots للإجابة عن أسئلة مثل: "ما وقت التـ Check-out؟".
- تخصيص العروض بناءً على بيانات الضيف. مثال: إذا كان يحب الـ SPA، يتم إرسال عرض له.

7-الدليل المادي (Physical Evidence) الرقمي

إثبات جودة الفندق عبر الإنترنت.

طرق رقمية:

- تقييمات العملاء (Reviews) على Google و Booking.com.
- محتوى الضيوف: (User-Generated Content - UGC)
- مشاركة صور الضيوف على إنستغرام مع هاشتاغ خاص بالفندق.



المبحث الثالث: منهجية وأدوات الدراسة ونتائجها

يعتمد اختيار الأداة على طبيعة البحث ونوع البيانات المطلوبة (كمية/نوعية) والموارد المتاحة. وقد يُدمج الباحث بين الأدوات لتعويض نقاط الضعف، مثل استخدام الاستبيان لمسح عام يتبعه مقابلات لاستكشاف النتائج بعمق.

المطلب الأول: منهج الدراسة

1-1 أسلوب الدراسة:

لوصف عناصر الظاهرة المدروسة استخدمنا المنهج الوصفي لتسهيل عملية المقارنة وتفسير وتقييم النتائج.

1-1/ مصادر المعلومات:

اعتمدنا في معالجة الجانب النظري من البحث على عدى مصادر، والتي تتمثل في المراجع باللغة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع (الكتب، المقالات، المذكرات والدراسات السابقة) لإثراء الموضوع أكثر. وتم تعزيز هذا الجانب بالجانب التطبيقي للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية وإثبات صحة الفرضيات أو نفيها. وقد تم الاعتماد في هذا الجزء على أداة رئيسية في جمع البيانات وهي استمارة الاستبيان. وبغرض الوصول إلى معلومات كافية تم الاعتماد على المقابلة والملاحظة كأداتين ثانويتين. وفيما يلي استعراض لأهم الوسائل والأدوات التي تم الاستعانة بها في اعداد الجانب التطبيقي من الدراسة وهي:

يعد الاستبيان والملاحظة والمقابلة من أهم أدوات جمع البيانات، ولكل منها خصائصه وأهميته في تحقيق أهداف البحث. إليك تعريف كل أداة وأهميتها.

1-1-الاستبيان (Questionnaire):

هو أداة لجمع البيانات تتكون من مجموعة من الأسئلة المكتوبة (مغلقة أو مفتوحة) تُوزع على عينة البحث للحصول على آرائهم أو معلوماتهم حول موضوع معين. ويمكن تطبيقه ورقياً أو إلكترونياً.

أهميته في البحث العلمي:

تتمثل أهمية الاستبيان في النقاط الآتية:

- توفير الوقت والجهد: يسمح بجمع بيانات من عدد كبير من الأفراد في وقت قصير.
 - السرية والموضوعية: يُقلل التحيز لأن المشارك يجيب بحرية دون تأثير مباشر من الباحث.
 - التحليل الكمي: يسهل تحليل البيانات الإحصائية خاصة في الأسئلة المغلقة.
 - التطبيق المرن: يمكن استخدامه في الدراسات الوصفية أو الاستكشافية.
- ويعد الاستبيان أكثر الأدوات استخداماً في جمع البيانات، ويعتبر أداة مفيدة للوصول إلى الحقائق. إذ أنه يسمح بالحصول على معلومات لا يمكن للباحث ملاحظتها ناهيك لما يضمنه من حرية وسرية في الإجابة. واستخدم كأداة أساسية في هذه الدراسة.

صيغت الأسئلة في شكل أسئلة مباشرة وتضمنت إحدى عشر (11) سؤالاً مباشراً تعكس مختلف جوانب موضوع الدراسة وقد تم مراعاة مايلي:

- استخدام عبارات واضحة وسهلة الفهم تناسب مستوى المبحوثين.
- تم تحديد أسئلة الاستبيان في محورين من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج وهي الآتي:

المحور الأول: بيانات تتعلق بمعلومات شخصية للمبحوثين.

المحور الثاني: يتضمن أسئلة حول مجال الدراسة.

2- الملاحظة (Observation)

تعتبر الملاحظة أداة لجمع البيانات تعتمد على تسجيل السلوكيات أو الظواهر كما تحدث في بيئتها الطبيعية دون تدخل من الباحث (ملاحظة غير مشاركة) أو مع مشاركته (ملاحظة مشاركة). وتعد من أقدم وسائل جمع المعلومات. تم الاعتماد عليها إلى جانب كل من الاستبيان والمقابلة لتعزيز البحث والتركيز أكثر على (طريقة الاستقبال، المرافق المتوفرة كالتجهيزات،الخ).

أهميتها في البحث العلمي:

- الدقة في البيانات: تُسجل السلوكيات الفعلية بدلاً من الاعتماد على التقرير الذاتي (الذي قد يكون غير دقيق).
- الكشف عن التفاصيل الدقيقة: قد تُظهر سلوكيات غير متوقعة لم تُذكر في أدوات أخرى.
- التطبيق في الدراسات الكيفية: مثل أبحاث الأنثروبولوجيا علم النفس والعلوم الإنسانية.

3-المقابلة (Interview)

تعرف المقابلة على أنها حوار مُنظم بين الباحث والمشارك (فرد أو مجموعة) للحصول على بيانات متعمقة حول موضوع البحث. تكون مقابلة منظمة (أسئلة محددة مسبقاً أو غير منظمة) مرنة مثل المقابلات العميقة.

وتم الاعتماد على هذه الأداة من أجل الوصول الى معلومات دقيقة جدا لإثراء الدراسة غير متاحة إلا لدى إطارات معينة في الفندق.

أهميتها في البحث العلمي:

- البيانات الغنية: توفير معلومات مفصلة وشخصية يصعب الحصول عليها بأدوات أخرى.
- المرونة: يمكن تعديل الأسئلة حسب ردود المشارك لاستكشاف أفكار جديدة.
- توضيح الإجابات: الباحث يستطيع تفسير الأسئلة أو طلب إيضاحات.
- مناسبة للدراسات الكيفية: مثل دراسة تجارب الأفراد وغيرها.

1-2/ متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: ويتمثل في التحول الرقمي.

المتغير التابع: ويتمثل في إدارة العلاقات مع الزبائن.

2-تحديد مجتمع وعينة الدراسة

يمثل مجتمع الدراسة في موظفي الفندق AZ Montana حيث قمنا بتوزيع استمارات الاستبيان وعددها عشرون (20). تم استرجاعها كاملة وكانت تخلو من الفراغات والقيم المفقودة.

3- عرض وتحليل البيانات

1-دراسة خصائص العينة:

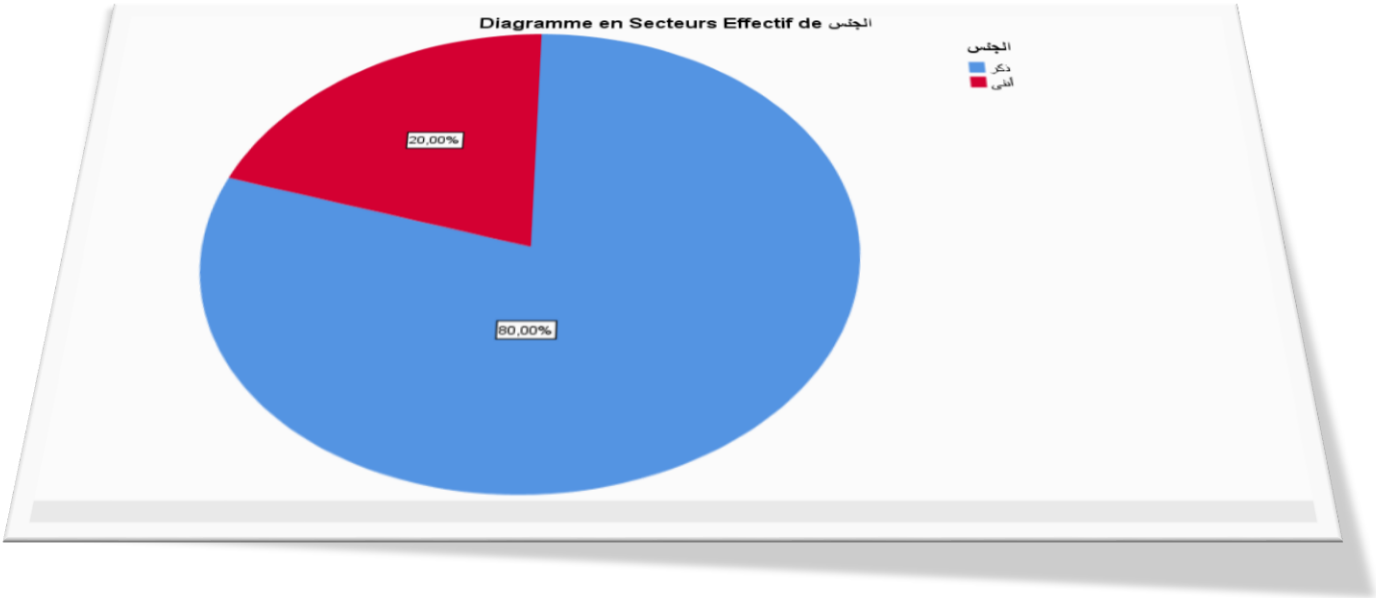
1-1/ وصف خصائص عينة الدراسة

جدول رقم (8): توضيح خصائص العينة

المتغير	الفئات	التكرارات	النسبة %
الجنس	ذكر	16	80
	أنثى	4	20
الفئة العمرية	أقل من 25 سنة	10	50
	(25 – 35)	3	15
	(35 – 45)	6	30
	أكثر من 45 سنة	1	5
المستوى التعليمي	ثانوي	5	25
	جامعي	11	55
	دراسات عليا	2	10
	أخرى	2	10
المستوى الوظيفي	نادل	4	20
	متمهن	1	5
	موظف استقبال	4	20
	مراقب	4	20
	مراقب تسيير	1	5
	مساعد رئيس محاسب	1	5
	رئيس محاسب	1	5
	رئيس قسم	2	10
	مدير التسويق	1	5
	مدير الموارد البشرية	1	5

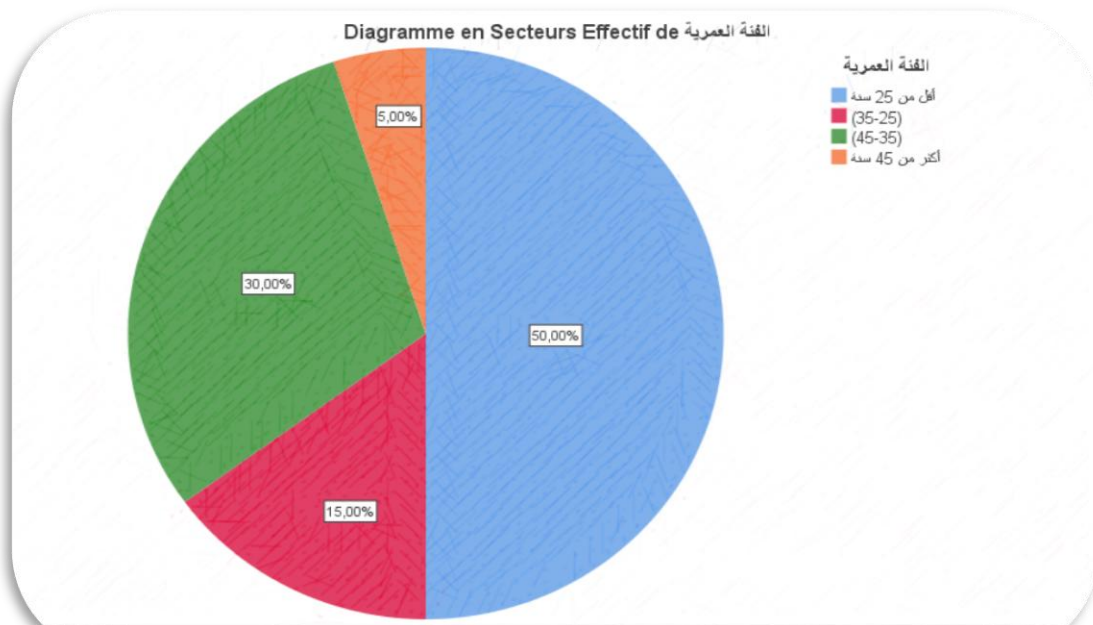
المرجع: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



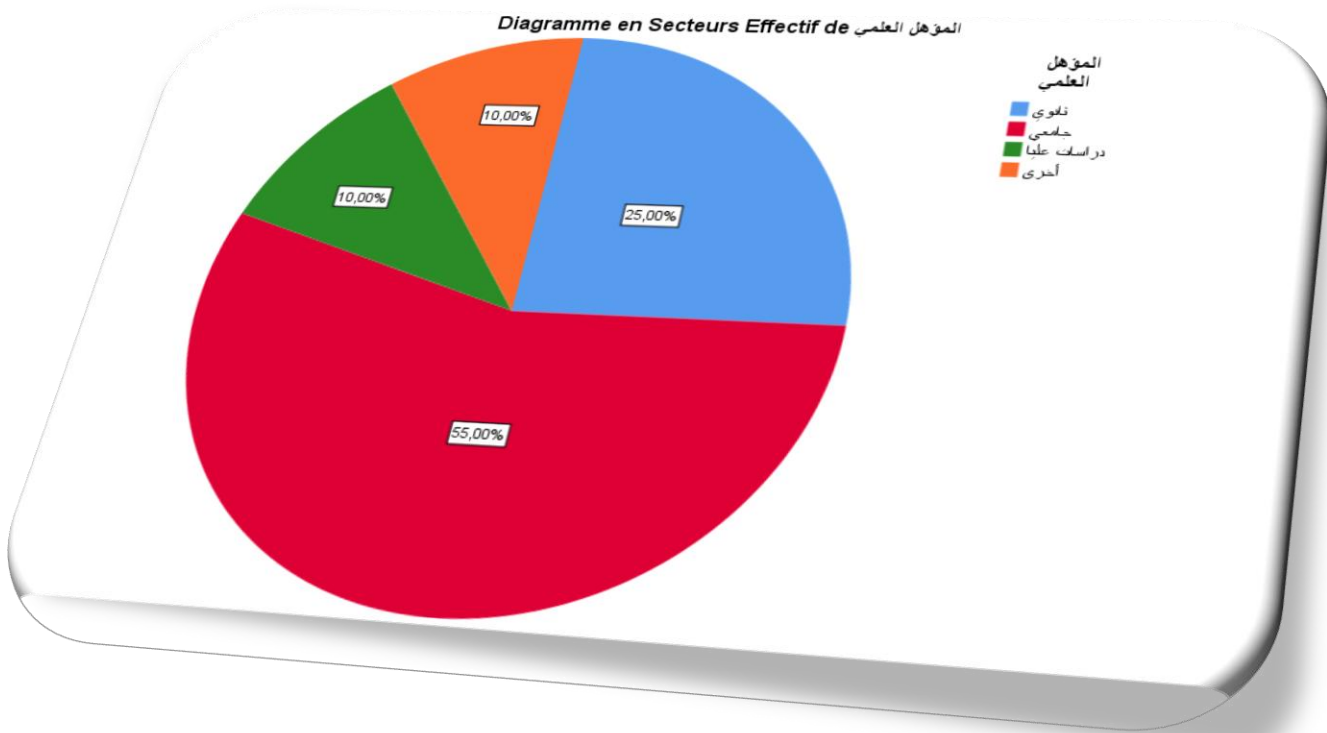
المرجع: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



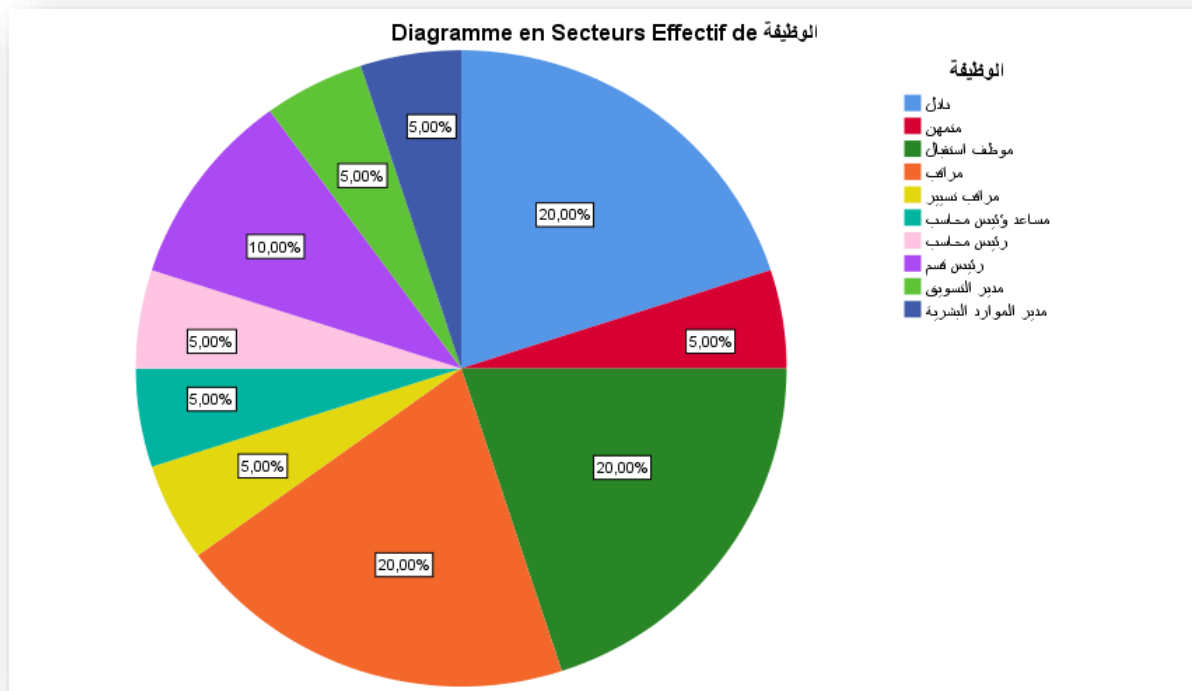
المرجع: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المرجع: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

الشكل رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي



المرجع: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (9) أن غالبية أفراد العينة من ناحية الجنس هم ذكور بنسبة 80%، كما نجد أن الفئة الأقل من خمسة وعشرون (25) سنة هي الفئة الغالبة لأفراد العينة بنسبة 50%. وهذا يعني أن إدارة الفندق تهتم بتوظيف الفئات الشابة أكثر وتوليها أهمية. أما فيما يخص المستوى التعليمي فكانت أكبر نسبة للمستوى الجامعي بـ 55%. أما المستوى الوظيفي فكان بنسب مختلفة نظرا لطبيعة العمل واختصاص كل فرد.

2-1 / قياس ثبات الاستبيان:

لقياس ثبات وصدق الاستبيان نقوم بحساب معامل ألفا كرونباخ

الجدول رقم (09): حساب معامل ألفا كرونباخ

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	11

المرجع: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بما أن ألفا كرونباخ يساوي 0.858 وهي قيمة تفوق النسبة المعتمدة من قبل الإحصائيين والمقدرة بـ 0.60. فهذا يدل على صدق وثبات أداة الدراسة.

3-1/ ثبات أداة الدراسة وصدقها:

من أجل التعرف على إجابات المبحوثين (عمال وموظفي فندق أزد مونتانا) تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي، حيث يسمح هذا الأخير بحساب درجة الموافقة وعدم الموافقة على العبارات الموجودة في الإستبيان.

1- حساب المدى لهذه المقاييس:

المدى = أكبر قيمة - أصغر قيمة

المدى = (5 - 1) = 4

2- حساب طول الفئة:

$$0.80 = \frac{4}{5} = \frac{\text{المدى}}{\text{الفئات عدد}}$$

3- حساب قيم المتوسطات الخاصة بمقياس ليكارت الخماسي:

- بما أن طول الفئة يساوي 0.80 فإنه يتم حساب قيم المتوسطات الخاصة بمقياس

ليكارت الخماسي بإضافة القيمة واحد (1) إلى القيمة 0.80 لتصبح تساوي 1.79.

- وبإضافة 0.80 للقيمة 1.79 تصبح تساوي 2.59.

- وبإضافة 0.80 للقيمة 2.60 تصبح تساوي 3.39.

- وبإضافة 0.80 للقيمة 3.40 تصبح تساوي 4.19.

- وبإضافة 0.80 للقيمة 4.20 تصبح تساوي 5.

جدول رقم (10): درجة قياس ليكارت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
ضعيف جدا	(1 - 1.79)
ضعيف	(1.80 - 2.59)
متوسط	(2.60 - 3.39)
مرتفع	(3.40 - 4.19)
مرتفع جدا	(4.20 - 5)

المرجع: من اعداد الطالبتين

المطلب الثاني: عرض وتحليل الاستبيان:

بعد تحليل الخصائص الديمغرافية للعينة قمنا بتحليل البيانات المتعلقة بعبارات المحور الثاني بعد تفرغ الإستمارة وترميز البيانات وادخالها في الحاسوب باستعمال spssv25 .

(statixtical package for social science الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية) .

1-2/ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية:

الجدول رقم (11): حساب المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين على عبارات

الاستبيان.

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المقياس	العبارات	رقم العبارة
مرتفع جدا	0.671	4.65	15	3	2	0	0	التكرار	يستخدم الفندق نظام CRM(إدارة العلاقات مع الزبائن) لتتبع تفضيلات واحتياجات الزبائن.	1
			75	15	10	0	0	النسبة%		
مرتفع	0.968	4.10	9	5	5	1	0	التكرار	يستخدم الفندق المنصات الرقمية للتواصل مع الزبائن ومعالجة الشكاوى والاقتراحات من الزبائن	2
			45	25	25	5	0	النسبة%		
مرتفع جدا	0.827	4.50	13	5	1	1	0	التكرار	تتبع دورة حياة العميل لتقديم العناية في كل مرحلة (ما قبل الحجز – أثناء الإقامة – ما بعد المغادرة).	3
			65	25	5	5	0	النسبة%		
مرتفع	0.875	4.15	13	5	1	1	0	التكرار	تستخدم إدارة الفندق أدوات رقمية (البريد الإلكتروني، تطبيقات الهاتف) للتواصل مع الزبائن.	4
			65	25	5	5	0	النسبة%		
مرتفع جدا	0.657	4.30	8	8	3	1	0	التكرار	يتم تحليل بيانات العملاء رقميا لتحسين الخدمات.	5
			40	40	15	5	0	النسبة%		
مرتفع	1.021	3.90	8	10	2	0	0	التكرار	تتيح إدارة الفندق حجوزات وخدمات عبر الأنترنت.	6
			40	50	10	0	0	النسبة%		
مرتفع	1.056	3.80	6	9	2	3	0	التكرار	يتم ارسال العروض الترويجية والمعلومات الجديدة للعملاء عبر وسائل رقمية.	7
			30	45	10	15	0	النسبة%		
مرتفع	0.826	3.95	7	4	7	2	0	التكرار	يتم تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية للتفاعل مع العملاء وتعزيز ثقافة رقمية داخل بيئة العمل	8
			35	20	35	10	0	النسبة%		
مرتفع	1.182	3.65	5	10	4	1	0	التكرار	ساهم التحول الرقمي في زيادة رضا العملاء.	9
			25	50	20	5	0	النسبة%		
مرتفع	1.277	3.50	5	8	3	3	1	التكرار	تحديث موقع الفندق ليكون تفاعليًا وسهل الاستخدام، مع نظام حجز ذكي وأمن.	10
			25	40	15	15	5	النسبة%		
مرتفع	0.718	4.10	5	13	1	1	0	التكرار	جمع تقييمات الزبائن من المنصات الرقمية (Booking...) وتحليلها باستخدام أدوات تحليل البيانات واستخدام النتائج لتحسين جودة الخدمات وتخصيص العروض.	11
			25	65	5	5	0	النسبة%		
مرتفع	1.18	3.65	نتيجة المحور							

المرجع: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .

تمثل نتائج الجدول تحليل عبارات الاستبيان باستخدام برنامج SPSS ، ويحتوي على المتوسطات المرجحة والانحرافات المعيارية وتكرارات الإجابات لمجموعة من العبارات المتعلقة باستخدام التكنولوجيا الرقمية مثل (نظم CRM ، الحجوزات الإلكترونية، تحليل البيانات،.....) في فندق AZ Montana.

2-2/ مكونات الجدول:

العبارات: ترتيب العبارات في الاستبيان (من 1 إلى 11).

التكرارات: عدد الأشخاص الذين اختاروا كل مستوى من مستويات المقياس (5 موافق بشدة، 4 موافق، 3 محايد، 2 غير موافق و1 غير موافق بشدة).

النسب المئوية: النسب المئوية لكل مستوى استجابة من أجل وصف خصائص العينة.

المتوسط الحسابي: هو المقياس الأوسع استخداماً في مقاييس النزعة المركزية ، وهو يعبر عن القيمة الإحصائية لمقياس الاتجاه العام.

الانحراف المعياري: لمقياس تشتت الاستجابات.

النتيجة: الوصف العام للاتجاه حسب مقياس ليكرت الخماسي.

✓ المتوسطات تتراوح بين القيمتين 3.5 و4.65 مما يشير إلى أن معظم العبارات تم تقييمها ضمن نطاق مرتفع إلى مرتفع جداً.

✓ وجود عدة عبارات (العبارة رقم (1)، العبارة رقم (3)، العبارة رقم (4) العبارة رقم (5)، العبارة رقم (8) والعبارة رقم (11)) بانحراف معياري منخفض نسبياً (< 1) أقل من الواحد يدل على تجانس الآراء حول تلك العبارات.

تحليل العبارات:

العبارات الأعلى تقييمًا:

■ العبارة رقم (9) (إدارة العلاقات مع الزبائن).

■ العبارة رقم (7) (تتبع دورة حياة العميل).

■ العبارة رقم (5) (تحليل البيانات رقمياً).

■ العبارات الأقل تقييماً:

■ العبارة رقم (9) مساهمة التحول الرقمي في رضا العملاء

■ العبارة رقم (10) (تحديث موقع الفندق).

2-3/ حساب معامل الارتباط:

الجدول رقم (12): نتائج حساب معامل الارتباط على برنامج الإحصائي

معامل الارتباط	الجزء الأول (إدارة العلاقات مع الزبائن)	الجزء الثاني (التحول الرقمي)
العبارة 1	** 0.935	
العبارة 2	** 0.908	
العبارة 3		** 0.893
العبارة 4		* 0.462
العبارة 5		** 0.803
العبارة 6		* 0.218
العبارة 7		* 0.444
العبارة 8		* 0.263
العبارة 9		* 0.392
العبارة 10		* 0.248
العبارة 11		* 0.375

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المرجع: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن جميع معاملات الارتباط بين العبارات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.893) بينما كان الحد الأعلى (0.935).

أما عبارات الجزء الثاني كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط (0.218) بينما كان الحد الأعلى (0.803).

وعليه نستنتج أن جميع العبارات متسقة داخليا مع المحور مما يثبت صدق الإتصاق الداخلي للعبارات.

4-2/ اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الأولى:

H0: لا يوجد أثر لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين التواصل بين الفندق والزبائن.

H1: يوجد أثر لاستخدام التكنولوجيا الرقمية في تحسين التواصل بين الفندق والزبائن.

الجدول رقم(13): اختبار الفرضية الأولى عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

النتيجة	قيمة sig t	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية
مقبولة	0.000	1.729	26.396	0.748	4.4167	استخدام التكنولوجيا الرقمية يساهم في تحسين التواصل بين الفندق والزبائن

المرجع: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

أُجري اختبار (T-Test) للتحقق من الفرضية التي تنص على أن "استخدام التكنولوجيا الرقمية يساهم في تحسين التواصل بين الفندق والزبائن". وقد أظهرت نتائج التحليل أن القيمة المحسوبة t بلغت (26.396)، وهي أعلى بكثير من القيمة الجدولية (1.729) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (19)، مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية. وبناءً عليه، نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة، ما يؤكد أن استخدام التكنولوجيا الرقمية يُسهم فعلاً في تحسين جودة التواصل بين الفندق وزبائنه.

اختبار الفرضية الثانية:

H0: لا يوجد أثرين مساهمة القنوات الرقمية للحجز والاستفسار في تعزيز رضا الزبائن وولائهم.

H1: يوجد أثرين مساهمة القنوات الرقمية للحجز والاستفسار في تعزيز رضا الزبائن وولائهم.

الجدول رقم(14): اختبار الفرضية الثانية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$

النتيجة	قيمة sig t	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفرضية
مقبولة	0.000	1.729	25.114	0.676	3.80	توفر قنوات رقمية للحجز والاستفسار يعزز رضا الزبائن وولائهم

المرجع: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

للتحقق من الفرضية الثانية التي تنص على أن "توفر قنوات رقمية للحجز والاستفسار يعزز رضا الزبائن وولائهم"، تم استخدام اختبار T للعينة الواحدة. وقد بلغت القيمة المحسوبة (25.114) t ، وهي تفوق القيمة الجدولية (1.729) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (19). تشير هذه النتيجة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر القنوات الرقمية ومستوى رضا الزبائن وولائهم. وعليه، يتم رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة، مما يؤكد أهمية القنوات الرقمية في تعزيز رضا الزبائن وولائهم للفندق.

المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة

أسئلة المقابلة:

المحور الأول: أسئلة حول الفندق

س1: متى تم انشاء الفندق؟

ج1: تم انشاء الفندق سنة 2015 أين تم وضع حجر الأساس، وهو فندق خمس نجوم.

س2: كيف يتم تحديد السعر في الفندق؟

ج2: يتم تحديد السعر في الفندق عن طريق برنامج معلوماتي خاص بالفندق (winner) الذي يتم فيه تحديد سعر الغرفة واحتساب كل المصاريف.

س3: ماهي الوثائق التي يقدمها الزبون عند الزبون عند عملية الحجز المباشر؟

ج3: بمجرد وصول الزبون الى الفندق عليه تقديم بطاقة التعريف الصادرة من جهة حكومية مرفوقة بعقد الزواج، حيث يتم تصوير نسخ منها وحفظها في الأرشيف.

س4: ماهي الوسائل الترويجية التي يستخدمونها للترويج للفندق؟

ج4: نستخدم الوسائل التقليدية والرقمية لعملية الترويج.

المحور الثاني: برامج الولاء

س1: هل هناك أسعار تمييزية للزبائن الأوفياء؟

ج1: أكيد، يوجد أسعار خاصة بزبائننا الأوفياء، فبمجرد قيام الزبون بعملية الحجز يقوم النظام المعلوماتي للفندق winner القيام بعملية تحديد السعر ويمكن تقديم خدمات إضافية. فمثلا قامت مؤسسة تتعامل بشكل مستمر مع الفندق بحجز خلال شهر جوان علما أن سعر الغرفة محدد بـ 25.000 دج.

وبصفتها زبون دائم تم حسابها بـ 16.000 دج.

س2: هل يقوم الفندق بمنح بطاقة الولاء للزبائن الأوفياء؟

ج2: تقوم سلسلة AZ حاليا بالعمل على وضع برنامج ولاء مختلف عن الفنادق الأخرى، والمتمثل في استحداث برنامج خاص بالزبائن الأوفياء. والذي سيتم ربطه مباشرة مع البرنامج المعلوماتي الخاص بالفندق. فبمجرد قيام الزبون بعملية الحجز تتم عملية الخصم وتحديد السعر مباشرة، علما أن هذا البرنامج سيتم حجز كل المعلومات الخاصة بالعميل والاحتفاظ بها لتسهيل العملية.

وكإجراء تجريبي سيتم تطبيق هذا النظام في فندق AZ بزوالدة المتواجد بالجزائر العاصمة. على أن يتم تعميمه على باقي السلسلة.

س3: هل يقوم الفندق بتخصيص برامج خاصة بزبائنه كالأطفال بأعياد الميلاد مثلا؟

ج3: أكيد، يولي الفندق عناية خاصة بزبائنه من أجل توطيد العلاقة معهم، ففي السنة الماضية لم يقيم أحد الزبائن الأوفياء بعملية الحجز، وعند الاتصال به اتضح أن ابنته تجتاز امتحان شهادة البكالوريا ولا يستطيع القيد حتى تظهر النتائج. وبعد نجاح ابنته جاء الى الفندق وعند وصوله كانت إدارة الفندق قد نظمت حفل على شرف نجاح ابنته في شهادة البكالوريا.

س4: هل يستخدم الفندق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل سلوك الزبون والتنبؤ به مستقبلا؟

ج4: لا يستخدم الفندق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل سلوك الزبون.

س5: ما هي أبرز التحديات التي تواجه إدارة الفندق في ظل التحول الرقمي؟

ج5: تتمثل أبرز هذه التحديات في التعامل مع الكم الهائل من البيانات الشخصية والمالية للزبائن والتي تتطلب أنظمة أمان قوية، تستلزم تدريب وتطوير مهارات الموظفين للتعامل معها. ضف إلى ذلك عدم قدرة بعض العملاء على استخدام أدوات التحول الرقمي.

خلاصة الفصل:

تم في هذا الفصل دراسة حالة لموظفي وعمال فندق AZ Montana وقد تم تحليل نتائج الاستبيان والمتعلقة باختيار عينة عشوائية تقدر بعشرون (20) شخص. ومن خلال تطبيق الدراسة على موظفي وعمال الفندق حاولنا معرفة مدى استجابة الفندق لتبني العمليات الرقمية في مزيجه التسويقي تماشياً مع التحول الرقمي الذي أصبح حتمياً أفرزته التطورات التكنولوجية الحديثة خاصة في ظل تغير سلوك الزبون. الذي أصبح شريكاً للمؤسسة يساهم في عملية الإنتاج والتسويق. وبناء على نتائج المقابلة اتضح أن إدارة الفندق تولي أهمية خاصة لزيائنها الأوفياء من خلال تحديد أسعار مميزة وتقديم خدمات إضافية. وهي تسعى لاستحداث برنامج ولاء خاص بزيائنها وهو قيد التنفيذ.

عالمنا

تعد إدارة العلاقات مع الزبائن (Customer Relationship Management - CRM) أحد الركائز الأساسية في نجاح القطاع الفندقي، حيث تُساهم في تحسين تجربة الضيوف، وزيادة الولاء، وتعزيز الإيرادات. ومع التطور التكنولوجي، تحولت أنظمة الـ CRM من أدوات تقليدية إلى منصات ذكية تعتمد على الذكاء الاصطناعي (AI) وتحليل البيانات الضخمة (Big Data)، مما يجعلها جزءاً أساسياً من التحول الرقمي في الفنادق.

وتستخدم إدارة العلاقات مع الزبائن التكنولوجيا لتوفير خدمة سريعة وفعالة للعملاء، من خلال تطوير العلاقة باستخدام المعلومات المجمعة من قواعد بيانات العملاء. تهدف إلى جذب عملاء جدد للمؤسسة والحفاظ على العملاء الحاليين وتنمية العلاقة باستخدام العملاء الحاليين.

بالإضافة إلى ذلك تسهل إدارة العلاقة مع العملاء فهما أعمق لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم ودوافعهم.

ولقد أدى التطور السريع في تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال إلى اتساع حجم المنافسة وباتت مهمة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين ورفع تكلفة تحولهم إلى منظمات أخرى في مقدمة اهتماماتها. حيث أثبتت الدراسات أن تكلفة الحصول على عملاء جدد تفوق تكلفة الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، كما أن العلاقات الوطيدة وطويلة الأمد مع العميل تمثل واحدة من أهم موجودات المنظمة في ظل التحولات الجذرية في الآليات المتاحة لإدارة هذه العلاقات. والتي تسعى في مضمونها لبناء الثقة وتحقيق الالتزام تجاه العملاء وزيادة رضائهم بصورة جيدة تحقق جودة العلاقة.

وتشير الإدارة الرقمية (Digital Management) إلى استخدام التقنيات الرقمية مثل الذكاء الاصطناعي (AI)، البيانات الضخمة (Big Data)، والحوسبة السحابية (Cloud Computing) لتحسين العمليات واتخاذ القرارات. أما إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM) فهي استراتيجية تعتمد على فهم العملاء وبناء علاقات مستدامة معهم. حيث أصبحت الإدارة الرقمية عاملاً حاسماً في تطوير CRM، لما توفره من الأدوات والتقنيات التي تجعل إدارة العملاء أكثر كفاءة، تخصيصاً، وقابلية للقياس.

وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة والعولمة المتزايدة، أصبح التحول الرقمي عاملاً حاسماً في نجاح المؤسسات الفندقية. ومن بين أهم المجالات التي تأثرت بهذا التحول هو إدارة العلاقات مع الزبائن (CRM)، حيث أدت التقنيات الرقمية إلى تغيير جذري في كيفية تفاعل الفنادق مع عملائها، مما ساهم في تحسين تجربة الزبون وزيادة الولاء وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

نتائج الدراسة:

بعد أن قمنا بإخضاع الاستبيان للتحليل الإحصائي توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ يتبين أن التحول الرقمي أصبح أداة لا غنى عنها في تحسين إدارة العلاقات مع الزبائن، خاصة في قطاع الفنادق الذي يعتمد بشكل كبير على رضا الزبون وتجربته.
- ✓ أظهرت النتائج أن إدخال التقنيات الرقمية ساهم بشكل فعال في تطوير جودة الخدمات وتعزيز ولاء الزبائن، بالرغم من بعض التحديات المرتبطة بالبنية التحتية والموارد البشرية. ومن هنا، تبرز أهمية اعتماد استراتيجيات رقمية متكاملة تهدف إلى تحسين تجربة الزبون وضمان استمرارية العلاقة الإيجابية بين الفندق وزبائنه.
- ✓ ضرورة تبسيط استعمال الأدوات الرقمية في التعامل مع الزبائن مراعاة لتعذر البعض منهم في التعامل بها.
- ✓ استحداث برنامج خاص بالزبائن الأوفياء والذي سيتم ربطه مباشرة مع البرنامج المعلوماتي الخاص بالفندق.
- ✓ تتمثل أبرز هذه التحديات التي تواجه إدارة الفندق في التعامل مع الكم الهائل من البيانات الشخصية والمالية للزلاء والتي تتطلب أنظمة أمان قوية، تستلزم تدريب وتطوير مهارات الموظفين للتعامل معها. ضف إلى ذلك عدم قدرة بعض العملاء على استخدام أدوات التحول الرقمي.

الاقتراحات والتوصيات:

- ✓ ضرورة الاستثمار المستمر في تطوير البنية التحتية الرقمية للفندق.
- ✓ تكوين وتدريب الموظفين على استخدام الأنظمة الرقمية بكفاءة.
- ✓ اعتماد سياسة واضحة لإدارة البيانات الرقمية الخاصة بالزبائن مع مراعاة الخصوصية.
- ✓ تنوع قنوات الاتصال الرقمية (موقع إلكتروني حديث، تطبيق جوال، دردشة مباشرة...).
- ✓ إجراء تقييم دوري لمدى رضا الزبائن عن الخدمات الرقمية لتحديد نقاط التحسين.

مصطفى والمراجيح

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- بشني يوسف، بشني عبد القادر، بسدات كريمة، تسيير العلاقات مع الزبائن، مدخل متكامل، دار المجدد للطباعة والنشر، الجزائر، 2021.

المجلات العلمية:

- ريس عبد الرحمان، تأثير الرقمة على جودة الخدمات الفندقية، دراسة حالة عينة من الفنادق المصنفة لولايات الشرق، الأفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة تبسة، العدد الأول، المجلد 8، 2023.

- طدة حوة فاطيمة، إدارة العلاقة الإلكترونية مع الزبائن، المجلة الجزائرية للدراسات الإنسانية، المجلد 01، العدد 02، جامعة أحمد بن بلة وهران 1، ديسمبر 2019.

- محمد خالد أحمد محمد علي خضراوي، محمد حسين صالح عبد الغفور برسي، منى أحمد عبد الوهاب عرب، أثر أبعاد التحول الرقمي على إدارة العلاقات مع العملاء، المجلة الدولية للبحوث الإدارية والإقتصادية، المجلد الأول، العدد الأول، سبتمبر، 2024.

الملتقيات العلمية:

- كربالي بغداد، "الانترنت وتسيير علاقة الزبون"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية"، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة، نوفمبر 2005.

- فاطمة مانع وأ. نعيمة بارك، "إدارة علاقة الزبون ودورها في الحفاظ على الجودة والتميز لمؤسسات الأعمال-الممارسة للتسويق الإلكتروني"، جامعة شلف، الجزائر.

المواقع الإلكترونية:

<https://porsline.com/blog/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84-%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9-%D8%AF%D8%B9%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%A1/>

<https://porsline.com/blog/ar/%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84-%D8%AE%D8%AF%D9%85%D8%A9-%D8%AF%D8%B9%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%A1/>

<https://porsline.com/blog/ar/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%A1/>

<https://porsline.com/blog/ar/%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%85%D9%84%D8%A7%D8%A1/>

22:19

<https://www.google.com/search?q=%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA+%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%84%D9%88%D9%84+%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A+%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%AC%D9%87+%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%AA+%D9%85%D8%B9+%D8%A7%D9%84>

<https://www.google.com/search?q=%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA+%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%84%D9%88%D9%84+%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A+%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%AC%D9%87+%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%AA+%D9%85%D8%B9+%D8%A7%D9%84>

<https://www.google.com/search?q=%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA+%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%84%D9%88%D9%84+%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A+%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%AC%D9%87+%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%AA+%D9%85%D8%B9+%D8%A7%D9%84>

<https://www.google.com/search?q=%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D8%AF%D9%8A%D8%A7%D8%AA+%D9%88%D8%A7%D9%84%D8%AD%D9%84%D9%88%D9%84+%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%8A+%D8%AA%D9%88%D8%A7%D8%AC%D9%87+%D8%A5%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D8%A9+%D8%A7%D9%84%D8%B9%D9%84%D8%A7%D9%82%D8%A7%D8%AA+%D9%85%D8%B9+%D8%A7%D9%84>

<https://www.researchgate.net/publication/351847844-Understanding-the-effect-of-customer-relationship-management-efforts-on-customer-retention-and-customer-share-development>
 تاريخ: 28/06/2025 الساعة: 18:47

المراجع باللغة الأجنبية:

- Verhoef P., Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development, Journal of Marketing, Vol. 67, 2003.
- Stanley Brown, C.R.M : Customer relationship management, edition village mondial, 2006.
- Burns, A. (2019). Digital CRM: Strategies for the Modern Business. Wiley.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Bitner, M. J., Ostrom, A. L., & Morgan, F. N. (2008). "Service Blueprinting: A Practical Technique for Service Innovation". *California Management Review*, 50(3).
- Cappelli (2019), HR Technology and Digital Transformation, Harvard Business Review.
- Cristiane Drebes, PERDON, Amarolinda Zanela. SACCOL, What lies behind the concept of customer relationship management ? Discussing the essence of CRM through a phenomenological approach, Brazilian Administration Review, Vol N° 1, 2009.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital Marketing* (8th ed.). Pearson
- Claude demeure : Marketing , Sirey Edition , Paris .
- Davenport (2018), *The AI Advantage*, MIT Press.

- E.W.T NAGI, Customer relationship management research (1992-2002) An academic literature review and classification, journal of Marketing Intelligence et Planning, Vol 23, N° 6, 2005.
- Gartner. (2020). *IT Glossary: Digitalization*. Retrieved from gartner official website-
 - Gartner. (2020). Glossary of Digital Marketing Terms. [Online].
 - Janice REYNOLDS, A Practical guide to CRM, , CNP Books, New York, USA, 2002.
 - Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. Harvard Business Review Press.
 - Kotler & Keller (2016), "Marketing Management", 15th Edition.
 - Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15th ed.).
 - Kumar & Reinartz (2018), Customer Relationship Management.
 - Kane, G.C. (2021). The Technology Fallacy. MIT Press .
 - Kotler et al. (2021), *Marketing 5.0*.
 - Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). Principles of Marketing (18th ed.). Pearson.
 - Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey". *Journal of Marketing*, 80(6).
 - Lemon & Verhoef (2016), Journal of Marketing .
 - McAfee & Brynjolfsson (2017), *Machine, Platform, Crowd*..
 - McKinsey (2022). "The State of Digital Transformation" .
 - McKinsey (2023). "The State of Digital Transformation".
 - Pierre GUÉPET, Livre blanc de la gestion de la relation client, Editions des Dirigeants Commerciaux de France, France, Première édition, Avril 2013.
 - Porter & Heppelmann (2015), *Harvard Business Review*, "How Smart, Connected Products Are Transforming Competition" .

- Payne, A., & Frow, P. (2017). *Strategic Customer Management: Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge University Press.

- Payne & Frow (2017). "Strategic Customer Management". Cambridge University Press.

- Roger Joseph. BARAN et autres, *Principles of Customer Relationship Management*, Thomson south western, USA, 2008.

- Ray, S. (2018). *Digital Customer Engagement*. Springer.

- Rust & Huang (2021), *The Feeling Economy*.

- Xavier, L. (2017). *Digital Customer Relationship Management*.

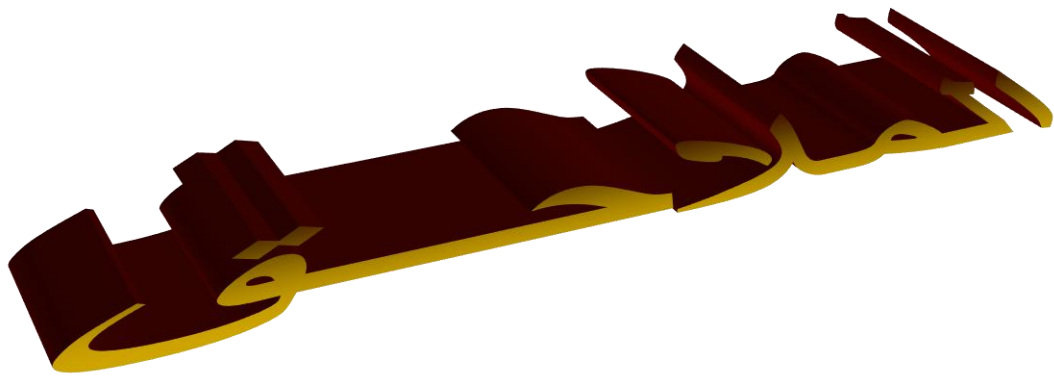
- Stickdorn, M., & Schneider, J. (2011). *This is Service Design Thinking*. BIS Publishers.-

- Salesforce (2023) ، "State of Service Report" .

Université des Sciences et de la technologie, Houari Boumediene, Laboratoire de recherche en Intelligence Artificielle (LRIA), département d'informatique, Faculté d'Electronique et d'informatique, Bab Ezzouar, Alger, mars 2007.

- Zeithaml et al. (2018), *Services Marketing*, 7th Ed.

- Zeithaml, V., Bitner, M. J., & Gremler, D. (2018). *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (7th ed.). McGraw-Hill.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic republic of Algeria

Ministry of Higher Education And Scientific



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Research

University Abdelhamid ibn Badis

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

Mostaganem

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

يمثل هذا الاستبيان أحد الجوانب الهامة في البحث، ويهدف إلى دراسة مدى تأثير التحول الرقمي على إدارة العلاقات مع الزبائن في فندق AZ MONTANA. وعليه نرجو منكم التكرم للإجابة عن الأسئلة التالية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة. علماً بأن إجاباتكم ستساهم في الرفع من المستوى العلمي للبحث وستعامل بسرية تامة وتستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

المحور الأول: المعلومات العامة

1-الجنس : ذكر أنثى

2-الفئة العمرية:

 (أقل من 25 سنة) (25-34 سنة) (35-45 سنة) (أكثر من 45 سنة)

3-المؤهل العلمي:

 ثانوي جامعي دراسات عليا أخرى

موظف استقبال مدير تسويق مدير الموارد البشرية رئيس قسم

أخرى (يرجى التحديد):

المحور الثاني: تبني التحول الرقمي في إدارة علاقات العملاء

يرجى تحديد مدى موافقتك على العبارات التالية حسب المقياس التالي:

(1) لا أوافق بشدة – (2) لا أوافق – (3) محايد – (4) أوافق – (5) أوافق بشدة

5	4	3	2	1	العبارة		
					يستخدم الفندق نظام CRM (إدارة العلاقات مع الزبائن) لتتبع تفضيلات واحتياجات الزبائن.	1	الجزء الأول
					يستخدم الفندق المنصات الرقمية للتواصل مع الزبائن ومعالجة الشكاوى والاقتراحات من الزبائن لبناء علاقة مستمرة معهم.	2	
					تستخدم إدارة الفندق أدوات رقمية (البريد الإلكتروني تطبيقات الهاتف) للتواصل مع الزبائن.	3	الجزء الثاني
					يتم تحليل بيانات العملاء رقمياً لتحسين الخدمات.	4	
					تتيح إدارة الفندق حجوزات وخدمات عبر الأنترنت.	5	
					يتم ارسال العروض الترويجية والمعلومات الجديدة للعملاء عبر وسائل رقمية.	6	
					يتم تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية للتفاعل مع العملاء وتعزيز ثقافة رقمية داخل بيئة العمل تركز على العميل.	7	
					ساهم التحول الرقمي في زيادة رضا العملاء.	8	
					تحديث موقع الفندق ليكون تفاعلياً وسهل الاستخدام، مع نظام حجز ذكي وآمن.	9	
					تتبع دورة حياة العميل لتقديم العناية في كل مرحلة (ما قبل الحجز – أثناء الإقامة – ما بعد المغادرة).	10	
					جمع تقييمات الزبائن من المنصات الرقمية (Booking) وتحليلها باستخدام أدوات تحليل البيانات واستخدام النتائج لتحسين جودة الخدمات وتخصيص العروض.	11	

الملحق الثاني: دليل المقابلة

المكان: فندق أزداد مونتانا موقع خروبة مستغانم

التاريخ: 2025/05/18 يوم الأحد الساعة العاشرة والنصف صباحا

2025/05/25 يوم الأحد الساعة العاشرة و45 د.

2025/06/10 يوم الثلاثاء الساعة الحادية عشر صباحا

أسئلة المقابلة:

المحور الأول: أسئلة حول الفندق

س1: متى تم انشاء الفندق؟

س2: كيف يتم تحديد السعر في الفندق؟

س3: ماهي الوثائق التي يقدمها الزبون عند الزبون عند عملية الحجز المباشر؟

س4: ماهي الوسائل الترويجية التي يستخدمونها للترويج للفندق؟

المحور الثاني: برامج الولاء

س1: هل هناك أسعار تمييزية للزبائن الأوفياء؟

س2: هل يقوم الفندق بمنح بطاقة الولاء للزبائن الأوفياء؟

س3: هل يقوم الفندق بتخصيص برامج خاصة بزيائنه كالاحتفال بأعياد الميلاد مثلا؟

س4: هل يستخدم الفندق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل سلوك الزبون والتنبؤ به مستقبلا؟

ج4: لا يستخدم الفندق تقنيات الذكاء الاصطناعي في تحليل سلوك الزبون.

س5: ما هي أبرز التحديات التي تواجه إدارة الفندق في ظل التحول الرقمي؟

الملحق رقم (3): نتائج اختبارات وثبات واتساق الاستبيان

COMPUTE الجزء الأول=MEAN(ع1,ع2,ع3).

EXECUTE.

RELIABILITY

/VARIABLES=الجزء الأول_ع1 ع2 ع3_الجزء الثاني_ع4 ع5 ع6 ع7 ع8 ع9 ع10 ع11

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,858	13

الملحق رقم (4): نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

RELIABILITY

/VARIABLES=الجزء_الأول_ع1 ع2 ع3

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,942	4

RELIABILITY

/VARIABLES=الجزء_الثاني_ع4 ع5 ع6 ع7 ع8 ع9 ع10 ع11

/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	20	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,735	9

FREQUENCIES VARIABLES=الجزء_الأول_ع1 ع2 الجزء_الثاني_ع3 ع4 ع5 ع6 ع7 ع8 ع9 ع10 ع11

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

إدارة العلاقات مع الزبائن			
		Fréquence	Pourcentage
Manquant	Systeme	20	100,0

يستخدم الفندق نظام (CRM) إدارة العلاقات مع الزبائن لتتبع تفضيلات واحتياجات الزبائن.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	10,0	10,0	10,0
	أوافق	3	15,0	15,0	25,0
	أوافق بشدة	15	75,0	75,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

يستخدم الفندق المنصات الرقمية للتواصل مع الزبائن ومعالجة الشكاوى والاقتراحات من الزبائن لبناء علاقة مستمرة معهم.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	5,0	5,0	5,0
	محايد	5	25,0	25,0	30,0
	أوافق	5	25,0	25,0	55,0
	أوافق بشدة	9	45,0	45,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

يتم تتبع دورة حياة العميل لتقديم العناية في كل مرحلة) ما قبل الحجز - أثناء الإقامة - ما بعد المغادرة					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	5,0	5,0	5,0
	محايد	1	5,0	5,0	10,0
	أوافق	5	25,0	25,0	35,0
	أوافق بشدة	13	65,0	65,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

التحول الرقمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	3,00	3	15,0	15,0	15,0
	3,50	11	55,0	55,0	70,0
	4,50	3	15,0	15,0	85,0
	5,00	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

تستخدم إدارة الفندق أدوات رقمية) البريد الإلكتروني تطبيقات الهاتف (للتواصل مع الزبائن.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	5,0	5,0	5,0
	محايد	1	5,0	5,0	10,0
	أوافق	5	25,0	25,0	35,0
	أوافق بشدة	13	65,0	65,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

يتم تحليل بيانات العملاء رقمياً لتحسين الخدمات.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	5,0	5,0	5,0
	محايد	3	15,0	15,0	20,0
	أوافق	8	40,0	40,0	60,0
	أوافق بشدة	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

نتيجة إدارة الفندق حجوزات وخدمات عبر الإنترنت.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	محايد	2	10,0	10,0	10,0
	أوافق	10	50,0	50,0	60,0
	أوافق بشدة	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

يتم إرسال العروض الترويجية والمعلومات الجديدة للعملاء عبر وسائل رقمية.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	3	15,0	15,0	15,0
	محايد	2	10,0	10,0	25,0
	أوافق	9	45,0	45,0	70,0
	أوافق بشدة	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

يتم تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية للتفاعل مع العملاء وتعزيز ثقافة رقمية داخل بيئة العمل تركيز على العميل.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	2	10,0	10,0	10,0
	محايد	7	35,0	35,0	45,0
	أوافق	4	20,0	20,0	65,0
	أوافق بشدة	7	35,0	35,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

ساهم التحول الرقمي في زيادة رضا العملاء.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	5,0	5,0	5,0
	محايد	4	20,0	20,0	25,0
	أوافق	10	50,0	50,0	75,0
	أوافق بشدة	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

تحديث موقع الفندق ليكون تفاعلياً وسهل الاستخدام، مع نظام حجز ذكي وآمن.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق بشدة	1	5,0	5,0	5,0
	لا أوافق	3	15,0	15,0	20,0
	محايد	3	15,0	15,0	35,0
	أوافق	8	40,0	40,0	75,0
	أوافق بشدة	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

جمع تقييمات الزبائن من المنصات الرقمية (Booking,...) وتحليلها باستخدام أدوات تحليل البيانات واستخدام النتائج لتحسين جودة الخدمات وتخصيص العروض.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	لا أوافق	1	5,0	5,0	5,0
	محايد	1	5,0	5,0	10,0
	أوافق	13	65,0	65,0	75,0
	أوافق بشدة	5	25,0	25,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

FREQUENCIES VARIABLES=الجزء 1_الأول_الجزء 2_ع 3_الجزء 3_ع 4_الثاني_الجزء 5_ع 6_ع 7_ع 8_ع 9_ع 10_ع 11_ع

/STATISTICS=STDDEV MEAN

/ORDER=ANALYSIS.

Statistiques														
			يستخدم المنصات الرقمية للتواصل مع نظام CRM إدارة العلاقات مع الزبائن	يستخدم المنصات الرقمية للتواصل مع نظام CRM إدارة العلاقات مع الزبائن) لتتبع تفضيلات واحتياجات الزبائن.	يتم تتبع دورة حياة العميل لتقديم العناية في كل مرحلة (ما قبل الحجز - أثناء الإقامة - ما بعد المغادرة.) مستمرة معهم.	التحول الرقمي	تستخدم إدارة الفندق أدوات رقمية (البريد الإلكتروني تطبيقات الهاتف) للتواصل مع الزبائن.	يتم تحليل بيانات العملاء رقميا لتحسين الخدمات.	تتيح إدارة الفندق حجوزات وخدمات عبر الإنترنت.	يتم ارسال العروض الترويجية والمعلومات الجديدة للعلاء عبر وسائل رقمية.	يتم تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية للتفاعل مع العملاء وتعزيز ثقافة رقمية داخل بيئة العمل تركز على العميل.	ساهم التحول الرقمي في زيادة رضا العملاء.	تحديث موقع الفندق ليكون تفاعليًا وسهل الاستخدام م، مع نظام حجز ذكي وأمن.	جمع تقييمات الزبائن من المنصات الرقمية (Booking...) وتحليلها باستخدام أدوات تحليل البيانات واستخدام النتائج لتحسين جودة الخدمات وتخصيص العروض.
N	Valide	0	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Manquant	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne			4,65	4,10	4,50	3,8000	4,15	4,30	3,90	3,80	3,95	3,65	3,50	4,10
Ecart type			,671	,968	,827	,67668	,875	,657	1,021	1,056	,826	1,182	1,277	,718

الملحق رقم (5):نتائج اختبار العلاقة بين الفقرات

CORRELATIONS

/VARIABLES=الجزء=الجزء 1ع الأول_الجزء 2ع 3ع 4ع الثاني_الجزء 5ع 6ع 7ع 8ع 9ع 10ع 11ع

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

		إدارة العلاقات مع الزبائن	يستخدم الفندق المنصات الرقمية	يتم تتبع دورة حياة العميل لتقديم العناية في كل مرحلة (ما قبل الحجز - أثناء الإقامة - ما بعد المغادرة).	التحول الرقمي	تستخدم إدارة الفندق أدوات رقمية (البريد الإلكتروني تطبيقات الهاتف) للتواصل مع الزبائن.	يتم تحليل بيانات العملاء رقمياً لتحسين الخدمات.	تتيح إدارة الفندق حجوزات وخدمات عبر الأنترنت.	يتم إرسال العروض الترويجية والمعلومات الجديدة للعملاء عبر وسائل رقمية.	يتم تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية للتفاعل مع العملاء وتعزيز ثقافة رقمية داخل بيئة العمل تركز على العميل.	موقع الفندق ليكون تفاعلياً وسهل الاستخدام ، مع نظام حجز ذكي وآمن.	تحديث موقع الفندق ليكون تفاعلياً وسهل الاستخدام ، مع نظام حجز ذكي وآمن.	جمع تقييمات الزبائن من المنصات الرقمية (Booking...) وتحليلها باستخدام أدوات تحليل البيانات واستخدام النتائج لتحسين جودة الخدمات وتخصيص العروض.	
إدارة العلاقات مع الزبائن	Corrélation de Pearson	1	,935**	,908**	,893**	,433	,462*	,803**	,218	,444*	,263	,392	,248	,375
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,056	,040	,000	,355	,050	,263	,088	,292	,103
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
يستخدم الفندق نظام إدارة العلاقات مع الزبائن (تتبع تفضيلات واحتياجات الزبائن).	Corrélation de Pearson	,935**	1	,786**	,806**	,359	,363	,729**	,177	,342	,252	,236	,215	,295
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,120	,116	,000	,456	,140	,284	,317	,363	,207
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
يستخدم الفندق المنصات الرقمية	Corrélation de Pearson	,908**	,786**	1	,657**	,514*	,478*	,778**	,117	,432	,204	,400	,383	,288
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,002	,020	,033	,000	,623	,057	,388	,080	,095	,219

للتواصل مع الزبائن ومعالجة الشكاوى والافتراضات من الزبائن لبناء علاقة مستمرة معهم.	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
يتم تتبع دورة حياة العميل لتقديم العناية في كل مرحلة ما قبل الحجز - أثناء الإقامة - ما بعد المغادرة.	Corrélation de Pearson	,893**	,806**	,657**	1	,282	,400	,678**	,312	,422	,270	,404	,050	,443
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,002		,228	,081	,001	,181	,064	,250	,078	,835	,050
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
التحول الرقمي	Corrélation de Pearson	,433	,359	,514*	,282	1	,053	,379	,008	,125	,122	,039	,852**	,368
	Sig. (bilatérale)	,056	,120	,020	,228		,823	,099	,975	,599	,607	,869	,000	,110
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
تستخدم إدارة الفندق أدوات رقمية (البريد الإلكتروني تطبيقات الهاتف) للتواصل مع الزبائن.	Corrélation de Pearson	,462*	,363	,478*	,400	,053	1	,467*	,371	,717**	-,135	,511*	,024	,059
	Sig. (bilatérale)	,040	,116	,033	,081	,823		,038	,107	,000	,571	,021	,922	,806
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
يتم تحليل بيانات العملاء رقمياً لتحسين الخدمات.	Corrélation de Pearson	,803**	,729**	,778**	,678**	,379	,467*	1	,204	,546*	,417	,413	,188	,379
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,001	,099	,038		,388	,013	,067	,070	,427	,099
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
تتيح إدارة الفندق حجوزات وخدمات عبر الأنترنت.	Corrélation de Pearson	,218	,177	,117	,312	,008	,371	,204	1	,664**	,368	,667**	-,283	,517*
	Sig. (bilatérale)	,355	,456	,623	,181	,975	,107	,388		,001	,110	,001	,227	,020
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
يتم ارسال العروض الترويجية والمعلومات الجديدة للعملاء عبر وسائل رقمية.	Corrélation de Pearson	,444*	,342	,432	,422	,125	,717**	,546*	,664**	1	,048	,447*	,000	,236
	Sig. (bilatérale)	,050	,140	,057	,064	,599	,000	,013	,001		,840	,048	1,000	,317
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

يتم تدريب الموظفين على استخدام الأدوات الرقمية للتفاعل مع العملاء وتعزيز ثقافة رقمية داخل بيئة العمل تركز على العميل.	Corrélation de Pearson	,263	,252	,204	,270	,122	-,135	,417	,368	,048	1	,466*	-,275	,719**
	Sig. (bilatérale)	,263	,284	,388	,250	,607	,571	,067	,110	,840		,038	,242	,000
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
ساهم التحول الرقمي في زيادة رضا العملاء.	Corrélation de Pearson	,392	,236	,400	,404	,039	,511*	,413	,667**	,447*	,466*	1	-,157	,353
	Sig. (bilatérale)	,088	,317	,080	,078	,869	,021	,070	,001	,048	,038		,509	,126
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
تحديث موقع الفندق ليكون تفاعلياً وسهل الاستخدام، مع نظام حجز ذكي وآمن.	Corrélation de Pearson	,248	,215	,383	,050	,852**	,024	,188	-,283	,000	-,275	-,157	1	-,172
	Sig. (bilatérale)	,292	,363	,095	,835	,000	,922	,427	,227	1,000	,242	,509		,468
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
جمع تقييمات الزبائن من المنصات الرقمية (Booking...) وتحليلها باستخدام أدوات تحليل البيانات واستخدام النتائج لتحسين جودة الخدمات وتخصيص العروض.	Corrélation de Pearson	,375	,295	,288	,443	,368	,059	,379	,517*	,236	,719**	,353	-,172	1
	Sig. (bilatérale)	,103	,207	,219	,050	,110	,806	,099	,020	,317	,000	,126	,468	
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).														
* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).														

الملحق رقم (6): اختبار الفرضيات:

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q1	20	4,4167	,74829	,16732

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Q1	26,396	19	,000	4,41667	4,0665	4,7669

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
Q2	20	3,8000	,67668	,15131

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
Q2	25,114	19	,000	3,80000	3,4833	4,1167