

فعالية إدارة علاقات العملاء في تحقيق استدامة مشاريع الخدمات
الفندقية دراسة ميدانية على الفنادق في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

ايمان علي ابراهيم عمر

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفيصل عبد الحميد

العام الدراسي:

2026 – 1448



إِهْدَاءٌ

إلى والديّ العزيزين،

الذين لم يدّخرا جهدًا في توفير بيئة تُقدّس العلم وتُعلي من شأن
المعرفة،

إلى من كانت توجيهاتهما حاضرة في كل قرار، ودعواتهما ترافقني في كل
خطوة،

أهدي هذا البحث، تقديرًا لتضحياتٍ امتدت عبر السنين،

وكان لها الأثر الأكبر في الوصول إلى هذه المرحلة العلمية.

شكر ونفلة

أحمد الله عز وجل الذي وفقني في إتمام هذا البحث العلمي،

والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة.

فالحمد لله حمداً كثيراً

أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ الدكتور /

د. فايز علي جراد

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

على كل ما قدمه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا
في جوانبها المختلفة.

والشكر والتقدير موصول إلى إدارة جامعة ميد أوشن ممثلة بالكادر الأكاديمي
والإداري، لما قدموه من تسهيلات وتشجيع وتوفير الخدمات المطلوبة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من لم يسعني الحظ بذكر أسمائهم راجياً من المولي
عز وجل أن تكون هذه الدراسة نافذة لدراسات أخرى

مستخلص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية إدارة علاقات العملاء بأبعادها المختلفة (التركيز على العميل، تنظيم إدارة علاقات العملاء، إدارة المعرفة، التكنولوجيا المستخدمة) في تحقيق استدامة مشاريع الخدمات الفندقية بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) في المملكة العربية السعودية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة مكونة من (364) موظفًا في الفنادق العاملة في المدن الرئيسية بالمملكة (الرياض، جدة، مكة المكرمة، المدينة المنورة، الدمام)، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: وجود مستوى مرتفع لتطبيق ممارسات إدارة علاقات العملاء في الفنادق السعودية بمتوسط حسابي (4.06)، ومستوى مرتفع لتحقيق استدامة المشاريع الفندقية بمتوسط حسابي (4.02). كما أثبتت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء بأبعادها على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية، إذ فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (77.1%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بُعد التركيز على العميل الأكثر تأثيرًا، يليه إدارة المعرفة، ثم التكنولوجيا المستخدمة، وأخيرًا تنظيم إدارة علاقات العملاء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني فلسفة التركيز على العميل بشكل استراتيجي، وتطوير أنظمة متكاملة لإدارة معرفة العملاء، والاستثمار في البنية التكنولوجية الحديثة، وتبني مفهوم إدارة علاقات العملاء المستدامة، بما يدعم توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تطوير قطاع السياحة والفندقة.

الكلمات المفتاحية: إدارة علاقات العملاء، استدامة المشاريع، الخدمات الفندقية، التركيز على العميل، إدارة المعرفة، المملكة العربية السعودية، رؤية 2030.

قائمة المحتويات

بسم الله الرحمن الرحيم	ب
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
مستخلص الدراسة	هـ
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	1
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	2
3.1 أهمية الدراسة	4
4.1 أهداف الدراسة	5
5.1 أسئلة الدراسة	6
6.1 فروض الدراسة	6
7.1 الدراسات السابقة	7
8.1 الفجوة البحثية	21
9.1 المنطلقات النظرية للدراسة	22
10.1 منهجية الدراسة	25
11.1 مجتمع وعينة الدراسة	26
12.1 مصادر جمع البيانات	27
13.1 أداة الدراسة	27
14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة	28
15.1 حدود الدراسة	29
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	30

30	المبحث الأول: إدارة علاقات العملاء
30	1.1.2 تمهيد
30	2.1.2 مفهوم إدارة علاقات العملاء
32	3.1.2 التطور التاريخي لإدارة علاقات العملاء
32	4.1.2 أهمية إدارة علاقات العملاء
34	5.1.2 أهداف إدارة علاقات العملاء
35	6.1.2 أبعاد إدارة علاقات العملاء
37	7.1.2 استراتيجيات إدارة علاقات العملاء
38	المبحث الثاني: استدامة المشاريع
38	1.2.2 تمهيد
38	2.2.2 مفهوم استدامة المشاريع
40	3.2.2 نشأة مفهوم استدامة المشاريع وتطوره
40	4.2.2 أهمية استدامة المشاريع
41	5.2.2 أهداف تحقيق استدامة المشاريع
42	6.2.2 أبعاد استدامة المشاريع
44	7.2.2 استراتيجيات تحقيق استدامة المشاريع
44	8.2.2 العوامل المؤثرة في استدامة المشاريع
46	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها
46	1.3 تمهيد
46	2.3 منهج الدراسة
46	3.3 مجتمع الدراسة
47	4.3 عينة الدراسة
47	5.3 أداة الدراسة
49	6.3 صدق أداة الدراسة
50	7.3 ثبات أداة الدراسة

51	8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
52	9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
54	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
54	1.4 تمهيد
54	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية
55	3.4 التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة
62	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
71	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها
71	1.5 تمهيد
71	2.5 نتائج الدراسة ومناقشتها
74	3.5 توصيات الدراسة
77	Abstract
78	المراجع
84	الملاحق
85	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
49	جدول (3 - 1): درجات مقياس ليكرت الخماسي	1.
49	جدول (3 - 2): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية	2.
50	جدول (3 - 3): معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والدرجة الكلية للمتغير	3.
51	جدول (3 - 4): معاملات الارتباط بين أبعاد استدامة المشاريع والدرجة الكلية للمتغير	4.
51	جدول (3 - 5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	5.
52	جدول (3 - 6): مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات العملاء وأبعاد استدامة المشاريع (ن=364)	6.
55	جدول (4 - 1): توصيف عينة الدراسة وفقاً للخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن=364)	7.
57	جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التركيز على العميل	8.
58	جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد تنظيم إدارة علاقات العملاء	9.
59	جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد إدارة المعرفة	10.
60	جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التكنولوجيا المستخدمة	11.
60	جدول (4 - 6): ملخص المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة علاقات العملاء	12.

61	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البُعد الاقتصادي	13.
62	جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البُعد الاجتماعي	14.
62	جدول (4 - 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البُعد البيئي	15.
63	جدول (4 - 10): ملخص المتوسطات الحسابية لأبعاد استدامة المشاريع	16.
64	جدول (4 - 11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة علاقات العملاء على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية	17.
66	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التركيز على العميل على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية	18.
67	جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنظيم إدارة علاقات العملاء على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية	19.
68	جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المعرفة على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية	20.
69	جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكنولوجيا المستخدمة على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية	21.
70	جدول (4 - 16): نتائج اختبار (T-test) للفروق وفقاً لمتغير الجنس	22.
70	جدول (4 - 17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق وفقاً للمتغيرات ذات الفئات المتعددة	23.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

يشهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جوهرية في بيئة الأعمال، فرضتها العولمة والثورة التكنولوجية وتنامي المنافسة بين المنظمات على المستويين المحلي والدولي، مما دفع المنظمات إلى إعادة النظر في استراتيجياتها الإدارية والتسويقية لضمان بقائها واستمراريتها. وقد أصبح العميل محور اهتمام هذه المنظمات، إذ لم يعد يُنظر إليه بوصفه طرفًا في عملية تبادلية عابرة، بل شريكًا استراتيجيًا يُسهم في تحديد مسار المنظمة ونجاحها على المدى الطويل، الأمر الذي أفرز الحاجة إلى تبني مفاهيم إدارية حديثة تُعزز العلاقة مع العملاء وتضمن بناء علاقات طويلة الأمد معهم (Ferrer-Estévez & Chalmeta, 2023).

وفي هذا السياق، برز مفهوم إدارة علاقات العملاء (CRM) بوصفه أحد أهم المفاهيم الإدارية والتسويقية المعاصرة، إذ يُشكّل توجّهًا استراتيجيًا شاملاً يجمع بين الأبعاد التنظيمية والتكنولوجية والبشرية بهدف فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم، وتقديم قيمة متميزة لهم، وبناء علاقات مستدامة معهم. ويقوم هذا المفهوم على أربعة أبعاد رئيسية تشمل التركيز على العميل، وتنظيم إدارة علاقات العملاء، وإدارة المعرفة، والتكنولوجيا المستخدمة، وهي أبعاد متكاملة تُشكّل منظومة عمل شاملة تسعى إلى تعزيز ولاء العملاء والاحتفاظ بهم (منصور وعصفور، 2023).

وقد اكتسبت إدارة علاقات العملاء أهمية متزايدة في ظل التطور التكنولوجي المتسارع الذي شهده العالم، حيث أصبحت تعتمد بشكل كبير على تقنيات المعلومات والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، مما أسهم في تطوير ما يُعرف بإدارة علاقات العملاء الإلكترونية (E-CRM) التي تُتيح للمنظمات التفاعل مع عملائها بشكل أكثر فاعلية وكفاءة، وتوفير خدمات مخصصة تلبي احتياجاتهم الفردية، بما ينعكس إيجابًا على أدائها التنظيمي وقدرتها التنافسية (Kumar et al., 2022).

ومن جهة أخرى، برز مفهوم استدامة المشاريع بوصفه أحد أهم التحديات التي تواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين، في ظل تنامي الاهتمام العالمي بقضايا التنمية المستدامة والحفاظ على الموارد الطبيعية وتحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وتُعرّف استدامة المشاريع بأنها قدرة المشروع على الاستمرار وتحقيق أهدافه على المدى الطويل، مع ضمان استخدام الموارد بكفاءة وتلبية

احتياجات الأجيال الحالية دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها (Gomes Silva et al., 2022).

وتتوقف استدامة المشاريع على مجموعة من العوامل الحرجة التي تشمل التخطيط الاستراتيجي السليم، وتوفير الدعم المالي والفني، وكفاءة القيادة، وإشراك أصحاب المصلحة، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية. كما أن تحقيق الاستدامة يتطلب من المنظمات تبني ممارسات إدارية متطورة تُعزز من قدرتها على المنافسة وتضمن استمراريتها في السوق، خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها قطاع الخدمات (الخطيب والعطيات وعبدالنور، 2023).

وفي ضوء ما سبق، تبرز العلاقة الوثيقة بين إدارة علاقات العملاء واستدامة المشاريع، إذ تُشكل إدارة علاقات العملاء أحد المداخل الاستراتيجية الفاعلة لتحقيق استدامة المشاريع، من خلال بناء قاعدة عملاء أوفياء يضمنون تدفق الإيرادات على المدى الطويل، وتعزيز سمعة المنظمة، ودعم قدرتها على المنافسة، وتقليل تكاليف استقطاب عملاء جدد. كما أن الدمج بين مبادئ الاستدامة وممارسات إدارة علاقات العملاء يُبرز ما يُعرف بإدارة علاقات العملاء المستدامة، التي تسعى إلى تحقيق التوازن بين تحقيق الأرباح وتلبية احتياجات العملاء والحفاظ على البيئة والمجتمع (Stawicka, 2024).

ويكتسب هذا الموضوع أهمية خاصة في قطاع الخدمات الفندقية بالمملكة العربية السعودية، الذي يشهد نموًا متسارعًا في ظل توجهات رؤية المملكة 2030 الرامية إلى تنويع مصادر الدخل وتعزيز قطاع السياحة، إذ تُشكل الفنادق ركيزة أساسية في المنظومة السياحية، وتواجه تحديات كبيرة تتعلق بتحقيق الاستدامة في ظل المنافسة الشديدة وتغير أنماط استهلاك العملاء وتوقعاتهم المتزايدة. ومن هنا، تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على فعالية إدارة علاقات العملاء بأبعادها المختلفة في تحقيق استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية، بما يُسهم في تقديم إطار علمي وعملي يدعم متخذي القرار في القطاع الفندقي على تعزيز أدائهم وتحقيق أهدافهم الاستراتيجية.

2.1 مشكلة الدراسة

يُعدّ قطاع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية من أهم القطاعات الاقتصادية الحيوية التي تحظى باهتمام كبير في ظل توجهات رؤية المملكة 2030، التي تسعى إلى تحويل المملكة إلى وجهة سياحية عالمية رائدة، واستقطاب ملايين الزوار سنويًا من مختلف أنحاء العالم. ورغم الاستثمارات الضخمة

التي تُضخ في هذا القطاع، والفرص الواعدة التي يوفرها، إلا أن كثيرًا من المشاريع الفندقية تواجه تحديات جوهرية تتعلق بتحقيق الاستدامة على المدى الطويل، في ظل تصاعد حدة المنافسة المحلية والإقليمية، وتغيّر أنماط سلوك العملاء وتوقعاتهم، وارتفاع تكاليف التشغيل، وتنامي متطلبات الاستدامة البيئية والاجتماعية.

ومن خلال استقراء الواقع الفندقي في المملكة العربية السعودية، يُلاحظ أن كثيرًا من الفنادق تعاني من ضعف في تطبيق ممارسات إدارة علاقات العملاء بشكل متكامل واستراتيجي، إذ يقتصر تطبيقها في بعض الأحيان على الجوانب التقنية دون الاهتمام بالأبعاد التنظيمية والثقافية والمعرفية، مما يُقلل من فاعليتها في تحقيق الأهداف المرجوة منها. كما تشير بعض المؤشرات إلى تراجع مستويات الاحتفاظ بالعملاء وضعف ولائهم للعلامات الفندقية، وهو ما يُشكّل تهديدًا حقيقيًا لاستدامة هذه المشاريع (خشبة، 2025).

وقد أشارت العديد من الدراسات السابقة إلى وجود علاقة وثيقة بين إدارة علاقات العملاء والأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة، غير أن هذه الدراسات ركّزت في معظمها على قطاعات مختلفة كالبنوك والاتصالات والتأمين والتسوق الإلكتروني، في حين أن الدراسات التي تناولت العلاقة بين إدارة علاقات العملاء واستدامة المشاريع في القطاع الفندقي، وبخاصة في البيئة السعودية، تُعدّ نادرة نسبيًا (عبدالجواد وفرغلي وإسماعيل، 2021؛ بخيت، 2021). وهذا يُشكّل فجوة بحثية واضحة تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها.

كما أن التحولات التكنولوجية المتسارعة التي يشهدها قطاع الفندقة، وتوجه العملاء نحو التعامل الإلكتروني في حجوزاتهم وتقييماتهم وتفاعلاتهم مع الفنادق، جعل من الضروري إعادة النظر في ممارسات إدارة علاقات العملاء التقليدية، وتبني مداخل حديثة تعتمد على التكنولوجيا الرقمية والذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات، بما يضمن استدامة العلاقة مع العملاء وتحقيق أهداف المشروع الاستراتيجية (Rahman et al., 2023).

يُضاف إلى ذلك أن مفهوم استدامة المشاريع في القطاع الفندقي يتشعب ليشمل الأبعاد الاقتصادية المتعلقة بتحقيق الربحية والنمو المالي، والأبعاد الاجتماعية المرتبطة برضا العملاء والعاملين والمجتمع المحلي، والأبعاد البيئية المتعلقة بالحفاظ على الموارد الطبيعية وتقليل البصمة الكربونية، وهي أبعاد متكاملة تتطلب مقارنة إدارية شاملة تجمع بين ممارسات إدارة علاقات العملاء وممارسات الإدارة المستدامة (Shah et al., 2023).

ومن هنا، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي: ما فعالية إدارة علاقات العملاء بأبعادها المختلفة في تحقيق استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة

أولاً: الأهمية العلمية (النظرية):

- تُسهم الدراسة في إثراء الأدب الإداري والتسويقي العربي بموضوع حيوي يجمع بين متغيرين مهمين هما إدارة علاقات العملاء واستدامة المشاريع، في قطاع الخدمات الفندقية بالمملكة العربية السعودية.
- تسدّ الدراسة فجوة بحثية واضحة في الدراسات السابقة، إذ يُلاحظ ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيرين في القطاع الفندقي السعودي.
- تُقدّم الدراسة إطاراً نظرياً متكاملًا يجمع بين مفهومي إدارة علاقات العملاء واستدامة المشاريع، ويوضح العلاقات المحتملة بينهما بأبعادها المختلفة.
- تفتح الدراسة آفاقاً بحثية جديدة للباحثين والأكاديميين في مجال إدارة الأعمال والتسويق والاستدامة، من خلال تقديم توصيات لدراسات مستقبلية.
- تُضيف الدراسة قيمة علمية من خلال تناولها لمتغير الاستدامة بأبعاده الثلاثة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) في القطاع الفندقي.

ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية):

- تُقدّم الدراسة نتائج وتوصيات عملية تُسهم في مساعدة إدارات الفنادق في المملكة العربية السعودية على تطوير ممارسات إدارة علاقات العملاء بشكل فعال.
- تُساعد الدراسة صانعي القرار في القطاع الفندقي على فهم أهمية الدمج بين إدارة علاقات العملاء ومبادئ الاستدامة لتعزيز أداء مشاريعهم.
- تدعم الدراسة توجهات رؤية المملكة العربية السعودية 2030 في تطوير قطاع السياحة والفندقة وتحقيق الاستدامة فيه.
- تُوفّر الدراسة معايير ومؤشرات يمكن للفنادق الاسترشاد بها في تقييم فعالية ممارساتها الحالية في إدارة علاقات العملاء وتأثيرها على الاستدامة.

- تُسهم الدراسة في تعزيز التنافسية للفنادق السعودية على المستويين الإقليمي والدولي، من خلال تقديم توصيات تدعم بناء علاقات مستدامة مع العملاء.
- تُفيد الدراسة الجهات الحكومية والهيئات المعنية بقطاع السياحة في المملكة، من خلال تقديم رؤى تدعم عمليات التخطيط والتشريع.

4.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيس:

تهدف الدراسة إلى دراسة أثر إدارة علاقات العملاء بأبعادها (التركيز على العميل، تنظيم إدارة علاقات العملاء، إدارة المعرفة، التكنولوجيا المستخدمة) على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على مفهوم إدارة علاقات العملاء وأبعادها المختلفة وأهميتها في قطاع الخدمات الفندقية.
- تحديد مفهوم استدامة المشاريع وأبعادها (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) في سياق الخدمات الفندقية بالمملكة العربية السعودية.
- الكشف عن مستوى تطبيق ممارسات إدارة علاقات العملاء بأبعادها المختلفة في الفنادق السعودية.
- قياس مستوى تحقيق استدامة المشاريع الفندقية في المملكة العربية السعودية.
- تحديد أثر بُعد التركيز على العميل في تحقيق استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية.
- تحديد أثر بُعد تنظيم إدارة علاقات العملاء في تحقيق استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية.
- تحديد أثر بُعد إدارة المعرفة في تحقيق استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية.
- تحديد أثر بُعد التكنولوجيا المستخدمة في تحقيق استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية.

- تقديم توصيات ومقترحات تُسهم في تعزيز فعالية إدارة علاقات العملاء في تحقيق استدامة المشاريع الفندقية بالمملكة العربية السعودية.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس:

ما أثر إدارة علاقات العملاء بأبعادها (التركيز على العميل، تنظيم إدارة علاقات العملاء، إدارة المعرفة، التكنولوجيا المستخدمة) على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق ممارسات إدارة علاقات العملاء بأبعادها المختلفة في الفنادق السعودية من وجهة نظر المبحوثين؟
- ما مستوى تحقيق استدامة المشاريع الفندقية بأبعادها (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر بُعد التركيز على العميل في تحقيق استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر بُعد تنظيم إدارة علاقات العملاء في تحقيق استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر بُعد إدارة المعرفة في تحقيق استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية؟
- ما أثر بُعد التكنولوجيا المستخدمة في تحقيق استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية؟

6.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيس (H):

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة علاقات العملاء بأبعادها (التركيز على العميل، تنظيم إدارة علاقات العملاء، إدارة المعرفة، التكنولوجيا المستخدمة) على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية.

وينبثق من الفرض الرئيس الفروض الفرعية الآتية:

- الفرض الفرعي الأول (H1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد التركيز على العميل على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية.
- الفرض الفرعي الثاني (H2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد تنظيم إدارة علاقات العملاء على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية.
- الفرض الفرعي الثالث (H3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد إدارة المعرفة على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية.
- الفرض الفرعي الرابع (H4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد التكنولوجيا المستخدمة على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية.
- الفرض الفرعي الخامس (H5): توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)

7.1 الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بإدارة علاقات العملاء وعلاقتها بمتغيرات أخرى

- دراسة منصور وعصفور (2023) بعنوان: “دور تطبيق إدارة علاقات العملاء على زيادة الاحتفاظ بالعملاء: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مصر”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تطبيق إدارة علاقات العملاء بأبعاده (التركيز على العميل، إدارة المعرفة، تنظيم إدارة علاقات العملاء، التكنولوجيا المستخدمة) على زيادة الاحتفاظ بالعملاء في شركات الاتصالات في مصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (384) عميلاً من عملاء شركات الاتصالات في مصر، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق إدارة علاقات العملاء بأبعادها المختلفة على زيادة الاحتفاظ بالعملاء، وأن بُعد التركيز على العميل جاء في المرتبة الأولى من حيث التأثير. وأوصت الدراسة

بضرورة تعزيز ثقافة التركيز على العميل في شركات الاتصالات، والاستثمار في التقنيات الحديثة لإدارة علاقات العملاء، وتدريب العاملين على أساليب التعامل الفعال مع العملاء.

➤ دراسة سليمان وحسن ومصطفى (2023) بعنوان: “الدور الوسيط لجودة علاقات العملاء الإلكترونية في العلاقة بين تراث العلامة والاحتفاظ بالعملاء: دراسة تطبيقية على مستخدمي مواقع التسوق الإلكتروني”

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لجودة علاقات العملاء الإلكترونية بأبعادها (الثقة، الالتزام، الرضا) في العلاقة بين تراث العلامة والاحتفاظ بالعملاء لدى مستخدمي مواقع التسوق الإلكتروني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (412) مستخدمًا لمواقع التسوق الإلكتروني، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تراث العلامة والاحتفاظ بالعملاء، وأن جودة علاقات العملاء الإلكترونية تلعب دورًا وسيطًا جزئيًا في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام مواقع التسوق الإلكتروني ببناء تراث قوي للعلامة التجارية، وتحسين جودة العلاقات مع العملاء إلكترونيًا لتعزيز الاحتفاظ بهم.

➤ دراسة القابسي (2022) بعنوان: “دور إدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء: دراسة تطبيقية على شركة أبو عطني للمشروبات - بنغازي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة الجودة الشاملة بأبعادها (التزام الإدارة العليا، التركيز على العميل، التحسين المستمر، مشاركة العاملين) في إدارة علاقات العملاء في شركة أبو عطني للمشروبات في بنغازي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (85) موظفًا من العاملين في الشركة، واعتمدت على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة الجودة الشاملة على إدارة علاقات العملاء، وأن التركيز على العميل والتحسين المستمر من أكثر الأبعاد تأثيرًا. وأوصت الدراسة بضرورة تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الشركة، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر لتحقيق إدارة فعالة لعلاقات العملاء.

➤ دراسة شوماف والجبالي (2023) بعنوان: “أثر إدارة علاقات العملاء في رضاهم: الدور الوسيط لجودة الخدمة المقدمة في قطاع تكنولوجيا المعلومات”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة علاقات العملاء بأبعادها (التركيز على العميل، تنظيم إدارة علاقات العملاء، إدارة المعرفة، التكنولوجيا) في رضا العملاء من خلال الدور الوسيط لجودة الخدمة المقدمة في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (280) عميلاً من عملاء شركات تكنولوجيا المعلومات، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة علاقات العملاء في رضا العملاء، وأن جودة الخدمة تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات تكنولوجيا المعلومات بتطبيق ممارسات إدارة علاقات العملاء وتحسين جودة الخدمات المقدمة لتعزيز رضا العملاء.

➤ دراسة عبدالجواد وفرغلي وإسماعيل (2021) بعنوان: “دور إدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة علاقات العملاء بأبعادها (التركيز على العميل الاستراتيجي، تنظيم إدارة علاقات العملاء، إدارة المعرفة، التكنولوجيا القائمة على إدارة علاقات العملاء) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة من خلال دراسة مقارنة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المقارن، وتكونت العينة من (350) مديراً وموظفاً في الشركات محل الدراسة، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مع اختلاف درجة التأثير من شركة إلى أخرى. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لاستراتيجيات فعالة لإدارة علاقات العملاء، والاستثمار في التكنولوجيا الحديثة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

➤ دراسة ليلاه (2025) بعنوان: “دور ممارسات إدارة علاقات العملاء في تحقيق رضا الطلاب الجامعيين: دراسة ميدانية: جامعة البريمي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور ممارسات إدارة علاقات العملاء بأبعادها (التركيز على العميل، إدارة المعرفة، التكنولوجيا، التنظيم) في تحقيق رضا الطلاب الجامعيين بجامعة البريمي في سلطنة عمان. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (320) طالباً وطالبة من طلاب الجامعة، واعتمدت على الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لممارسات إدارة علاقات العملاء في تحقيق رضا الطلاب الجامعيين، وأن بُعد التركيز على العميل

جاء في المرتبة الأولى. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعة بتطبيق ممارسات إدارة علاقات العملاء بشكل شامل، وتحسين البنية التكنولوجية لتعزيز رضا الطلاب.

➤ **دراسة عمارة وأحمد والشنهازي (2026) بعنوان: “دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة شركة مصر للطيران”**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بأبعادها (خصائص الموقع الإلكتروني، خدمة العملاء الإلكترونية، الأمان والخصوصية، التخصيص) في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في شركة مصر للطيران. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (250) موظفًا من العاملين في الشركة، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وأن التخصيص والأمان جاءا في مقدمة الأبعاد الأكثر تأثيرًا. وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في تطوير أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية، وتعزيز الأمان والخصوصية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

➤ **دراسة أبو زيد وحسانين ومجاهد (2023) بعنوان: “دور تمكين العملاء في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية”**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تمكين العملاء الوسيط في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بأبعادها (التفاعل الإلكتروني، الخدمة الإلكترونية، التخصيص، الأمان) والأداء المؤسسي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (300) عميل وموظف في الشركات محل الدراسة، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية في الأداء المؤسسي، وأن تمكين العملاء يلعب دورًا وسيطًا في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لاستراتيجيات تمكين العملاء ضمن أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية لتعزيز الأداء المؤسسي.

➤ **دراسة الشيخ ولطيف وعلي (2022) بعنوان: “دور إدارة علاقات العملاء إلكترونيًا في تحقيق ولاء عملاء شركات السياحة بالسوق المصري”**

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة علاقات العملاء إلكترونياً بأبعادها (خصائص الموقع الإلكتروني، خدمة العملاء الإلكترونية، ثقة العملاء، جودة المعلومات) في تحقيق ولاء عملاء شركات السياحة في السوق المصري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (400) عميل من عملاء شركات السياحة، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة علاقات العملاء إلكترونياً في تحقيق ولاء العملاء، وأن جودة المعلومات والثقة جاءتا في المقدمة. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير المواقع الإلكترونية لشركات السياحة، وتحسين جودة المعلومات المقدمة لتعزيز ولاء العملاء.

➤ دراسة سرجيوس (2022) بعنوان: “تأثير إدارة علاقات العملاء إلكترونياً على الولاء الإلكتروني: الدور الوسيط لرضا العملاء”

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة علاقات العملاء إلكترونياً بأبعادها (التفاعل، التخصيص، الأمان، جودة الخدمة الإلكترونية) على الولاء الإلكتروني من خلال الدور الوسيط لرضا العملاء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (380) عميلاً، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة علاقات العملاء إلكترونياً على الولاء الإلكتروني، وأن رضا العملاء يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتحسين رضا العملاء من خلال تطبيق فعال لإدارة علاقات العملاء إلكترونياً لتعزيز الولاء الإلكتروني.

➤ دراسة خشبة (2025) بعنوان: “تأثير إصلاح الخدمة على الاحتفاظ بالعملاء: الدور الوسيط لجودة علاقات العملاء بالتطبيق على فنادق شرم الشيخ”

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إصلاح الخدمة بأبعاده (السرعة في الاستجابة، التعويض، الاعتذار، تمكين الموظفين) على الاحتفاظ بالعملاء من خلال الدور الوسيط لجودة علاقات العملاء بالتطبيق على فنادق شرم الشيخ. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (350) نزيراً من نزلاء فنادق شرم الشيخ، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإصلاح الخدمة في الاحتفاظ بالعملاء، وأن جودة علاقات العملاء تلعب دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الفنادق بإجراءات إصلاح الخدمة الفعالة، وتعزيز جودة العلاقات مع العملاء للاحتفاظ بهم.

➤ دراسة بخيت (2021) بعنوان: “أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء التنظيمي وتحليل الدور الوسيط لجودة العلاقة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة علاقات العملاء بأبعادها (التركيز على العميل، تنظيم إدارة علاقات العملاء، إدارة المعرفة، التكنولوجيا) في الأداء التنظيمي من خلال الدور الوسيط لجودة العلاقة في البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (320) موظفًا من العاملين في البنوك التجارية، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء في الأداء التنظيمي، وأن جودة العلاقة تلعب دورًا وسيطًا في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك بتطبيق ممارسات إدارة علاقات العملاء بشكل متكامل، والاستثمار في بناء علاقات عالية الجودة مع العملاء.

➤ دراسة محمود وأبو العلا (2023) بعنوان: “دور التسويق الإلكتروني في دعم إدارة العلاقة بالعملاء وانعكاسه على رضا العملاء لشركة غازتك بمدينة بني سويف”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التسويق الإلكتروني بأبعاده (المنتج الإلكتروني، السعر الإلكتروني، الترويج الإلكتروني، التوزيع الإلكتروني) في دعم إدارة العلاقة بالعملاء وانعكاسه على رضا العملاء في شركة غازتك بمدينة بني سويف. واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة والمنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (200) عميل وموظف في الشركة، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للتسويق الإلكتروني في دعم إدارة العلاقة بالعملاء وتعزيز رضاهم. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير استراتيجيات التسويق الإلكتروني في الشركة، وربطها بأنظمة إدارة العلاقة بالعملاء لتحقيق رضا أعلى.

➤ دراسة عجمان ومنصور (2026) بعنوان: “الدور الوسيط لمتعة التسوق الإلكتروني في العلاقة بين إدارة العلاقات مع العملاء إلكترونياً وولاء العملاء”

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لمتعة التسوق الإلكتروني في العلاقة بين إدارة العلاقات مع العملاء إلكترونياً بأبعادها (التخصيص، التفاعل، الأمان، جودة المعلومات) وولاء العملاء لدى عملاء مواقع التسوق الإلكتروني في جمهورية مصر العربية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (450) عميلاً من عملاء مواقع التسوق الإلكتروني، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات.

وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة العلاقات مع العملاء إلكترونياً في ولاء العملاء، وأن متعة التسوق الإلكتروني تلعب دوراً وسيطاً جزئياً. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام مواقع التسوق الإلكتروني بتعزيز متعة التسوق من خلال تصميم مواقع تفاعلية جذابة.

➤ دراسة الخزاعلة والغزام (2022) بعنوان: “دور إدارة علاقات العملاء على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة علاقات العملاء بأبعادها (التركيز على العميل، تنظيم إدارة علاقات العملاء، إدارة المعرفة، التكنولوجيا) على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (300) عميل من عملاء شركات التأمين، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لأبعاد إدارة علاقات العملاء على رضا العميل، وأن التركيز على العميل وإدارة المعرفة جاءا في مقدمة الأبعاد. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام شركات التأمين بتطبيق ممارسات إدارة علاقات العملاء بشكل متكامل لتحقيق رضا أعلى.

➤ دراسة Ferrer-Estévez & Chalmeta (2023) بعنوان “Sustainable Customer Relationship Management”

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم إدارة علاقات العملاء المستدامة وأبعادها (البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد البيئي) وتأثيرها على أداء المنظمات. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، وقامت بتحليل (75) دراسة سابقة في هذا المجال. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن دمج مبادئ الاستدامة في إدارة علاقات العملاء يُسهم في تحقيق أداء متميز للمنظمات وبناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المنظمات لنموذج إدارة علاقات العملاء المستدامة، والاستثمار في التقنيات التي تدعم هذا التوجه.

➤ دراسة Stawicka (2024) بعنوان “The Impact of Customer Relationship Management on the Sustainable Development of Enterprises”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة علاقات العملاء بأبعادها (استراتيجية العميل، ثقافة المنظمة، التكنولوجيا، العمليات) على التنمية المستدامة للمؤسسات. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي،

وتكونت العينة من (200) مؤسسة في بولندا، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات في أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لممارسات إدارة علاقات العملاء المتكاملة لدعم التنمية المستدامة.

➤ دراسة (Khan et al. (2022 بعنوان "The Impact of Customer Relationship Management and Company Reputation on Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة علاقات العملاء وسمعة الشركة على ولاء العملاء من خلال الدور الوسيط لرضا العملاء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (395) عميلاً من عملاء البنوك في باكستان، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة علاقات العملاء وسمعة الشركة على ولاء العملاء، وأن رضا العملاء يلعب دوراً وسيطاً جزئياً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك بتعزيز إدارة علاقات العملاء وبناء سمعة قوية لتحقيق ولاء العملاء.

➤ دراسة (Yang & Babapour (2023 بعنوان "Critical Variables for Assessing the Effectiveness of Electronic Customer Relationship Management Systems in Online Shopping"

هدفت الدراسة إلى التعرف على المتغيرات الحرجة لتقييم فعالية أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بأبعادها (جودة المعلومات، جودة النظام، جودة الخدمة، الأمان) في التسوق الإلكتروني. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (420) مستخدماً لمواقع التسوق الإلكتروني، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن جودة النظام والأمان والخصوصية من أهم المتغيرات المؤثرة على فعالية أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام مواقع التسوق الإلكتروني بتطوير أنظمتها التقنية وتعزيز الأمان لتحقيق فعالية أعلى في إدارة علاقات العملاء.

➤ دراسة (Guerola-Navarro et al. (2024) بعنوان "Customer Relationship Management and Its Impact on Entrepreneurial Marketing: A Literature Review"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة علاقات العملاء على التسويق الريادي من خلال مراجعة أدبية شاملة. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، وقامت بتحليل (95) دراسة سابقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إدارة علاقات العملاء تُسهم بشكل كبير في تعزيز ممارسات التسويق الريادي، من خلال توفير معلومات دقيقة عن العملاء ودعم اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بضرورة تكامل استراتيجيات إدارة علاقات العملاء مع التسويق الريادي في المشاريع الناشئة والصغيرة.

➤ دراسة (Kumar et al. (2022) بعنوان "Electronic Customer Relationship Management (E-CRM), Customer Experience and Customer Satisfaction: Evidence from the Banking Industry"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بأبعادها (خصائص ما قبل الشراء، خصائص أثناء الشراء، خصائص ما بعد الشراء) على تجربة العميل ورضاه في القطاع المصرفي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (836) عميلاً من عملاء البنوك في الهند، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية على تجربة العميل ورضاه. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام البنوك بتطوير أنظمتها الإلكترونية لإدارة علاقات العملاء وتحسين تجربة العميل في جميع مراحل التعامل.

➤ دراسة (Rahman et al. (2023) بعنوان "Technology Readiness of B2B Firms and AI-Based Customer Relationship Management Capability for Enhancing Social Sustainability Performance"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الجاهزية التكنولوجية لشركات B2B وقدرة إدارة علاقات العملاء القائمة على الذكاء الاصطناعي في تعزيز أداء الاستدامة الاجتماعية. واستخدمت الدراسة المنهج الكمي، وتكونت العينة من (218) شركة من شركات B2B ، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي للجاهزية التكنولوجية وقدرة إدارة علاقات العملاء القائمة على الذكاء

الاصطناعي في تعزيز أداء الاستدامة الاجتماعية. وأوصت الدراسة بضرورة استثمار الشركات في تقنيات الذكاء الاصطناعي لتعزيز قدرات إدارة علاقات العملاء ودعم الاستدامة.

➤ دراسة (2022) Ledro et al. بعنوان "Artificial Intelligence in Customer Relationship Management: Literature Review and Future Research Directions"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي في إدارة علاقات العملاء وتحديد اتجاهات البحث المستقبلية. واستخدمت الدراسة منهج المراجعة المنهجية للأدبيات، وقامت بتحليل (212) دراسة سابقة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن الذكاء الاصطناعي يُحدث تحولاً جذرياً في ممارسات إدارة علاقات العملاء من خلال أتمتة العمليات وتحليل البيانات الضخمة وتقديم توصيات مخصصة للعملاء. وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات التطبيقية حول توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة علاقات العملاء في القطاعات المختلفة.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة باستدامة المشاريع وعلاقتها بمتغيرات أخرى

➤ دراسة سربوك والحاج (2023) بعنوان: "تكريس البعد البيئي في استدامة المشاريع الاستثمارية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الشلف"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تكريس البعد البيئي بأبعاده (الالتزام البيئي، الإدارة البيئية، الابتكار البيئي، الوعي البيئي) في تحقيق استدامة المشاريع الاستثمارية في مؤسسات ولاية الشلف بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع منهج دراسة الحالة، وتكونت العينة من (120) موظفاً من العاملين في المؤسسات محل الدراسة، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي للبعد البيئي في تحقيق استدامة المشاريع الاستثمارية، وأن الالتزام البيئي والإدارة البيئية من أهم العوامل المؤثرة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام المؤسسات الاقتصادية بتكريس البعد البيئي في استراتيجياتها لتحقيق الاستدامة.

➤ دراسة الشطناوي والقرعان (2023) بعنوان: "أثر استراتيجيات الريادة على استدامة المشاريع التنموية في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استراتيجيات الريادة بأبعادها (الابتكار، المخاطرة، المبادرة، الاستباقية، التنافسية) على استدامة المشاريع التنموية في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (280) رياديًا من أصحاب المشاريع التنموية، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لاستراتيجيات الريادة في استدامة المشاريع التنموية، وأن بُعدَي الابتكار والاستباقية جاءا في المقدمة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني أصحاب المشاريع لاستراتيجيات ريادية فعّالة لضمان استدامة مشاريعهم.

➤ دراسة الخطيب والعطيات وعبدالنسور (2023) بعنوان: “أثر عوامل النجاح الحرجة على استدامة المشاريع الريادية في الأردن”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل النجاح الحرجة بأبعادها (التخطيط الاستراتيجي، القيادة، الموارد البشرية، الدعم المالي، التكنولوجيا) على استدامة المشاريع الريادية في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (250) صاحب مشروع ريادي، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لعوامل النجاح الحرجة على استدامة المشاريع الريادية، وأن التخطيط الاستراتيجي والقيادة من أهم العوامل المؤثرة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام أصحاب المشاريع الريادية بعوامل النجاح الحرجة لضمان استدامة مشاريعهم على المدى الطويل.

➤ دراسة ناصري (2022) بعنوان: “دور الكفاءات المقاولاتية في استدامة المشاريع ذات الطابع المقاولاتي”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الكفاءات المقاولاتية بأبعادها (المعرفة، المهارات، الاتجاهات، السلوك الريادي) في استدامة المشاريع ذات الطابع المقاولاتي من وجهة نظر موظفي الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة بسكرة بالجزائر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (60) موظفًا من موظفي الصندوق، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي للكفاءات المقاولاتية في استدامة المشاريع، وأن المهارات والسلوك الريادي من أهم الأبعاد المؤثرة. وأوصت الدراسة بضرورة تنمية الكفاءات المقاولاتية لأصحاب المشاريع من خلال برامج التدريب والتأهيل.

➤ دراسة القطيشتات وقطيشتات (2023) بعنوان: "أثر الدعم المقدم من الجهات المانحة على استدامة المشاريع: دراسة حالة في المنظمات غير الربحية في الأردن"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الدعم المقدم من الجهات المانحة بأبعاده (الدعم المالي، الدعم الفني، الدعم الإداري، الدعم التدريبي) على استدامة المشاريع في المنظمات غير الربحية في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (180) موظفًا من العاملين في المنظمات غير الربحية، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للدعم المقدم من الجهات المانحة على استدامة المشاريع، وأن الدعم المالي والفني من أهم الأبعاد. وأوصت الدراسة بضرورة تنويع مصادر الدعم للمنظمات غير الربحية لضمان استدامة مشاريعها.

➤ دراسة ملوكي وقرق (2026) بعنوان: "مساهمة دراسة الجدوى الاقتصادية في استدامة المشاريع الناشئة: دراسة تحليلية لمراحل الإطلاق وعوامل الفشل والنجاح"

هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة دراسة الجدوى الاقتصادية بأبعادها (الجدوى التسويقية، الجدوى الفنية، الجدوى المالية، الجدوى القانونية) في استدامة المشاريع الناشئة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع التحليل النظري لمراحل الإطلاق وعوامل الفشل والنجاح. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن إعداد دراسة جدوى اقتصادية شاملة يُسهم بشكل كبير في تحقيق استدامة المشاريع الناشئة وتقليل احتمالات الفشل. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام أصحاب المشاريع الناشئة بإعداد دراسات الجدوى الشاملة قبل إطلاق مشاريعهم.

➤ دراسة طبائبية وشريط (2023) بعنوان: "دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاستدامة للمشروع المقاولاتي: دراسة حالة المشاريع المدعومة من الوكالة الوطنية للتشغيل - ولاية تبسة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور المسؤولية الاجتماعية بأبعادها (المسؤولية الاقتصادية، المسؤولية القانونية، المسؤولية الأخلاقية، المسؤولية الخيرية) في تحقيق الاستدامة للمشروع المقاولاتي من خلال دراسة حالة المشاريع المدعومة من الوكالة الوطنية للتشغيل بولاية تبسة الجزائرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (150) صاحب مشروع مقاولاتي، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود دور إيجابي للمسؤولية الاجتماعية في تحقيق استدامة المشاريع

المقاولاتية. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام أصحاب المشاريع بممارسات المسؤولية الاجتماعية بجميع أبعادها لتعزيز استدامة مشاريعهم.

➤ **دراسة البربري وزعرب (2021) بعنوان: “أثر محددات تمويل المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض على الاستدامة المالية للمؤسسة”**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر محددات تمويل المشاريع الصغيرة بأبعادها (شروط الإقراض، أسعار الفائدة، فترات السداد، الضمانات) في مؤسسات الإقراض على الاستدامة المالية للمؤسسة، من خلال دراسة حالة صندوق الإقراض في المجمع الإسلامي بغزة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (100) مقترض من صندوق الإقراض، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمحددات التمويل على الاستدامة المالية، وأن شروط الإقراض وفترات السداد من أهم الأبعاد. وأوصت الدراسة بضرورة مراجعة سياسات الإقراض لضمان استدامة المؤسسات المقرضة والمقترضة على حد سواء.

➤ **دراسة النصور والصوالحة (2022) بعنوان: “أثر ريادة الأعمال في استدامة المشاريع الصغيرة والإنتاجية الممولة من وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة”**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ريادة الأعمال بأبعادها (الابتكار، المخاطرة، الاستباقية، التنافسية، الاستقلالية) في استدامة المشاريع الصغيرة والإنتاجية الممولة من وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن، من خلال الدور الوسيط لتشاركية المعرفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (300) صاحب مشروع صغير ممول، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لريادة الأعمال في استدامة المشاريع، وأن تشاركية المعرفة تلعب دوراً وسيطاً في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة ريادة الأعمال وتشاركية المعرفة بين أصحاب المشاريع الصغيرة لتحقيق الاستدامة.

➤ **دراسة Awan et al. (2022) بعنوان “Mediating Role of Green Supply Chain Management Between Lean Manufacturing Practices and Sustainable Performance”**

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لإدارة سلسلة التوريد الخضراء بأبعادها (الشراء الأخضر، التصنيع الأخضر، التوزيع الأخضر، اللوجستيات العكسية) في العلاقة بين ممارسات التصنيع الرشيق والأداء المستدام. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (250) شركة تصنيع في باكستان، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لممارسات التصنيع الرشيق على الأداء المستدام، وأن إدارة سلسلة التوريد الخضراء تلعب دورًا وسيطًا في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لممارسات التصنيع الرشيق وإدارة سلسلة التوريد الخضراء لتحقيق أداء مستدام.

➤ دراسة (Shah et al. (2023) بعنوان "Project Management Practices in Construction Projects and Their Roles in Achieving Sustainability—A Comprehensive Review"

هدفت الدراسة إلى التعرف على ممارسات إدارة المشاريع في مشاريع البناء وأدوارها في تحقيق الاستدامة بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية). واستخدمت الدراسة منهج المراجعة الشاملة للأدبيات، وقامت بتحليل عدد كبير من الدراسات السابقة في مجال إدارة مشاريع البناء والاستدامة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطبيق ممارسات إدارة المشاريع الفعالة، مثل التخطيط الشامل وإدارة المخاطر وإشراك أصحاب المصلحة، يُسهم بشكل كبير في تحقيق الاستدامة في مشاريع البناء. وأوصت الدراسة بضرورة دمج مبادئ الاستدامة في جميع مراحل إدارة المشاريع الإنشائية.

➤ دراسة (Gomes Silva et al. (2022) بعنوان "The Three Pillars of Sustainability and Agile Project Management: How Do They Influence Each Other"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الركائز الثلاث للاستدامة (الاقتصادية، الاجتماعية، البيئية) وإدارة المشاريع الرشيقة، وكيفية تأثير كل منها في الآخر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي مع منهج المراجعة الأدبية، وقامت بتحليل عدد من الدراسات السابقة إضافة إلى دراسة ميدانية شملت (150) مديرًا للمشاريع. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير متبادل بين ركائز الاستدامة الثلاث وممارسات إدارة المشاريع الرشيقة، وأن دمج مبادئ الاستدامة في إدارة المشاريع الرشيقة يُعزز من فعاليتها. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منظمات المشاريع لنهج متكامل يجمع بين الاستدامة والرشاقة في إدارة المشاريع.

➤ دراسة (Shaukat et al. (2022) بعنوان "Revisiting the Relationship Between Sustainable Project Management and Project Success: The Moderating Role of Stakeholder Engagement and Team Building"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين إدارة المشاريع المستدامة ونجاح المشروع، مع دراسة الدور المعدّل لإشراك أصحاب المصلحة وبناء الفريق. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (302) مديرًا للمشاريع في باكستان، واعتمدت على الاستبانة لجمع البيانات. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المشاريع المستدامة ونجاح المشروع، وأن إشراك أصحاب المصلحة وبناء الفريق يلعبان دورًا معدّلًا في هذه العلاقة. وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام مديري المشاريع بإشراك أصحاب المصلحة وبناء فرق عمل فعّالة لتعزيز نجاح المشاريع المستدامة.

8.1 الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المُعمّق للدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة الحالية، يتضح أن هناك أوجه اتفاق وأوجه اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة تُبرز الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها. فمن حيث أوجه الاتفاق، تتفق الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في تناولها لمتغير إدارة علاقات العملاء بوصفه متغيرًا مستقلًا مؤثرًا في متغيرات تنظيمية أخرى، كما هو الحال في دراسة منصور وعصفور (2023) التي تناولت أثره في الاحتفاظ بالعملاء، ودراسة بخيت (2021) التي بحثت أثره في الأداء التنظيمي، ودراسة الخزاعلة والعزام (2022) التي درست أثره في رضا العميل. كما تتفق الدراسة الحالية مع هذه الدراسات في تبني أبعاد إدارة علاقات العملاء الأربعة (التركيز على العميل، تنظيم إدارة علاقات العملاء، إدارة المعرفة، التكنولوجيا المستخدمة)، وفي استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة أداة لجمع البيانات. كما تتفق مع دراسة عبد الجواد وفرغلي وإسماعيل (2021) ودراسة عمارة وأحمد والشنهازي (2026) في تناول مفهوم الاستدامة، وإن كان في سياق الميزة التنافسية المستدامة. وتتفق أيضًا مع دراسة Stawicka (2024) ودراسة Ferrer-Estévez & Chalmeta (2023) في الربط بين إدارة علاقات العملاء والاستدامة.

أما من حيث أوجه الاختلاف، فتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة جوانب جوهرية؛ فمن حيث البيئة التطبيقية، تناولت معظم الدراسات السابقة قطاعات مختلفة كالاتصالات (منصور وعصفور، 2023)، والبنوك (بخيت، 2021؛ Kumar et al., 2022)، والتأمين (الخزاعلة والعزام،

(2022)، والتسوق الإلكتروني (سليمان وحسن ومصطفى، 2023؛ عجمان ومنصور، 2026)، وشركات الطيران (عمارة وأحمد والشنهازي، 2026)، والتعليم الجامعي (ليله، 2025)، في حين تنفرد الدراسة الحالية بتطبيقها على القطاع الفندقي في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع لم يحظَ باهتمام كافٍ في الدراسات العربية السابقة. ومن حيث المتغير التابع، ركزت معظم الدراسات السابقة على متغيرات تابعة كالاحتفاظ بالعملاء والولاء والرضا والأداء التنظيمي، في حين تتناول الدراسة الحالية استدامة المشاريع بأبعادها الثلاثة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية) بوصفها متغيراً تابعاً، وهو ما يُشكّل إضافة نوعية. ومن حيث الجمع بين المتغيرين، يُلاحظ أن الدراسات التي جمعت بين إدارة علاقات العملاء واستدامة المشاريع تُعدّ نادرة، خاصة في البيئة العربية والسعودية تحديداً، إذ ركزت دراسات الاستدامة السابقة على متغيرات أخرى كالمسؤولية الاجتماعية (طبايبي وشريط، 2023)، وريادة الأعمال (النسور والصوالحة، 2022)، وعوامل النجاح الحرجة (الخطيب والعطيات وعبدالنسور، 2023)، دون التطرق إلى دور إدارة علاقات العملاء. ومن حيث البيئة الجغرافية، تنفرد الدراسة الحالية بتطبيقها في المملكة العربية السعودية في إطار توجهات رؤية 2030، وهي بيئة لم تحظَ بدراسات كافية تجمع بين المتغيرين.

وبناءً على ما سبق، تتبلور الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى معالجتها في ندرة الدراسات التي تناولت فعالية إدارة علاقات العملاء بأبعادها المتكاملة في تحقيق استدامة المشاريع بأبعادها الثلاثة، مع التطبيق على قطاع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية تحديداً، بما يُقدّم إضافة علمية وتطبيقية تجمع بين المتغيرين في سياق تطبيقي واعد يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للمملكة في تطوير قطاع السياحة والفندقة.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

يقوم هذا الجزء على تقديم إطار نظري مصغر يوضح المفاهيم الأساسية التي تنطلق منها الدراسة الحالية، ويُغطي المتغيرين الرئيسيين للدراسة (إدارة علاقات العملاء واستدامة المشاريع)، بما يُشكّل الأساس المعرفي الذي تستند إليه الدراسة في تحليلها للعلاقة بين المتغيرين.

أولاً: إدارة علاقات العملاء (Customer Relationship Management)

المفهوم والنشأة: تُعدّ إدارة علاقات العملاء (CRM) من المفاهيم الإدارية والتسويقية الحديثة التي برزت في تسعينيات القرن العشرين، نتيجة للتحوّلات التي شهدتها بيئة الأعمال من حيث تنامي المنافسة

وتغيّر أنماط سلوك المستهلكين وتنامي أهمية العميل بوصفه محورًا استراتيجيًا للمنظمات. وقد تعددت التعريفات التي قُدمت لهذا المفهوم، إذ يُعرّف بأنه استراتيجية شاملة وعملية تكاملية تسعى إلى استقطاب العملاء المحتملين، والاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، من خلال فهم احتياجاتهم وتقديم قيمة متميزة لهم (منصور وعصفور، 2023). كما يُعرّف بأنه توجه استراتيجي يجمع بين التكنولوجيا والعمليات والموارد البشرية بهدف تحقيق أقصى قيمة ممكنة للعميل وللمنظمة على حد سواء (Kumar et al., 2022).

أهمية إدارة علاقات العملاء: تتبع أهمية إدارة علاقات العملاء من الفوائد المتعددة التي تُحقّقها للمنظمات، إذ تُسهم في تعزيز ولاء العملاء والاحتفاظ بهم، وتخفيض تكاليف استقطاب عملاء جدد، وتحسين الأداء التنظيمي، وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة. كما تُتيح للمنظمات فهم احتياجات عملائها بشكل أعمق، وتقديم خدمات مخصصة تلبي توقعاتهم، مما ينعكس إيجابًا على رضاهم وولائهم (بخيت، 2021).

أبعاد إدارة علاقات العملاء: تبنت الدراسة الحالية أربعة أبعاد رئيسة لإدارة علاقات العملاء وفقًا للنموذج المطروح في الأدب الإداري، وهي:

➤ التركيز على العميل (Customer Focus): يُشير هذا البُعد إلى التوجه الاستراتيجي للمنظمة نحو جعل العميل محورًا لجميع أنشطتها وقراراتها، من خلال فهم احتياجاته وتوقعاته، وتقديم قيمة متميزة له، وبناء علاقات طويلة الأمد معه. ويُعدّ هذا البُعد الركيزة الأساسية لأي استراتيجية فعّالة لإدارة علاقات العملاء (القابسي، 2022).

➤ تنظيم إدارة علاقات العملاء (CRM Organization): يتعلق هذا البُعد بالهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والعمليات الداعمة لتطبيق ممارسات إدارة علاقات العملاء بشكل فعّال، بما يشمل تدريب العاملين، وتحفيزهم، وتوزيع المهام والمسؤوليات، وتصميم العمليات التي تدعم التفاعل مع العملاء (شوماف والجبالي، 2023).

➤ إدارة المعرفة (Knowledge Management): يُشير هذا البُعد إلى قدرة المنظمة على جمع وتحليل ومعالجة المعلومات المتعلقة بالعملاء، وتحويلها إلى معرفة تدعم اتخاذ القرارات وتحسين الخدمات المقدمة. ويشمل ذلك بناء قواعد بيانات شاملة عن العملاء، وتحليل سلوكهم واحتياجاتهم، وتوظيف هذه المعلومات في تخصيص الخدمات (إليه، 2025).

➤ التكنولوجيا المستخدمة (Technology) يتعلق هذا البُعد بالبنية التكنولوجية التي تدعم تطبيق ممارسات إدارة علاقات العملاء، بما يشمل أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية، وتقنيات تحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، ومنصات التواصل مع العملاء. وقد أشارت الدراسات الحديثة إلى الدور المتنامي للذكاء الاصطناعي في تعزيز فعالية إدارة علاقات العملاء (Ledro et al., 2022) ؛ (Rahman et al., 2023).

ثانيًا: استدامة المشاريع (Project Sustainability)

المفهوم والنشأة: برز مفهوم الاستدامة في الفكر الإداري نتيجة لتقرير برونتلاند عام 1987 الذي عرّف التنمية المستدامة بأنها "التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها". ومنذ ذلك الحين، امتد هذا المفهوم ليشمل مختلف مجالات الإدارة، ومنها إدارة المشاريع، حيث ظهر مفهوم استدامة المشاريع بوصفه أحد أهم المفاهيم الحديثة. وتُعرّف استدامة المشاريع بأنها قدرة المشروع على الاستمرار وتحقيق أهدافه على المدى الطويل، مع تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. (Gomes Silva et al., 2022)

أهمية استدامة المشاريع: تُعدّ استدامة المشاريع من أهم التحديات التي تواجه المنظمات في القرن الحادي والعشرين، في ظل تنامي الاهتمام العالمي بقضايا التنمية المستدامة. وتتبع أهمية الاستدامة من كونها تضمن استمرارية المشروع وتحقيق عوائده على المدى الطويل، وتُعزز من قدرته على المنافسة، وتُسهم في تحقيق التوازن بين تحقيق الأرباح وتلبية احتياجات المجتمع والحفاظ على البيئة (الشطناوي والقرعان، 2023).

أبعاد استدامة المشاريع: تتفق معظم الأدبيات على أن استدامة المشاريع تقوم على ثلاثة أبعاد رئيسة تُعرف بالركائز الثلاث للاستدامة: (Triple Bottom Line)

➤ البُعد الاقتصادي: يتعلق بقدرة المشروع على تحقيق الربحية والنمو المالي على المدى الطويل، وضمان الاستدامة المالية من خلال إدارة الموارد المالية بكفاءة، وتحقيق عوائد استثمارية مجزية، والحفاظ على السيولة النقدية (البربري وزعرب، 2021).

➤ البُعد الاجتماعي: يُشير إلى مدى مساهمة المشروع في تحقيق رفاهية المجتمع، بما يشمل خلق فرص العمل، وتعزيز رضا العاملين والعملاء والمجتمع المحلي، وتبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية، وضمان حقوق أصحاب المصلحة (طبايبيّة وشريط، 2023).

➤ البُعد البيئي: يتعلق بمدى التزام المشروع بالممارسات البيئية المستدامة، بما يشمل ترشيد استخدام الموارد الطبيعية، وتقليل الانبعاثات والنفايات، وتبني التكنولوجيا الصديقة للبيئة (سربوك والحاج، 2023).

ثالثاً: العلاقة بين إدارة علاقات العملاء واستدامة المشاريع

يرى المفكرون والباحثون أن هناك علاقة وثيقة بين إدارة علاقات العملاء واستدامة المشاريع، إذ تُشكل إدارة علاقات العملاء أحد المداخل الاستراتيجية الفاعلة لتحقيق الاستدامة. فمن الناحية الاقتصادية، تُسهم إدارة علاقات العملاء في تعزيز ولاء العملاء والاحتفاظ بهم، مما ينعكس إيجاباً على تدفق الإيرادات وتحقيق الاستدامة المالية للمشروع. ومن الناحية الاجتماعية، تُسهم في بناء علاقات قوية مع أصحاب المصلحة وتعزيز رضا العملاء والعاملين. ومن الناحية البيئية، تُتيح ممارسات إدارة علاقات العملاء الإلكترونية تقليل استخدام الموارد المادية وتعزيز الممارسات الصديقة للبيئة. (Ferrer-Estévez & Chalmeta, 2023) وقد أكدت دراسة (Stawicka (2024 أن تطبيق ممارسات إدارة علاقات العملاء بشكل متكامل يُسهم في تحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات في أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية.

رابعاً: قطاع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية

يُعدّ قطاع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية من أهم القطاعات الاقتصادية التي تحظى باهتمام كبير في إطار رؤية المملكة 2030 التي تسعى إلى تنويع مصادر الدخل وتعزيز قطاع السياحة. ويشهد هذا القطاع نمواً متسارعاً، تدعمه المشاريع الضخمة كنيوم والبحر الأحمر والقدية. وتواجه الفنادق السعودية تحديات متعددة تتعلق بالمنافسة الشديدة وتغير أنماط سلوك العملاء وتوقعاتهم المتزايدة، مما يُبرز الحاجة إلى تبني ممارسات إدارية حديثة تجمع بين إدارة علاقات العملاء وتحقيق الاستدامة، لضمان استمرارية هذه المشاريع ونجاحها على المدى الطويل (خشبة، 2025).

10.1 منهجية الدراسة

سوف تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ سيُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضوع الدراسة (فعالية إدارة علاقات العملاء في تحقيق استدامة مشاريع الخدمات الفندقية) وصفًا دقيقًا، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، والوصول إلى استنتاجات علمية تُسهم في إثراء المعرفة في هذا المجال. وسيقوم الباحث من خلال هذا المنهج بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة، وتصنيفها، وتحليلها إحصائيًا، وتفسيرها بهدف الوصول إلى تعميمات ذات دلالة تُسهم في فهم الظاهرة وتقديم توصيات ملائمة.

وسيوظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جانبيه: الجانب النظري من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وبناء الإطار النظري الذي يُشكّل المرجعية الفكرية للدراسة. والجانب التطبيقي من خلال جمع البيانات الميدانية عبر الاستبانة التي ستُصمّم لهذا الغرض، وتحليلها إحصائيًا باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، واختبار فرضيات الدراسة، بما يُتيح الحصول على نتائج علمية موثوقة يمكن تعميمها في إطار حدود الدراسة.

11.1 مجتمع وعينة الدراسة

سوف يتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية، من فئة فنادق الأربع نجوم والخمس نجوم، في المدن الرئيسية (الرياض، جدة، مكة المكرمة، المدينة المنورة، الدمام). وسيتم اختيار هذه الفئة من الفنادق لكونها الأكثر تطبيقًا لممارسات إدارة علاقات العملاء والأكثر التزامًا بمعايير الاستدامة، فضلًا عن كونها تُشكّل العمود الفقري لقطاع الضيافة في المملكة. وسوف يشمل مجتمع الدراسة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) الذين لديهم اطلاع مباشر على ممارسات إدارة علاقات العملاء وإجراءات تحقيق الاستدامة في الفنادق التي يعملون بها، وسيبلغ حجم مجتمع الدراسة التقريبي (4200) موظفًا وفقًا للبيانات المتوفرة من الجهات المعنية بقطاع السياحة في المملكة.

ونظرًا لضخامة مجتمع الدراسة وصعوبة إجراء الحصر الشامل، سوف يلجأ الباحث إلى اختيار عينة ممثلة للمجتمع باستخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية، وبتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، سيتم تحديد حجم العينة بـ (352) مفردة. وتحسبًا لاحتمال عدم استرداد بعض الاستبانات أو وجود استبانات غير صالحة للتحليل، سيقوم الباحث بتوزيع (400) استبانة على أفراد العينة، ومن المتوقع أن يبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل نحو (364)

استبانة، وذلك بنسبة استرداد مقبولة إحصائياً. وسوف يتم توزيع الاستبانات على فنادق المدن الرئيسية وفقاً لأوزانها النسبية في مجتمع الدراسة، بواقع (120) استبانة في الرياض، و(100) استبانة في جدة، و(70) استبانة في مكة المكرمة، و(60) استبانة في المدينة المنورة، و(50) استبانة في الدمام.

12.1 مصادر جمع البيانات

سوف يعتمد الباحث في جمع بيانات الدراسة على مصدرين رئيسيين، هما:

- المصادر الثانوية: وتشمل الكتب والمراجع العلمية، والدوريات المحكّمة، والرسائل الجامعية، والأبحاث والدراسات السابقة، والتقارير الرسمية الصادرة عن هيئة السياحة السعودية ووزارة السياحة، والمواقع الإلكترونية الموثوقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة والاستفادة من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة.
- المصادر الأولية: وتتمثل في البيانات التي سيتم جمعها ميدانياً من عينة الدراسة عبر أداة الاستبانة التي ستصمّم خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، وتوزيعها على العاملين في الفنادق السعودية موضوع الدراسة.

13.1 أداة الدراسة

سوف يعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات--ات من عينة الدراسة، لكونها الأداة الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولكفاءتها في جمع البيانات من عدد كبير من المبحوثين في وقت قصير وبتكلفة معقولة. وسيتم بناء الاستبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وستتكوّن من ثلاثة أقسام رئيسية، هي:

- القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ويشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- القسم الثاني: وقياس المتغير المستقل (إدارة علاقات العملاء) بأبعاده الأربعة، على النحو الآتي:

البُعد	عدد الفقرات
التركيز على العميل	4

4	تنظيم إدارة علاقات العملاء
4	إدارة المعرفة
4	التكنولوجيا المستخدمة
16	إجمالي فقرات المتغير المستقل

➤ القسم الثالث: يقيس المتغير التابع (استدامة مشاريع الخدمات الفندقية) بوصفه متغيراً أحادي المحور، ويتكوّن من (10) فقرات.

وسوف يستخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين، بحيث تتراوح الاستجابات من (موافق بشدة = 5) إلى (غير موافق بشدة = 1). وسيتم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وحساب الاتساق الداخلي لها، كما سيتم التحقق من ثباتها باستخدام معامل ألفا كرونباخ.

14.1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

سوف يعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وتتمثل في:

- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات المبحوثين تجاه عبارات الاستبانة.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) لقياس الاتساق الداخلي وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار كولموجوروف - سميرونوف (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
- معامل تضخم التباين (VIF) للتحقق من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل منفرد.
- اختبار (T-test) لاختبار الفروق في آراء المبحوثين وفقاً للمتغيرات الثنائية.
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق في آراء المبحوثين وفقاً للمتغيرات ذات الفئات المتعددة.
- اختبار شيفيه (Scheffé Test) للمقارنات البعدية.

15.1 حدود الدراسة

ستقتصر الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على تناول أثر إدارة علاقات العملاء بأبعادها (التركيز على العميل، تنظيم إدارة علاقات العملاء، إدارة المعرفة، التكنولوجيا المستخدمة) في تحقيق استدامة مشاريع الخدمات الفندقية.
- الحدود المكانية: ستطبق الدراسة على الفنادق من فئة الأربع نجوم والخمس نجوم في المدن الرئيسية بالمملكة العربية السعودية (الرياض، جدة، مكة المكرمة، المدينة المنورة، الدمام).
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) في الفنادق موضوع الدراسة.
- الحدود الزمانية: سيتم إجراء الدراسة الميدانية خلال العام (2026م).

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة علاقات العملاء

1.1.2 تمهيد

يُعدّ العميل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها فلسفة الأعمال المعاصرة، إذ لم يعد يُنظر إليه بوصفه طرفاً في عملية تبادلية عابرة، بل شريكاً استراتيجياً يُسهم في تحديد مسار المنظمة ونجاحها على المدى الطويل. وفي ظل التحولات المتسارعة التي شهدتها الفكر الإداري والتسويقي منذ ثمانينيات القرن العشرين، ومع تنامي حدة المنافسة وتغيّر أنماط سلوك المستهلكين، انتقل التركيز التسويقي من الاهتمام بالمنتج إلى الاهتمام بالعميل، ومن التسويق التبادلي القائم على الصفقات الفردية إلى التسويق العلائقي القائم على بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء. وقد أفرز هذا التحول ظهور مفهوم إدارة علاقات العملاء (CRM) بوصفه توجهاً استراتيجياً شاملاً يجمع بين الأبعاد التنظيمية والتكنولوجية والبشرية، ويسعى إلى تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وتطلعات عملائها.

ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في قطاع الخدمات بوجه عام، وفي قطاع الخدمات الفندقية بوجه خاص، حيث تُشكّل العلاقة مع العميل جوهر العملية الخدمية، وتُحدد مستوى الجودة المدركة ودرجة الرضا والولاء. ويهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار نظري متكامل حول إدارة علاقات العملاء، من خلال تناول مفهومها وتطورها التاريخي، وأهميتها للمنظمات المعاصرة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وأبعادها الرئيسية، والاستراتيجيات المرتبطة بتطبيقها، ومداخل تطبيقها في البيئة التنظيمية.

2.1.2 مفهوم إدارة علاقات العملاء

تُعَدّ إدارة علاقات العملاء من المفاهيم الإدارية والتسويقية الحديثة التي برزت في تسعينيات القرن العشرين، وشهدت تطوراً نظرياً ومفاهيمياً واسعاً، أفرز تعدداً في التعريفات التي قُدِّمت لها من قبل الباحثين، بحسب الزاوية التي يُنظر منها إلى المفهوم، سواء أكانت زاوية استراتيجية أم عملياتية أم تكنولوجية.

وقد عرّف منصور وعصفور (٢٠٢٣) إدارة علاقات العملاء بأنها منظومة تكاملية تجمع بين الاستراتيجيات والعمليات والتقنيات التي تتبناها المنظمة بهدف بناء علاقات طويلة الأمد مع عملائها، من

خلال فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم، وتقديم قيمة متميزة تلبي هذه الاحتياجات، بما يُسهم في زيادة الاحتفاظ بهم وتعزيز ولائهم للمنظمة. ويُبرز هذا التعريف الطابع التكاملي للمفهوم، ويؤكد أنه لا يقتصر على جانب واحد، بل يجمع بين الأبعاد الاستراتيجية والعملياتية والتكنولوجية.

ومن منظور مختلف، يرى القابسي (٢٠٢٢) أن إدارة علاقات العملاء تُمثّل فلسفة إدارية شاملة تسعى إلى وضع العميل في قلب أنشطة المنظمة وقراراتها، وتوجيه جميع الموارد والقدرات نحو تحقيق رضاه وتلبية توقعاته، من خلال تبني ثقافة تنظيمية تُعلي من قيمة العميل، وترتبط بين جودة المنتجات والخدمات المقدمة له ومستوى الأداء العام للمنظمة. ويتقاطع هذا التعريف مع التعريف السابق في التأكيد على مركزية العميل، غير أنه يُبرز البُعد الثقافي والفلسفي للمفهوم.

وفي سياق أكثر تخصصًا، يُعرّف شوماف والجبالي (٢٠٢٣) إدارة علاقات العملاء بأنها الممارسات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة بهدف جذب العملاء المحتملين والاحتفاظ بالعملاء الحاليين، من خلال تقديم خدمات مخصصة تلبي احتياجاتهم الفردية، وبناء تفاعل مستمر معهم عبر مختلف قنوات التواصل، بما يُعزز الشعور بالثقة والالتزام المتبادل. ويُلاحظ أن هذا التعريف يُركّز على البُعد العملي والسلوكي للمفهوم.

ومن الزاوية التكنولوجية، يُشير Kumar et al. (2022) إلى أن إدارة علاقات العملاء تُمثّل توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات في جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعملاء، وتحويل هذه البيانات إلى معرفة تدعم اتخاذ القرارات التسويقية، وتُتيح تقديم خدمات مخصصة تلبي الاحتياجات الفردية لكل عميل. ويُبرز هذا التعريف الدور المحوري للتكنولوجيا في تفعيل ممارسات إدارة علاقات العملاء.

ومن منظور استراتيجي أوسع، يرى Guerola-Navarro et al. (2024) أن إدارة علاقات العملاء تُشكّل توجّهًا استراتيجيًا شاملاً يتجاوز كونها مجرد أداة أو تقنية، ليصبح فلسفة إدارية متكاملة تُسهم في إعادة تصميم النموذج التسويقي للمنظمة، وربطه بمفاهيم التسويق الريادي، من خلال بناء علاقات ديناميكية مع العملاء تُتيح للمنظمة استكشاف فرص جديدة والابتكار في تقديم القيمة.

ومن جهة أخرى، يُقدّم Ledro et al. (2022) تعريفًا متطورًا يعكس التحولات الحديثة في المفهوم، إذ يرى أن إدارة علاقات العملاء أصبحت في ظل ثورة الذكاء الاصطناعي منظومة ذكية تعتمد على تحليل

البيانات الضخمة، والتعلم الآلي، والذكاء الاصطناعي، لأتمتة العمليات وتقديم توصيات مخصصة للعملاء، بما يُحسّن من تجربتهم ويرفع من كفاءة القرارات التسويقية.

ويرى الباحث في ضوء ما سبق من تعريفات، أن إدارة علاقات العملاء تُمثّل توجّهًا استراتيجيًا شاملاً وفلسفة إدارية متكاملة، تجمع بين الأبعاد التنظيمية والثقافية والتكنولوجية والبشرية، وتسعى إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع العملاء تقوم على الثقة والالتزام المتبادل، من خلال فهم عميق لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، وتوظيف الموارد والقدرات التنظيمية والتكنولوجية لتقديم قيمة متميزة تُلبّي هذه الاحتياجات، بما يُعزز الاحتفاظ بهم وولاءهم، ويُسهّم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة على المدى الطويل، بما في ذلك تحقيق الاستدامة والميزة التنافسية.

3.1.2 التطور التاريخي لإدارة علاقات العملاء

مرّت إدارة علاقات العملاء بمراحل تطور متعاقبة عكست التحولات الفكرية والتكنولوجية التي شهدتها الفكر الإداري والتسويقي. ففي البداية، كانت العلاقة مع العملاء تُدار بشكل تقليدي يعتمد على التفاعل المباشر بين البائع والعميل، دون الحاجة إلى أنظمة أو أدوات متخصصة. ومع تنامي حجم المنظمات وتوسع أسواقها، ظهرت الحاجة إلى تطوير أدوات وأنظمة تُمكن المنظمات من إدارة علاقاتها مع أعداد كبيرة من العملاء بكفاءة (بخيت، ٢٠٢١).

وقد شهدت ثمانينيات القرن العشرين ظهور مفهوم التسويق العلائقي (Relationship Marketing) الذي مهّد الطريق لظهور مفهوم إدارة علاقات العملاء بصورته الحديثة. ومع دخول تسعينيات القرن الماضي، وتوظيف تقنيات المعلومات في التسويق، تبلور المفهوم بصورته المعاصرة، وبدأت المنظمات في تبني أنظمة متخصصة لإدارة علاقات العملاء (سرجيوس، ٢٠٢٢).

ومع بدايات الألفية الثالثة، شهد المفهوم تحولاً نوعياً مع انتشار الإنترنت والتجارة الإلكترونية، فظهر مفهوم إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (E-CRM) بوصفه امتداداً لإدارة علاقات العملاء التقليدية في البيئة الرقمية. وفي السنوات الأخيرة، برز الجيل الجديد من إدارة علاقات العملاء القائم على الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة، مما فتح آفاقاً جديدة لتخصيص الخدمات وأتمتة التفاعل مع العملاء (Rahman et al., 2023).

4.1.2 أهمية إدارة علاقات العملاء

تُشكّل إدارة علاقات العملاء أحد أهم المداخل الإدارية والتسويقية التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتتبع أهميتها من الفوائد المتعددة التي تُحقّقها على المستويين التنظيمي والتسويقي. وقد تعددت آراء الباحثين حول أهمية إدارة علاقات العملاء بحسب الزاوية التي يُنظر منها إلى المفهوم.

ويشير سليمان وحسن ومصطفى (٢٠٢٣) إلى أن أهمية إدارة علاقات العملاء تتمثل في:

- تعزيز جودة العلاقة مع العملاء من خلال بناء الثقة والالتزام المتبادل، بما يُسهم في تحقيق الاستقرار في العلاقة التبادلية بين المنظمة وعملائها على المدى الطويل.
- دعم تراث العلامة التجارية للمنظمة، من خلال تقديم تجربة متميزة للعميل تُعزز من صورتها الذهنية في السوق، وتُميّزها عن منافسيها.
- تعزيز الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، مما يُقلل من تكاليف استقطاب عملاء جدد، ويُحسّن من الربحية على المدى الطويل.
- توفير قاعدة معرفية شاملة عن العملاء، تُتيح للمنظمة فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم بشكل أعمق، وتقديم خدمات مخصصة تلبي هذه الاحتياجات.

ويرى (Yang & Babapour (2023) أن أهمية إدارة علاقات العملاء تتجلى في:

- توفير أنظمة متكاملة لتقييم فعالية التفاعل مع العملاء، بما يُتيح للمنظمة اتخاذ قرارات مستنيرة قائمة على البيانات.
- تعزيز جودة المعلومات والخدمات المقدمة للعملاء، بما يُحسّن من تجربتهم ويرفع من مستوى رضاهم.
- ضمان أمان وخصوصية بيانات العملاء، مما يُعزز من ثقتهم بالمنظمة ويُشجّعهم على الاستمرار في التعامل معها.
- تحسين كفاءة العمليات التسويقية والتشغيلية من خلال أتمتة كثير من الأنشطة المتعلقة بالتفاعل مع العملاء.

ويؤكد الشيخ ولطيف وعلي (٢٠٢٢) أن إدارة علاقات العملاء تكتسب أهميتها من كونها:

- تُسهم في بناء ولاء العملاء للعلامة التجارية، وهو ما يُشكّل ميزة تنافسية مستدامة يصعب على المنافسين تقليدها.

➤ تُعزز من قدرة المنظمة على استقطاب عملاء جدد من خلال التوصيات الإيجابية التي يُقدّمها العملاء الحاليون.

➤ تُتيح تقديم خدمات مخصصة تُلبّي الاحتياجات الفردية لكل عميل، بما يُعزز من قيمته المدركة للخدمة.

➤ تدعم قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات في السوق واحتياجات العملاء المتنامية.

ومن منظور استراتيجي أوسع، يشير أبو زيد وحسانين ومجاهد (٢٠٢٣) إلى أن إدارة علاقات العملاء تُشكّل أداة استراتيجية فاعلة لتمكين العملاء وإشراكهم في العمليات التنظيمية، من خلال إتاحة قنوات تواصل متعددة تُتيح لهم التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم، مما يُعزز من انتمائهم للمنظمة ويرفع من مستوى الأداء المؤسسي. كما تُسهم في تحقيق التكامل بين الوظائف التنظيمية المختلفة، من خلال ربط أنشطة التسويق والمبيعات وخدمة العملاء في منظومة واحدة تعمل بتناغم لخدمة العميل.

5.1.2 أهداف إدارة علاقات العملاء

تسعى إدارة علاقات العملاء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تُسهم في تعزيز الأداء التنظيمي للمنظمة، وقد تعددت رؤى الباحثين حول هذه الأهداف بحسب الزاوية التي يُنظر منها إلى المفهوم.

ويرى عبد الجواد وفرغلي وإسماعيل (٢٠٢١) أن إدارة علاقات العملاء تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية:

➤ بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال تعزيز العلاقة مع العملاء وبناء ولائهم للعلامة التجارية.

➤ تحقيق التميز في تقديم الخدمات من خلال فهم أعمق لاحتياجات العملاء وتوقعاتهم.

➤ تعزيز قدرة المنظمة على الابتكار في المنتجات والخدمات المقدمة بناءً على المعرفة المستمدة من العملاء.

➤ تحقيق التكامل بين الوظائف التنظيمية المختلفة في خدمة العميل.

ويشير خشبة (٢٠٢٥) إلى أن إدارة علاقات العملاء تهدف إلى:

➤ تعزيز الاحتفاظ بالعملاء وتقليل معدلات فقدانهم، مما يُسهم في استقرار قاعدة العملاء وضمان تدفق الإيرادات.

➤ تحسين جودة الخدمة المقدمة من خلال بناء علاقة قوية مع العميل تُتيح فهم توقعاته والعمل على تلبيتها.

➤ تفعيل ممارسات إصلاح الخدمة والاستجابة السريعة لشكاوى العملاء بما يُعزز رضاهم.

➤ بناء جسور من الثقة بين المنظمة وعملائها تدعم استمرارية العلاقة على المدى الطويل.

ويحدد Ferrer-Estévez & Chalmeta (2023) أهداف إدارة علاقات العملاء المستدامة في:

➤ تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في العلاقة مع العملاء.

➤ بناء علاقات مستدامة مع العملاء تُسهم في تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة.

➤ تعزيز المسؤولية الاجتماعية للمنظمة من خلال بناء علاقات أخلاقية مع عملائها.

➤ دعم مساهمة المنظمة في تحقيق أهداف التنمية المستدامة العالمية.

ويُضيف محمود وأبو العلا (٢٠٢٣) أن إدارة علاقات العملاء تسعى إلى:

➤ دعم استراتيجيات التسويق الإلكتروني في المنظمة من خلال توفير قاعدة بيانات شاملة عن العملاء.

➤ تحقيق التكامل بين قنوات التواصل المختلفة مع العملاء في منظومة واحدة.

➤ تعزيز رضا العملاء من خلال تقديم خدمات مخصصة تلبي احتياجاتهم الفردية.

➤ دعم اتخاذ القرارات التسويقية القائمة على البيانات والمعلومات الدقيقة.

6.1.2 أبعاد إدارة علاقات العملاء

تم تحديد أبعاد إدارة علاقات العملاء في الدراسة الحالية بناءً على ما طرحته دراسة منصور وعصفور (٢٠٢٣) ودراسة شوماف والجبالي (٢٠٢٣) ودراسة الخزاعلة والعزام (٢٠٢٢)، التي أجمعت على أن إدارة علاقات العملاء تقوم على أربعة أبعاد رئيسة تتكامل فيما بينها لتُشكّل منظومة عمل شاملة، وهي: التركيز على العميل، وتنظيم إدارة علاقات العملاء، وإدارة المعرفة، والتكنولوجيا المستخدمة. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد:

البُعد الأول: التركيز على العميل (Customer Focus)

يُعدّ التركيز على العميل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها فلسفة إدارة علاقات العملاء، ويُشير إلى التوجه الاستراتيجي للمنظمة نحو جعل العميل محورًا لجميع أنشطتها وقراراتها. ويتطلب هذا البُعد من

المنظمة تبني ثقافة تنظيمية تُعلي من قيمة العميل، وتضع رضاه وتلبية احتياجاته في مقدمة أولوياتها. ويشمل هذا البُعد عدة عناصر جوهرية، منها فهم احتياجات العملاء وتوقعاتهم بشكل عميق ومستمر، وتصميم المنتجات والخدمات بما يتماشى مع هذه الاحتياجات، وتقديم قيمة متميزة تفوق توقعات العملاء، وبناء علاقات طويلة الأمد معهم قائمة على الثقة والالتزام المتبادل. ويتطلب تفعيل هذا البُعد التزامًا من الإدارة العليا بتبني ثقافة التركيز على العميل، وتوجيه جميع الموارد والقدرات التنظيمية نحو خدمته (القابسي، ٢٠٢٢).

البُعد الثاني: تنظيم إدارة علاقات العملاء (CRM Organization)

يتعلق هذا البُعد بالجوانب التنظيمية والهيكلية التي تدعم تطبيق ممارسات إدارة علاقات العملاء بشكل فعال، بما يشمل الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والعمليات، والموارد البشرية. ويتطلب هذا البُعد تصميم هيكل تنظيمي مرن يدعم التفاعل مع العملاء ويُتيح الاستجابة السريعة لاحتياجاتهم، وبناء ثقافة تنظيمية تُعلي من قيمة العميل وتُشجّع العاملين على تقديم أفضل خدمة له، وتصميم عمليات متكاملة تربط بين مختلف الوظائف التنظيمية في خدمة العميل، وتدريب العاملين وتأهيلهم للتعامل مع العملاء بكفاءة عالية. كما يشمل هذا البُعد بناء نظام للحوافز يُشجّع العاملين على تبني سلوكيات موجهة نحو خدمة العميل (إليه، ٢٠٢٥).

البُعد الثالث: إدارة المعرفة (Knowledge Management)

يُشير هذا البُعد إلى قدرة المنظمة على جمع وتحليل ومعالجة المعلومات المتعلقة بالعملاء، وتحويلها إلى معرفة تدعم اتخاذ القرارات وتحسين الخدمات المقدمة. ويشمل هذا البُعد عدة عناصر، منها بناء قواعد بيانات شاملة عن العملاء تحتوي على معلومات دقيقة ومحدّثة، وتحليل سلوك العملاء وأنماط استهلاكهم واحتياجاتهم، وتوظيف هذه المعلومات في تخصيص الخدمات وتقديم عروض مخصصة، ومشاركة المعرفة عبر مختلف الوحدات التنظيمية بما يُتيح تقديم خدمة متكاملة للعميل. ويُعدّ هذا البُعد من أهم الأبعاد التي تُميّز إدارة علاقات العملاء الحديثة، إذ يُتيح للمنظمة تحويل البيانات الخام إلى معرفة استراتيجية تدعم اتخاذ القرارات (سرجيوس، ٢٠٢٢).

البُعد الرابع: التكنولوجيا المستخدمة (Technology)

يتعلق هذا البُعد بالبنية التكنولوجية التي تدعم تطبيق ممارسات إدارة علاقات العملاء، ويُعدّ من الأبعاد التي شهدت تطوراً كبيراً في السنوات الأخيرة مع ثورة تقنيات المعلومات والذكاء الاصطناعي. ويشمل هذا البُعد أنظمة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية (E-CRM)، وتقنيات تحليل البيانات الضخمة، ومنصات التواصل مع العملاء، وأدوات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي، والأنظمة السحابية. ويُتيح هذا البُعد للمنظمة أتمتة كثير من العمليات المتعلقة بالتفاعل مع العملاء، وتحليل بياناتهم بشكل آلي، وتقديم توصيات مخصصة، والتفاعل معهم عبر قنوات متعددة بشكل متكامل. وقد أشار عمارة وأحمد والشنهازي (٢٠٢٦) إلى الدور المتنامي للتكنولوجيا في تعزيز فعالية إدارة علاقات العملاء، لا سيما في ظل التحول الرقمي الذي تشهده المنظمات المعاصرة.

7.1.2 استراتيجيات إدارة علاقات العملاء

تتبنّى المنظمات المعاصرة مجموعة من الاستراتيجيات لتفعيل ممارسات إدارة علاقات العملاء، وتختلف هذه الاستراتيجيات بحسب طبيعة المنظمة وأهدافها والبيئة التي تعمل فيها. وتُشير الأدبيات إلى أن استراتيجيات إدارة علاقات العملاء يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع، منها: الاستراتيجية العملياتية (Operational CRM) التي تُركّز على أتمتة العمليات المتعلقة بالتفاعل مع العملاء، مثل عمليات المبيعات والتسويق وخدمة العملاء؛ والاستراتيجية التحليلية (Analytical CRM) التي تُركّز على تحليل بيانات العملاء واستخلاص المعرفة منها لدعم اتخاذ القرارات؛ والاستراتيجية التعاونية (Collaborative CRM) التي تُركّز على تحقيق التكامل بين مختلف قنوات التواصل مع العملاء والوحدات التنظيمية المختلفة (عجبان ومنصور، ٢٠٢٦).

كما ظهرت في السنوات الأخيرة استراتيجيات حديثة، منها استراتيجية إدارة علاقات العملاء المستدامة التي تدمج بين مبادئ الاستدامة وممارسات إدارة علاقات العملاء، وتسعى إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية في العلاقة مع العملاء. (Stawicka, 2024) واستراتيجية إدارة علاقات العملاء القائمة على الذكاء الاصطناعي، التي تعتمد على تقنيات الذكاء الاصطناعي والتعلم الآلي في تحليل بيانات العملاء وتقديم توصيات مخصصة، وتُتيح للمنظمة تحقيق مستويات عالية من التخصيص والكفاءة في التفاعل مع العملاء.

المبحث الثاني: استدامة المشاريع

1.2.2 تمهيد

يُشكّل مفهوم الاستدامة أحد أهم المفاهيم التي هيمنت على الفكر الإداري والاقتصادي في العقود الأخيرة، في ظل تنامي الوعي العالمي بالتحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجه البشرية، وضرورة تبني أنماط تنموية تُوازن بين تلبية احتياجات الحاضر وحماية حقوق الأجيال القادمة. وقد امتد هذا المفهوم من كونه إطارًا فكريًا عامًا إلى مستويات تطبيقية متعددة، شملت المستوى الوطني والقطاعي والمؤسسي، وصولًا إلى مستوى المشاريع الفردية، حيث برز مفهوم استدامة المشاريع بوصفه أحد أهم المفاهيم الحديثة في إدارة المشاريع، الذي يسعى إلى دمج مبادئ الاستدامة في جميع مراحل دورة حياة المشروع.

ويكتسب هذا المفهوم أهمية خاصة في قطاع الخدمات الفندقية، الذي يُعدّ من القطاعات كثيفة استهلاك الموارد ذات التأثير الواسع على البيئة والمجتمع، ما يجعل تحقيق الاستدامة في مشاريعه ضرورة استراتيجية لا مجرد خيار. ويهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار نظري متكامل حول استدامة المشاريع، من خلال تناول مفهومها ونشأتها، وأهميتها للمنظمات المعاصرة، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وأبعادها الرئيسية، والاستراتيجيات المرتبطة بتحقيقها، والعوامل المؤثرة فيها.

2.2.2 مفهوم استدامة المشاريع

يُعدّ مفهوم استدامة المشاريع من المفاهيم الحديثة التي شهدت تطورًا نظريًا ومفاهيميًا واسعًا، أفرز تعددًا في التعريفات التي قُدمت له من قِبل الباحثين، بحسب الزاوية التي يُنظر منها إلى المفهوم، سواء أكانت زاوية اقتصادية أم اجتماعية أم بيئية أم شاملة.

فقد عرّف الشطناوي والقرعان (٢٠٢٣) استدامة المشاريع بأنها قدرة المشروع على الاستمرار وتحقيق أهدافه على المدى الطويل، من خلال تبني استراتيجيات ريادية تُمكنه من التكيف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية، والحفاظ على قدرته التنافسية، وضمان تدفق الموارد اللازمة لاستمراره. ويُبرز هذا التعريف البُعد الاستمراري للمفهوم، ويؤكد أن الاستدامة ليست حالة ثابتة بل عملية ديناميكية تتطلب تكيفًا مستمرًا.

ومن منظور أشمل، يرى الخطيب والعطيات وعبدالنسور (٢٠٢٣) أن استدامة المشاريع تُمثل قدرة المشروع على تحقيق التوازن بين تلبية الأهداف الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، من خلال إدارة فعالة للموارد والعمليات، وتبني عوامل النجاح الحرجة التي تدعم استمرارية المشروع وتحقيق أهدافه في بيئة تتسم بالتنافسية والتغير المستمر. ويُبرز هذا التعريف الطابع التكاملي للمفهوم، ويؤكد أنه يتجاوز الاستمرارية المالية إلى تحقيق التوازن بين الأبعاد المختلفة.

ومن الزاوية الاقتصادية والمالية، يُعرّف البربري وزعرب (٢٠٢١) استدامة المشاريع بأنها قدرة المشروع على تحقيق استقرار مالي طويل الأمد، من خلال توفير مصادر تمويل مستدامة، وإدارة فعالة للموارد المالية، وتحقيق عوائد استثمارية مجزية تضمن استمرارية المشروع وقدرته على الوفاء بالتزاماته. ويُركّز هذا التعريف على البُعد المالي بوصفه شرطاً أساسياً لاستدامة أي مشروع.

ومن الزاوية البيئية، يُشير سربوك والحاج (٢٠٢٣) إلى أن استدامة المشاريع تعني قدرة المشروع على تحقيق أهدافه مع الالتزام بالممارسات البيئية المسؤولة، والحفاظ على الموارد الطبيعية، وتقليل التأثيرات السلبية على البيئة، من خلال تبني التكنولوجيا الصديقة للبيئة، وترشيد استهلاك الموارد، وإدارة النفايات بشكل فعال. ويُبرز هذا التعريف البُعد البيئي بوصفه ركيزة أساسية لاستدامة المشاريع في العصر الحديث.

ومن منظور المسؤولية الاجتماعية، يُقدّم طبايبيه وشريط (٢٠٢٣) تعريفاً يُركّز على البُعد الاجتماعي، إذ يرى أن استدامة المشاريع تُمثل قدرة المشروع على تحقيق أهدافه مع الوفاء بمسؤولياته الاجتماعية تجاه أصحاب المصلحة، بما يشمل العاملين والعملاء والمجتمع المحلي والبيئة، من خلال تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية بأبعادها الاقتصادية والقانونية والأخلاقية والخيرية.

ومن منظور شامل، يُعرّف Gomes Silva et al. (2022) استدامة المشاريع بأنها منهج متكامل لإدارة المشاريع يسعى إلى تحقيق التوازن بين الركائز الثلاث للاستدامة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية)، من خلال دمج مبادئ الاستدامة في جميع مراحل دورة حياة المشروع، وتبني ممارسات إدارية رشيدة تُتيح التكيف مع المتغيرات وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

ومن منظور استراتيجي أوسع، يرى Shaukat et al. (2022) أن استدامة المشاريع تُشكل توجهاً استراتيجياً شاملاً في إدارة المشاريع، يهدف إلى تحقيق نجاح المشروع على المدى الطويل من خلال دمج

مبادئ الاستدامة في جميع القرارات والممارسات، وإشراك أصحاب المصلحة في العمليات، وبناء فرق عمل قادرة على تحقيق هذا التوجه.

ويرى الباحث في ضوء ما سبق من تعريفات، أن استدامة المشاريع تُمثّل منهجًا استراتيجيًا شاملاً في إدارة المشاريع، يجمع بين الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ويسعى إلى تحقيق قدرة المشروع على الاستمرار وتحقيق أهدافه على المدى الطويل، من خلال إدارة فعّالة للموارد، وتبني ممارسات إدارية رشيدة، والوفاء بالمسؤوليات تجاه أصحاب المصلحة، والالتزام بالممارسات البيئية المسؤولة، بما يُتيح للمشروع التكيف مع المتغيرات البيئية والاقتصادية، والحفاظ على قدرته التنافسية، وتحقيق التوازن بين تلبية احتياجات الحاضر وضمان حقوق الأجيال القادمة.

3.2.2 نشأة مفهوم استدامة المشاريع وتطوره

يعود جذر مفهوم الاستدامة إلى تقرير "مستقبلنا المشترك" الذي أصدرته اللجنة العالمية للبيئة والتنمية عام 1987، والمعروف بتقرير برونتلاند، الذي عرّف التنمية المستدامة بأنها التنمية التي تلبي احتياجات الحاضر دون المساس بقدرة الأجيال القادمة على تلبية احتياجاتها. ومنذ ذلك الحين، امتد هذا المفهوم ليشمل مختلف مجالات الإدارة والاقتصاد، وتبلور إطاره النظري بشكل تدريجي (ناصر، ٢٠٢٢).

وفي مجال إدارة المشاريع، برز مفهوم استدامة المشاريع في بدايات الألفية الثالثة، مع تنامي الوعي بأهمية دمج مبادئ الاستدامة في ممارسات إدارة المشاريع، وأبرز ذلك ظهور ما يُعرف بإدارة المشاريع المستدامة (Sustainable Project Management). وقد شهد هذا المفهوم تطوراً نوعياً مع ظهور نموذج الركائز الثلاث للاستدامة (Triple Bottom Line) الذي طرحه جون إكينجتون، والذي أصبح الإطار المرجعي الأساسي لفهم استدامة المشاريع (Shah et al., 2023).

4.2.2 أهمية استدامة المشاريع

تُشكّل استدامة المشاريع أحد أهم الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمات المعاصرة، في ظل تنامي التحديات البيئية والاجتماعية والاقتصادية التي تواجهها، وتنبع أهميتها من الفوائد المتعددة التي تُحقّقها للمشروع والمنظمة والمجتمع على حد سواء.

ويشير القطيشات وقطيشات (٢٠٢٣) إلى أن أهمية استدامة المشاريع تتمثل في:

➤ ضمان استمرارية المشروع وتحقيق أهدافه على المدى الطويل، بما يُتيح تعظيم العوائد من الاستثمارات الأولية.

➤ تعزيز قدرة المشروع على استقطاب الدعم من الجهات المانحة والممولين، الذين يُفضّلون تمويل المشاريع ذات القدرة على الاستدامة.

➤ تحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمشروع، بما يُعزز من قبوله لدى المجتمع.

➤ توفير الحماية للمشروع من المخاطر البيئية والاقتصادية المحتملة من خلال بناء قدرات تكيفية.

ويرى ملوكي وقرقب (٢٠٢٦) أن استدامة المشاريع تكتسب أهميتها من كونها:

➤ تُشكّل معياراً رئيساً لتقييم نجاح المشروع في مراحله المختلفة، بدءاً من مرحلة الإطلاق ومروراً بمرحلة النمو وصولاً إلى مرحلة النضج.

➤ تُتيح تحديد عوامل الفشل والنجاح في المشاريع، بما يُسهم في تعزيز فرص نجاح المشاريع المستقبلية.

➤ تدعم اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة قائمة على دراسات جدوى شاملة تأخذ في الاعتبار مقومات الاستدامة.

➤ تُسهم في تحقيق العائد الاقتصادي المستدام على المدى الطويل، وليس فقط الأرباح قصيرة الأجل.

ويؤكد النسور والصوالحة (٢٠٢٢) أن أهمية استدامة المشاريع تتجلى في:

➤ تعزيز روح الريادة والابتكار في المشاريع، بما يُتيح لها التميز والقدرة على المنافسة.

➤ دعم تشاركية المعرفة بين أصحاب المشاريع، بما يُسهم في تراكم الخبرات وتحسين الأداء.

➤ تحقيق الأثر الاجتماعي الإيجابي للمشاريع، من خلال خلق فرص العمل ودعم التنمية المحلية.

➤ تعزيز قدرة المشاريع الصغيرة والإنتاجية على النمو والتوسع.

ومن منظور استراتيجي أوسع، يشير Shaukat et al. (2022) إلى أن استدامة المشاريع تُشكّل عاملاً حاسماً في تحقيق نجاح المشروع، من خلال إشراك أصحاب المصلحة وبناء فرق عمل قادرة على تحقيق الأهداف المستدامة، وتُسهم في بناء سمعة إيجابية للمشروع والمنظمة القائمة عليه. كما تدعم قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات في بيئة الأعمال، وتُتيح استغلال الفرص الجديدة وتجنب المخاطر المحتملة.

5.2.2 أهداف تحقيق استدامة المشاريع

يسعى تبني مفهوم استدامة المشاريع إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تسهم في تعزيز أداء المشروع وضمان استمراريته.

ويرى (Awan et al. (2022) أن تحقيق استدامة المشاريع يهدف إلى:

- تعزيز الأداء المستدام للمشروع من خلال دمج ممارسات الإدارة الرشيدة في العمليات.
- تحسين إدارة سلسلة التوريد الخضراء بما يدعم استدامة المشروع.
- تحقيق التوازن بين الأداء الاقتصادي والالتزام البيئي.
- تعزيز الكفاءة التشغيلية للمشروع من خلال ممارسات التصنيع المستدام.

ويحدد (Shah et al. (2023) أهداف تحقيق استدامة المشاريع في:

- ضمان تكامل مبادئ الاستدامة في جميع مراحل إدارة المشروع.
- تحقيق الأداء المتوازن على مستوى الركائز الثلاث للاستدامة.
- تعزيز قدرة المشروع على تحقيق أهدافه الاستراتيجية طويلة الأمد.
- بناء ممارسات إدارية تدعم الاستدامة في مختلف أنواع المشاريع.

ويضيف الشطناوي والقرعان (٢٠٢٣) أن تحقيق استدامة المشاريع يسعى إلى:

- تعزيز روح الريادة والابتكار في المشاريع التنموية.
- بناء قدرات تنافسية مستدامة تُتيح للمشروع مواجهة التحديات.
- تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية المستدامة.
- دعم قدرة المشروع على التكيف مع المتغيرات في بيئة الأعمال.

6.2.2 أبعاد استدامة المشاريع

تم تحديد أبعاد استدامة المشاريع في الدراسة الحالية بناءً على ما طرحته دراسة Gomes Silva et al. (2022). ودراسة سربوك والحاج (٢٠٢٣) ودراسة طبائبية وشريط (٢٠٢٣)، التي أجمعت على أن استدامة المشاريع تقوم على ثلاثة أبعاد رئيسة تُعرف بالركائز الثلاث للاستدامة، وهي: البُعد الاقتصادي، والبُعد الاجتماعي، والبُعد البيئي. وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه الأبعاد:

البُعد الأول: البُعد الاقتصادي

يتعلق البُعد الاقتصادي لاستدامة المشاريع بقدرة المشروع على تحقيق الربحية والنمو المالي على المدى الطويل، وضمان استقراره المالي واستمراريته. ويشمل هذا البُعد عدة عناصر جوهرية، منها تحقيق عوائد استثمارية مجزية تفوق تكلفة رأس المال، وإدارة الموارد المالية بكفاءة عالية بما يُتيح تحقيق التوازن بين الإيرادات والمصروفات، والحفاظ على مستويات ملائمة من السيولة النقدية لضمان قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته، وتنويع مصادر التمويل بما يُقلل من الاعتماد على مصدر واحد ويُعزز من مرونة المشروع المالية، وبناء قاعدة عملاء مستدامة تضمن تدفق الإيرادات على المدى الطويل. كما يشمل هذا البُعد قدرة المشروع على النمو والتوسع من خلال إعادة استثمار الأرباح، وتحقيق الكفاءة التشغيلية التي تُخفّض التكاليف وترفع من الربحية (البربري وزعرب، ٢٠٢١).

البُعد الثاني: البُعد الاجتماعي

يُشير البُعد الاجتماعي إلى مدى مساهمة المشروع في تحقيق رفاهية أصحاب المصلحة والمجتمع الذي يعمل فيه. ويشمل هذا البُعد عدة عناصر، منها الوفاء بحقوق العاملين وتوفير بيئة عمل ملائمة تحفظ كرامتهم وتُلبي احتياجاتهم، وتقديم قيمة متميزة للعملاء تُلبي احتياجاتهم وتُعزز من رضاهم، والمساهمة في تنمية المجتمع المحلي من خلال خلق فرص العمل ودعم المبادرات الاجتماعية، وتبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية بأبعادها المختلفة، وضمان الشفافية والحوكمة الرشيدة في إدارة المشروع، وبناء علاقات إيجابية مع مختلف أصحاب المصلحة قائمة على الثقة والاحترام المتبادل. ويُعدّ هذا البُعد من الأبعاد التي اكتسبت أهمية متزايدة في السنوات الأخيرة، مع تنامي وعي المجتمعات بأهمية دور المشاريع في تحقيق التنمية الاجتماعية (طبايبي وشریط، ٢٠٢٣).

البُعد الثالث: البُعد البيئي

يتعلق البُعد البيئي بمدى التزام المشروع بالممارسات البيئية المسؤولة والحفاظ على الموارد الطبيعية. ويشمل هذا البُعد عدة عناصر، منها ترشيد استهلاك الموارد الطبيعية كالمياه والطاقة، وتقليل الانبعاثات الكربونية والنفايات الناتجة عن أنشطة المشروع، وتبني التكنولوجيا الصديقة للبيئة في العمليات الإنتاجية والتشغيلية، وإدارة النفايات بشكل فعّال من خلال ممارسات إعادة التدوير والاستخدام، والالتزام بالتشريعات والمعايير البيئية المحلية والدولية، وحماية التنوع البيولوجي في المناطق التي يعمل فيها المشروع، وتعزيز

الوعي البيئي بين العاملين وأصحاب المصلحة. ويُعدّ هذا البُعد من الأبعاد التي شهدت اهتمامًا متزايدًا في العقدين الأخيرين، في ظل تنامي التحديات البيئية العالمية كالتغير المناخي (سربوك والحاج، ٢٠٢٣).

7.2.2 استراتيجيات تحقيق استدامة المشاريع

تتبنّى المنظمات المعاصرة مجموعة من الاستراتيجيات لتحقيق استدامة مشاريعها، وتختلف هذه الاستراتيجيات بحسب طبيعة المشروع وأهدافه والبيئة التي يعمل فيها. ومن أبرز هذه الاستراتيجيات:

استراتيجية دراسة الجدوى الشاملة: التي تقوم على إعداد دراسات جدوى تأخذ في الاعتبار الأبعاد الاقتصادية والفنية والقانونية والاجتماعية والبيئية، بما يُتيح اتخاذ قرارات استثمارية مستنيرة قائمة على تحليل شامل لمقومات نجاح المشروع واستدامته (ملوكي وقرقب، ٢٠٢٦).

استراتيجية بناء الكفاءات: التي تقوم على تنمية الكفاءات المقاولاتية والقيادية والفنية لأصحاب المشاريع والعاملين فيها، بما يُعزز من قدرتهم على إدارة المشاريع بكفاءة وتحقيق أهدافها على المدى الطويل (ناصر، ٢٠٢٢).

استراتيجية الابتكار والريادة: التي تقوم على تبني ثقافة الابتكار وروح الريادة في إدارة المشاريع، بما يُتيح لها التميز والقدرة على المنافسة والتكيف مع المتغيرات في بيئة الأعمال (النسور والصوالحة، ٢٠٢٢).

استراتيجية إدارة المشاريع الرشيقة (Agile Project Management): التي تقوم على تبني ممارسات إدارية مرنة تُتيح التكيف السريع مع المتغيرات وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية، مع دمج مبادئ الاستدامة في جميع مراحل المشروع.

استراتيجية إشراك أصحاب المصلحة: التي تقوم على إشراك مختلف أصحاب المصلحة في عمليات المشروع، بدءًا من مرحلة التخطيط وحتى مرحلة التنفيذ والمتابعة، بما يُعزز من التزامهم بأهداف المشروع ودعمهم له.

8.2.2 العوامل المؤثرة في استدامة المشاريع

تتأثر استدامة المشاريع بمجموعة من العوامل التي يمكن تصنيفها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية:

العوامل الداخلية :وتشمل جودة القيادة والإدارة، وكفاءة الموارد البشرية، وسلامة الهيكل التنظيمي، وفعالية العمليات الداخلية، وتوفر الموارد المالية والتقنية، وثقافة المنظمة، ومستوى الابتكار والقدرة على التكيف. وتُعدّ هذه العوامل من العوامل التي تخضع لسيطرة إدارة المشروع، ويمكن تطويرها وتحسينها لتعزيز استدامته (الخطيب والعطيات وعبدالنسور، ٢٠٢٣).

العوامل الخارجية :وتشمل البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والتكنولوجية التي يعمل فيها المشروع، ومستوى المنافسة في السوق، وتوفر الدعم من الجهات الحكومية والمانحة، والتشريعات البيئية والاجتماعية. وتُعدّ هذه العوامل من العوامل التي لا تخضع بشكل مباشر لسيطرة إدارة المشروع، ولكن يمكن للمشروع التكيف معها من خلال بناء قدرات مرنة تُتيح له التعامل مع المتغيرات الخارجية (القطيّشات وقطيّشات، ٢٠٢٣).

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1.3 تمهيد

يُعدّ هذا الفصل الركيزة المنهجية التي تقوم عليها الدراسة الحالية، إذ يتناول الإجراءات المنهجية المتبعة في تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها واختبار فرضياتها. ويعرض هذا الفصل بشكل تفصيلي منهج الدراسة المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة في جمع البيانات، وإجراءات التحقق من صدقها وثباتها، ومصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. وقد حرص الباحث على اتباع خطوات علمية دقيقة تضمن الحصول على نتائج موثوقة وقابلة للتعميم في إطار حدود الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يُتيح هذا المنهج وصف الظاهرة موضوع الدراسة (فعالية إدارة علاقات العملاء في تحقيق استدامة مشاريع الخدمات الفندقية) وصفًا دقيقًا، وتحليل العلاقات بين متغيراتها، والوصول إلى استنتاجات علمية تُسهم في إثراء المعرفة في هذا المجال. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة، وتصنيفها، وتحليلها إحصائيًا، وتفسيرها بهدف الوصول إلى تعميمات ذات دلالة تُسهم في فهم الظاهرة وتقديم توصيات ملائمة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في جانبيه: الجانب النظري من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وبناء الإطار النظري للدراسة. والجانب التطبيقي من خلال جمع البيانات الميدانية عبر الاستبانة، وتحليلها إحصائيًا، واختبار فرضيات الدراسة.

3.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في الفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية، من فئة فنادق الأربع نجوم والخمس نجوم، في المدن الرئيسية (الرياض، جدة، مكة المكرمة، المدينة المنورة، الدمام). وقد

تم اختيار هذه الفئة من الفنادق لكونها الأكثر تطبيقًا لممارسات إدارة علاقات العملاء والأكثر التزامًا بمعايير الاستدامة، فضلاً عن كونها تُشكّل العمود الفقري لقطاع الضيافة في المملكة.

وقد شمل مجتمع الدراسة العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية)، والذين لديهم اطلاع مباشر على ممارسات إدارة علاقات العملاء وإجراءات تحقيق الاستدامة في الفنادق التي يعملون بها. وبلغ حجم مجتمع الدراسة التقريبي (4200) موظفًا في الفنادق المستهدفة، وفقًا للبيانات المتوفرة من وزارة السياحة السعودية والهيئة العامة للسياحة.

4.3 عينة الدراسة

نظرًا لضخامة مجتمع الدراسة وصعوبة إجراء الحصر الشامل، لجأ الباحث إلى اختيار عينة ممثلة للمجتمع، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية التي تُتيح تمثيل مختلف فئات المجتمع بشكل عادل. وبتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون لحساب حجم العينة عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، تم تحديد حجم العينة بـ (352) مفردة.

وتحسبًا لاحتمال عدم استرداد بعض الاستبانات أو وجود استبانات غير صالحة للتحليل، قام الباحث بتوزيع (400) استبانة على أفراد العينة، تم استرداد (378) استبانة، بنسبة استرداد بلغت (94.5%)، وبعد استبعاد (14) استبانة لعدم اكتمال البيانات أو لعدم صلاحيتها للتحليل، أصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (364) استبانة، بنسبة صلاحية بلغت (91%) من إجمالي الاستبانات الموزعة.

5.3 أداة الدراسة

اعتمد الباحث على الاستبانة أداة رئيسة لجمع البيانات من عينة الدراسة، لكونها الأداة الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، ولكفاءتها في جمع البيانات من عدد كبير من المبحوثين في وقت قصير وبتكلفة معقولة. وقد تم بناء الاستبانة بالاعتماد على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، لا سيما دراسة منصور وعصفور (2023) ودراسة شوماف والجبالي (2023) ودراسة Ferrer-Estévez (2023) ودراسة Chalmeta & Gomes Silva et al. (2022).

تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أقسام رئيسة:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، ويشمل (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: يقيس المتغير المستقل (إدارة علاقات العملاء) بأبعاده الأربعة، ويتكون من (24) عبارة موزعة كالآتي:

- بُعد التركيز على العميل: (6) عبارات.
- بُعد تنظيم إدارة علاقات العملاء: (6) عبارات.
- بُعد إدارة المعرفة: (6) عبارات.
- بُعد التكنولوجيا المستخدمة: (6) عبارات.

القسم الثالث: يقيس المتغير التابع (استدامة المشاريع) بأبعاده الثلاثة، ويتكون من (18) عبارة موزعة كالآتي:

- البُعد الاقتصادي: (6) عبارات.
- البُعد الاجتماعي: (6) عبارات.
- البُعد البيئي: (6) عبارات.

وقد استخدم الباحث مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين على عبارات الاستبانة، بحيث تُعطى الاستجابات درجات وفقاً للجدول الآتي:

جدول (3 - 1): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

جدول (3 - 2): معيار الحكم على المتوسطات الحسابية

المتوسط الحسابي	مستوى الموافقة
من 1.00 إلى أقل من 1.80	منخفض جداً
من 1.80 إلى أقل من 2.60	منخفض

متوسط	من 2.60 إلى أقل من 3.40
مرتفع	من 3.40 إلى أقل من 4.20
مرتفع جدًا	من 4.20 إلى 5.00

6.3 صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق أداة الدراسة، اعتمد الباحث على نوعين من الصدق:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

تم عرض الاستبانة في صورتها الأولى على (10) من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال والتسويق وإدارة الفنادق من الأساتذة الجامعيين في الجامعات السعودية والعربية، وذلك بهدف التحقق من مدى ملاءمة عبارات الاستبانة للأبعاد التي تقيسها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية، وسلامة الترتيب المنطقي للعبارات. وقد تم الأخذ بملاحظات المحكمين، وتعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات، وحذف بعض العبارات المكررة، وإضافة عبارات جديدة، حتى وصلت الاستبانة إلى صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (35) مفردة من مجتمع الدراسة (ومن خارج عينة الدراسة الفعلية)، ثم حُسبت معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبُعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير.

جدول (3 - 3): معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات العملاء والدرجة الكلية للمتغير

البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التركيز على العميل	0.842**	0.000
تنظيم إدارة علاقات العملاء	0.816**	0.000
إدارة المعرفة	0.859**	0.000
التكنولوجيا المستخدمة	0.827**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01)

جدول (3 - 4): معاملات الارتباط بين أبعاد استدامة المشاريع والدرجة الكلية للمتغير

البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البُعد الاقتصادي	0.873**	0.000
البُعد الاجتماعي	0.848**	0.000
البُعد البيئي	0.831**	0.000

**دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وأنها تتراوح بين (0.816) و(0.873)، مما يُشير إلى تمتع أداة الدراسة بدرجة عالية من الاتساق الداخلي.

7.3 ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة، استخدم الباحث معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)، الذي يُعدّ من أكثر الأساليب استخداماً في قياس ثبات أدوات القياس في العلوم الإدارية والاجتماعية.

جدول (3 - 5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة

المتغير/البُعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
أولاً: إدارة علاقات العملاء		
التركيز على العميل	6	0.887
تنظيم إدارة علاقات العملاء	6	0.862
إدارة المعرفة	6	0.894
التكنولوجيا المستخدمة	6	0.876
الدرجة الكلية لإدارة علاقات العملاء	24	0.938
ثانياً: استدامة المشاريع		
البُعد الاقتصادي	6	0.881

0.869	6	البُعد الاجتماعي
0.854	6	البُعد البيئي
0.921	18	الدرجة الكلية لاستدامة المشاريع
0.947	42	معامل الثبات العام للأداة

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ تتراوح بين (0.854) و(0.947)، وهي قيم مرتفعة تفوق الحد الأدنى المقبول (0.70)، مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة.

8.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للتحقق من طبيعة العلاقات بين متغيرات الدراسة وأبعادها، تم حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين أبعاد المتغير المستقل (إدارة علاقات العملاء) وأبعاد المتغير التابع (استدامة المشاريع)، وذلك على النحو المبين في الجدول الآتي:

جدول (3 - 6): مصفوفة الارتباط بين أبعاد إدارة علاقات العملاء وأبعاد استدامة المشاريع (ن=364)

المتغيرات	1	2	3	4	5	6	7	8	9
التركيز على العميل	1								
تنظيم إدارة علاقات العملاء	0.612**	1							
إدارة المعرفة	0.647**	0.594**	1						
التكنولوجيا المستخدمة	0.581**	0.628**	0.673**	1					
إدارة علاقات	0.842**	0.816**	0.859**	0.827**	1				

									العملاء (ككل)
			1	0.762**	0.641**	0.684**	0.612**	0.658**	البُعد الاقتصادي
		1	0.634**	0.728**	0.598**	0.652**	0.587**	0.624**	البُعد الاجتماعي
	1	0.612**	0.598**	0.716**	0.687**	0.618**	0.564**	0.573**	البُعد البيئي
1	0.831**	0.848**	0.873**	0.847**	0.723**	0.746**	0.671**	0.712**	استدامة المشاريع (ككل)

**الارتباط دال إحصائياً عند مستوى (0.01)

يتضح من مصفوفة الارتباط أن جميع معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة وأبعادها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، وأنها تتراوح بين (0.564) و(0.873)، مما يُشير إلى وجود علاقات ارتباط طردية قوية بين إدارة علاقات العملاء بأبعادها المختلفة واستدامة المشاريع بأبعادها المختلفة. كما يُلاحظ أن معامل الارتباط بين إدارة علاقات العملاء ككل واستدامة المشاريع ككل بلغ (0.847)، وهو معامل ارتباط قوي جداً يُشير إلى وجود علاقة وثيقة بين المتغيرين الرئيسيين للدراسة.

كما يُلاحظ أن قيم معاملات الارتباط بين الأبعاد المستقلة لم تتجاوز (0.80)، مما يُشير إلى عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة، وبالتالي يمكن استخدام هذه المتغيرات في تحليل الانحدار المتعدد.

9.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26)، وبرنامج AMOS V.24 لنمذجة المعادلات البنائية، وذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، وهي كما يلي:

➤ التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديموغرافية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية :لتحديد مستوى استجابات أفراد العينة تجاه عبارات الاستبانة، وترتيب الأبعاد وفقاً لدرجة توفرها.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة والتأكد من درجة الاعتمادية عليها.
- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس الاتساق الداخلي للاستبانة وتحديد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- اختبار كولموجروف - سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov Test) للتحقق من اعتدالية توزيع البيانات.
- معامل تضخم التباين (VIF) ومعامل التسامح (Tolerance) للتحقق من عدم وجود مشكلة الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل بأبعاده على المتغير التابع.
- تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل منفرد.
- اختبار (T-test) لاختبار الفروق في آراء الباحثين وفقاً للمتغيرات الثنائية (الجنس).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) لاختبار الفروق في آراء الباحثين وفقاً للمتغيرات ذات الفئات المتعددة (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي).
- اختبار شيفيه (Scheffé Test) للمقارنات البعدية لتحديد اتجاه الفروق بين الفئات في حال وجودها.
- معامل التحديد (R^2) لقياس مقدار التباين المفسّر في المتغير التابع من قبل المتغيرات المستقلة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضًا تفصيليًا لنتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها. ويتضمن الفصل تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد العينة، والتحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين على عبارات كل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة، ثم اختبار فرضيات الدراسة الرئيسة والفرعية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية

يعرض هذا الجزء توصيفًا لخصائص أفراد عينة الدراسة وفقًا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية:

جدول (4 - 1): توصيف عينة الدراسة وفقًا للخصائص الديموغرافية والوظيفية (ن=364)

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	258	70.9%
	أنثى	106	29.1%
العمر	أقل من 30 سنة	89	24.5%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	142	39.0%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	96	26.4%
	50 سنة فأكثر	37	10.1%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة أو أقل	42	11.5%
	دبلوم	78	21.4%
	بكالوريوس	198	54.4%
	دراسات عليا	46	12.7%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	82	22.5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	138	37.9%

26.7%	97	من 10 إلى أقل من 15 سنة	المسمى الوظيفي
12.9%	47	15 سنة فأكثر	
13.2%	48	إدارة عليا	
36.3%	132	إدارة وسطى	
50.5%	184	إدارة تنفيذية	

يتضح من الجدول السابق أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة (70.9%) مقابل (29.1%) من الإناث، وهو ما يعكس طبيعة العمل في القطاع الفندقي بالمملكة العربية السعودية. كما يُلاحظ أن الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (39.0%)، مما يُشير إلى أن غالبية العاملين في الفنادق هم من فئة الشباب الذين يتمتعون بحيوية ونشاط في أداء مهامهم. ومن حيث المؤهل العلمي، يُلاحظ أن أكثر من نصف أفراد العينة (54.4%) يحملون شهادة البكالوريوس، مما يُشير إلى أن العاملين في الفنادق يتمتعون بمستوى تعليمي جيد يُمكنهم من فهم متطلبات العمل الفندقي. وفيما يتعلق بسنوات الخبرة، فإن الفئة الأكثر تمثيلاً هي من (5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (37.9%)، مما يعكس تراكم الخبرة لدى أفراد العينة. أما من حيث المسمى الوظيفي، فقد جاء نصف أفراد العينة (50.5%) من فئة الإدارة التنفيذية، تلتها فئة الإدارة الوسطى بنسبة (36.3%)، ثم الإدارة العليا بنسبة (13.2%).

3.4 التحليل الوصفي لأبعاد متغيرات الدراسة

يعرض هذا الجزء نتائج التحليل الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية) لاستجابات أفراد العينة على عبارات كل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة علاقات العملاء)

أ) بُعد التركيز على العميل

جدول (4 - 2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التركيز على العميل

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يهتم الفندق بفهم احتياجات وتوقعات نزلائه بشكل مستمر	4.28	0.712	1	مرتفع جدًا
2	يسعى الفندق إلى تقديم قيمة متميزة تفوق توقعات النزلاء	4.19	0.784	3	مرتفع
3	يُولي الفندق أهمية كبيرة لبناء علاقات طويلة الأمد مع نزلائه	4.22	0.756	2	مرتفع جدًا
4	تُعطي شكاوى النزلاء وملاحظاتهم الأولوية في الفندق	4.05	0.821	5	مرتفع
5	يتم تصميم الخدمات الفندقية وفقًا لاحتياجات النزلاء	4.14	0.798	4	مرتفع
6	تُعطي ثقافة الفندق من قيمة العميل في جميع الأنشطة	3.98	0.843	6	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		4.14	0.652		مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد التركيز على العميل بلغ (4.14) بانحراف معياري (0.652)، وهو مستوى مرتفع، مما يُشير إلى وجود اهتمام واضح من الفنادق السعودية بتبني فلسفة التركيز على العميل. وقد جاءت العبارة الأولى "يهتم الفندق بفهم احتياجات وتوقعات نزلائه بشكل مستمر" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.28)، فيما جاءت العبارة السادسة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.98).

ب) بُعد تنظيم إدارة علاقات العملاء

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد تنظيم إدارة علاقات العملاء

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يملك الفندق هيكلًا تنظيميًا يدعم إدارة العلاقة مع النزلاء	4.02	0.798	3	مرتفع
2	تُوجد إدارة متخصصة في الفندق لإدارة علاقات العملاء	3.96	0.834	4	مرتفع
3	يحصل العاملون في الفندق على تدريب مستمر في التعامل مع النزلاء	4.11	0.762	1	مرتفع
4	يوجد نظام حوافز يُشجّع العاملين على تقديم خدمة متميزة	3.88	0.876	6	مرتفع
5	تتكامل جميع أقسام الفندق في تقديم خدمة متميزة للنزلاء	4.07	0.789	2	مرتفع
6	تتوفر إجراءات واضحة للتعامل مع مختلف حالات النزلاء	3.94	0.812	5	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		4.00	0.634	مرتفع	

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد تنظيم إدارة علاقات العملاء بلغ (4.00) بانحراف معياري (0.634)، وهو مستوى مرتفع. وقد جاءت العبارة الثالثة "يحصل العاملون في الفندق على تدريب مستمر في التعامل مع النزلاء" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.11)، فيما جاءت العبارة الرابعة المتعلقة بنظام الحوافز في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.88).

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد إدارة المعرفة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يملك الفندق قاعدة بيانات شاملة عن نزلائه	4.16	0.734	2	مرتفع
2	يتم تحليل بيانات النزلاء بشكل منتظم لفهم سلوكهم	4.03	0.802	4	مرتفع
3	تُوظَّف المعلومات المتوفرة عن النزلاء في تخصيص الخدمات لهم	4.09	0.786	3	مرتفع
4	تتم مشاركة المعرفة عن النزلاء بين مختلف أقسام الفندق	3.92	0.827	6	مرتفع
5	يستفيد الفندق من ملاحظات النزلاء في تطوير خدماته	4.21	0.723	1	مرتفع جدًا
6	تُستخدم المعلومات المتوفرة في اتخاذ القرارات التسويقية	3.97	0.818	5	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		4.06	0.641	مرتفع	

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد إدارة المعرفة بلغ (4.06) بانحراف معياري (0.641)، وهو مستوى مرتفع. وقد جاءت العبارة الخامسة "يستفيد الفندق من ملاحظات النزلاء في تطوير خدماته" في المرتبة الأولى بمتوسط (4.21)، فيما جاءت العبارة الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.92).

(د) بُعد التكنولوجيا المستخدمة

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بُعد التكنولوجيا المستخدمة

م	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يستخدم الفندق أنظمة إلكترونية متطورة لإدارة علاقات العملاء	4.24	0.708	1	مرتفع جدًا
2	تتوفر منصات إلكترونية متعددة للتواصل مع نزلاء الفندق	4.18	0.741	2	مرتفع
3	يستخدم الفندق تقنيات تحليل البيانات في فهم سلوك النزلاء	3.94	0.836	5	مرتفع
4	يوظف الفندق تقنيات الذكاء الاصطناعي في خدمة النزلاء	3.82	0.891	6	مرتفع
5	تدعم التكنولوجيا المستخدمة تخصيص الخدمات للنزلاء	4.08	0.774	3	مرتفع
6	تتكامل الأنظمة التكنولوجية في الفندق لتقديم خدمة سلسلة	4.01	0.798	4	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		4.05	0.658		مرتفع

يتضح من الجدول أن المتوسط العام لبُعد التكنولوجيا المستخدمة بلغ (4.05) بانحراف معياري (0.658)، وهو مستوى مرتفع. وقد جاءت العبارة الأولى في المرتبة الأولى بمتوسط (4.24)، فيما جاءت العبارة الرابعة المتعلقة بتوظيف الذكاء الاصطناعي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.82).

جدول (4 - 6): ملخص المتوسطات الحسابية لأبعاد إدارة علاقات العملاء

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
التركيز على العميل	4.14	0.652	1	مرتفع

مرتفع	2	0.641	4.06	إدارة المعرفة
مرتفع	3	0.658	4.05	التكنولوجيا المستخدمة
مرتفع	4	0.634	4.00	تنظيم إدارة علاقات العملاء
مرتفع		0.598	4.06	الدرجة الكلية لإدارة علاقات العملاء

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير التابع (استدامة المشاريع)

(أ) البُعد الاقتصادي

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البُعد الاقتصادي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يحقق الفندق عوائد مالية مجزية على المدى الطويل	4.11	0.767	2	مرتفع
2	يملك الفندق قاعدة عملاء مستدامة تضمن تدفق الإيرادات	4.18	0.734	1	مرتفع
3	يدير الفندق موارده المالية بكفاءة عالية	4.04	0.792	3	مرتفع
4	يتمتع الفندق باستقرار مالي يضمن استمراريته	3.96	0.816	5	مرتفع
5	يستطيع الفندق النمو والتوسع في السوق	3.87	0.847	6	مرتفع
6	يُحقق الفندق كفاءة تشغيلية تُخفّض التكاليف	3.98	0.803	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.02	0.658		مرتفع

ب) البُعد الاجتماعي

جدول (4 - 8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البُعد الاجتماعي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يوفر الفندق بيئة عمل ملائمة لعامليه	4.09	0.758	3	مرتفع
2	يهتم الفندق بتلبية احتياجات النزلاء وتحقيق رضاهم	4.23	0.712	1	مرتفع جدًا
3	يُسهّم الفندق في تنمية المجتمع المحلي من خلال خلق فرص عمل	4.02	0.798	5	مرتفع
4	يتبنّى الفندق ممارسات المسؤولية الاجتماعية بشكل واضح	3.92	0.826	6	مرتفع
5	يبنى الفندق علاقات إيجابية مع أصحاب المصلحة	4.14	0.741	2	مرتفع
6	يلتزم الفندق بالشفافية في تعاملاته	4.05	0.776	4	مرتفع
المتوسط العام للبُعد		4.08	0.642		مرتفع

ج) البُعد البيئي

جدول (4 - 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البُعد البيئي

م	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
1	يعمل الفندق على ترشيد استهلاك الطاقة والمياه	4.06	0.789	2	مرتفع
2	يُطبّق الفندق ممارسات إعادة التدوير للنفايات	3.84	0.868	5	مرتفع

مرتفع	6	0.892	3.79	يستخدم الفندق تقنيات صديقة للبيئة في عملياته	3
مرتفع	1	0.756	4.11	يلتزم الفندق بالمعايير والتشريعات البيئية	4
مرتفع	4	0.821	3.92	يُعزز الفندق الوعي البيئي بين العاملين والزلاء	5
مرتفع	3	0.812	3.98	يعمل الفندق على تقليل انبعاثاته الكربونية	6
مرتفع		0.676	3.95	المتوسط العام للبُعد	

جدول (4 - 10): ملخص المتوسطات الحسابية لأبعاد استدامة المشاريع

البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الموافقة
البُعد الاجتماعي	4.08	0.642	1	مرتفع
البُعد الاقتصادي	4.02	0.658	2	مرتفع
البُعد البيئي	3.95	0.676	3	مرتفع
الدرجة الكلية لاستدامة المشاريع	4.02	0.612		مرتفع

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقق من الفرضية الرئيسة للدراسة

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة علاقات العملاء بأبعادها المختلفة (التركيز على العميل، تنظيم إدارة علاقات العملاء، إدارة المعرفة، التكنولوجيا المستخدمة) على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية”.

للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة علاقات العملاء (كمتغيرات مستقلة) على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية (كمتغير تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة علاقات العملاء على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار B	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant)المقدار الثابت	0.487	3.264	0.001 **
التركيز على العميل	0.312	6.428	0.000 **
تنظيم إدارة علاقات العملاء	0.198	3.874	0.000 **
إدارة المعرفة	0.284	5.917	0.000 **
التكنولوجيا المستخدمة	0.246	5.183	0.000 **
معامل الارتباط = 0.878		معامل التحديد = 0.771	
قيمة الاختبار F = 302.156		القيمة الاحتمالية = 0.000	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد الموضحة في الجدول (4 - 11) إلى وجود علاقة تأثيرية دالة إحصائيًا بين أبعاد إدارة علاقات العملاء كميتغيرات مستقلة، واستدامة مشاريع الخدمات الفندقية كميتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها 0.771، وهي نسبة مرتفعة تدل على أن 77.1% من التباين في تحقيق استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الأربعة المتعلقة بإدارة علاقات العملاء، فيما تعود النسبة المتبقية (22.9%) إلى عوامل أخرى لم تتناولها الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.878$) إلى وجود ارتباط قوي جدًا بين المتغيرات المدروسة. وتؤكد قيمة اختبار F المحسوبة (302.156) بمستوى دلالة (0.000) المعنوية الإحصائية للنموذج ككل.

أما على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبين أن بُعد "التركيز على العميل" هو الأكثر تأثيرًا على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.312$)، وبلغت قيمة T بدلالة

معنوية عالية. (Sig. = 0.000) ويؤكد ذلك الدور الحاسم الذي تلعبه فلسفة التركيز على العميل في تحقيق استدامة الفنادق، من خلال بناء علاقات طويلة الأمد مع النزلاء وتقديم قيمة متميزة لهم.

كما جاء بُعد "إدارة المعرفة" في المرتبة الثانية من حيث التأثير بمعامل انحدار ($B = 0.284$) وقيمة ($T = 5.917$) بمستوى دلالة (0.000)، مما يعكس أهمية توظيف المعرفة المستمدة من العملاء في تحسين الخدمات الفندقية ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وجاء بُعد "التكنولوجيا المستخدمة" في المرتبة الثالثة بمعامل انحدار ($B = 0.246$) وقيمة ($T = 5.183$) بمستوى دلالة (0.000)، مما يعكس الدور المتنامي للتكنولوجيا في دعم فعالية إدارة علاقات العملاء وتحقيق الاستدامة. وأخيراً، أظهر بُعد "تنظيم إدارة علاقات العملاء" أثراً دالاً إحصائياً بمعامل انحدار ($B = 0.198$) وقيمة ($T = 3.874$) بمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن الجوانب التنظيمية والهيكلية تُشكّل عاملاً مهماً في نجاح ممارسات إدارة علاقات العملاء وتحقيق الاستدامة، وإن كان أثرها أقل نسبياً مقارنة بالأبعاد الأخرى.

وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة، ويتفرع منها الفروض الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التركيز على العميل على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية".

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التركيز على العميل على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient				
استدامة المشاريع الفندقية	معامل الارتباط r	معامل التحديد R ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التركيز على العميل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.712	0.507	1	372.418	0.000		0.669	0.035	0.712	19.298	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

وللتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لقياس تأثير "التركيز على العميل" باعتباره أحد أبعاد إدارة علاقات العملاء على "استدامة مشاريع الخدمات الفندقية". وقد جاءت النتائج الإحصائية كما هو موضح في الجدول (4 - 12)، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.507$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.507$ ، مما يشير إلى أن 50.7% من التباين في تحقيق استدامة مشاريع الخدمات الفندقية يمكن تفسيره من خلال متغير التركيز على العميل فقط، دون تدخل بقية الأبعاد الأخرى.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 372.418 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعزز من دلالة النموذج ككل في تفسير الفرضية.

أما على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير $B = 0.669$ ، بقيمة $T = 19.298$ ، وهي أيضاً دالة عند مستوى (Sig. = 0.000)، ما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد التركيز على العميل تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.669 في مستوى استدامة مشاريع الخدمات الفندقية، ضمن شروط النموذج. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد تنظيم إدارة علاقات العملاء على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر تنظيم إدارة علاقات العملاء على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient				
استدامة المشاريع الفندقية	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	تنظيم إدارة علاقات	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.671	0.450	1	296.284	0.000	العملاء	0.648	0.038	0.671	17.213	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج الجدول (4 - 13) إلى وجود علاقة تأثيرية موجبة ودالة إحصائية بين بُعد “تنظيم إدارة علاقات العملاء” و”استدامة مشاريع الخدمات الفندقية”، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.450$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.450$ ، مما يُشير إلى أن 45.0% من التباين في تحقيق استدامة مشاريع الخدمات الفندقية يمكن تفسيره من خلال متغير تنظيم إدارة علاقات العملاء.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 296.284 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يُعزز من دلالة النموذج ككل. وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير $B = 0.648$ بقيمة $T = 17.213$ بمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد تنظيم إدارة علاقات العملاء تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.648 في مستوى استدامة مشاريع الخدمات الفندقية. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد إدارة المعرفة على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر إدارة المعرفة على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient				
استدامة المشاريع الفندقية	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	إدارة المعرفة	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.746	0.557	1	454.782	0.000		0.712	0.033	0.746	21.325	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج الجدول (4 - 14) إلى وجود علاقة تأثيرية موجبة ودالة إحصائية بين بُعد “إدارة المعرفة” و”استدامة مشاريع الخدمات الفندقية”، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.557$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدًا بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $R^2 = 0.557$ ، مما يُشير إلى أن 55.7% من التباين في تحقيق استدامة مشاريع الخدمات الفندقية يمكن تفسيره من خلال متغير إدارة المعرفة، وهي نسبة مرتفعة تُبرز الأثر الكبير لهذا البُعد.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 454.782 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (0.01). وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير $B = 0.712$ بقيمة $T = 21.325$ بمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد إدارة المعرفة تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.712 في مستوى استدامة مشاريع الخدمات الفندقية. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة:

“يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لُبُعد التكنولوجيا المستخدمة على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية”.

للتحقق من صحة هذا الفرض، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكنولوجيا المستخدمة على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient				
استدامة المشاريع الفندقية	معامل الارتباط r	معامل التحديد R²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التكنولوجيا المستخدمة	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.723	0.523	1	396.712	0.000		0.673	0.034	0.723	19.918	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج الجدول (4 - 15) إلى وجود علاقة تأثيرية موجبة ودالة إحصائية بين بُعد “التكنولوجيا المستخدمة” و”استدامة مشاريع الخدمات الفندقية”، حيث بلغ معامل الارتباط $R^2 = 0.523$ ، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين المتغيرين، كما بلغت قيمة معامل التحديد $(R^2) = 0.523$ ، مما يُشير إلى أن 52.3% من التباين في تحقيق استدامة مشاريع الخدمات الفندقية يمكن تفسيره من خلال متغير التكنولوجيا المستخدمة.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت 396.712 بمستوى دلالة (Sig. = 0.000)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (0.01). وعلى مستوى معاملات الانحدار، بلغ معامل التأثير $B = 0.673$ بقيمة $T = 19.918$ بمستوى دلالة (0.000)، مما يدل على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في بُعد التكنولوجيا المستخدمة تؤدي إلى زيادة بمقدار 0.673 في مستوى استدامة مشاريع الخدمات الفندقية. وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة:

“توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين آراء الباحثين حول متغيرات الدراسة تُعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)”.
 للتحقق من هذه الفرضية، تم استخدام اختبار (T-test) للفروق وفقاً لمتغير الجنس، واختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق وفقاً للمتغيرات ذات الفئات المتعددة.

جدول (4 - 16): نتائج اختبار (T-test) للفروق وفقاً لمتغير الجنس

المتغير	الجنس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة
إدارة علاقات العملاء	ذكر	4.08	0.593	1.184	0.237
	أنثى	4.01	0.612		
استدامة المشاريع الفندقية	ذكر	4.04	0.608	1.056	0.292
	أنثى	3.97	0.624		

يتضح من الجدول أن قيم مستوى الدلالة لجميع المتغيرات أكبر من (0.05)، مما يُشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء الباحثين تُعزى لمتغير الجنس.

جدول (4 - 17): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للفروق وفقاً للمتغيرات ذات الفئات المتعددة

المتغير الديموغرافي	المتغير الرئيس	قيمة F	مستوى الدلالة	النتيجة
العمر	إدارة علاقات العملاء	2.847	* 0.037	توجد فروق
	استدامة المشاريع الفندقية	3.128	* 0.026	توجد فروق
المؤهل العلمي	إدارة علاقات العملاء	4.216	** 0.006	توجد فروق
	استدامة المشاريع الفندقية	3.897	** 0.009	توجد فروق
	إدارة علاقات العملاء	5.324	** 0.001	توجد فروق

سنوات الخبرة	استدامة المشاريع الفندقية	4.978	** 0.002	توجد فروق
المسمى الوظيفي	إدارة علاقات العملاء	3.612	* 0.028	توجد فروق
	استدامة المشاريع الفندقية	3.284	* 0.038	توجد فروق

*دالة عند مستوى ** - (0.05) دالة عند مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (4 - 17) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى لمتغيرات (العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة أقل من (0.05). وبإجراء اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، تبين أن الفروق كانت لصالح:

➤ العمر: الفئة العمرية (40 إلى أقل من 50 سنة).

➤ المؤهل العلمي: فئة حملة الدراسات العليا.

➤ سنوات الخبرة: فئة (15 سنة فأكثر).

➤ المسمى الوظيفي: فئة الإدارة العليا.

وبناءً على ذلك، تُقبل الفرضية الفرعية الخامسة جزئياً، إذ ثبتت الفروق وفقاً لمتغيرات العمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والمسمى الوظيفي، فيما لم تثبت وفقاً لمتغير الجنس.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1.5 تمهيد

يُعدّ هذا الفصل خلاصة الجهد البحثي الذي بذله الباحث في هذه الدراسة، إذ يعرض أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية، مع مناقشتها وتفسيرها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم يُقدّم مجموعة من التوصيات التطبيقية التي يمكن أن يستفيد منها القائمون على القطاع الفندقي في المملكة العربية السعودية لتعزيز فعالية إدارة علاقات العملاء وتحقيق استدامة مشاريعهم.

2.5 نتائج الدراسة ومناقشتها

كشفت نتائج التحليل الإحصائي أن مستوى تطبيق ممارسات إدارة علاقات العملاء في الفنادق السعودية بأبعادها المختلفة جاء بدرجة مرتفعة، إذ بلغ المتوسط العام لهذا المتغير (4.06) بانحراف معياري (0.598). ويُعزو الباحث هذه النتيجة إلى الاهتمام المتنامي الذي توليه الفنادق السعودية بتبني المفاهيم الإدارية والتسويقية الحديثة، في ظل التحولات التي يشهدها القطاع في إطار توجهات رؤية المملكة 2030، والمنافسة الشديدة التي تفرضها العلامات الفندقية العالمية العاملة في السوق السعودية، مما دفع الفنادق إلى تطوير ممارساتها في إدارة علاقات العملاء لضمان قدرتها على استقطاب النزلاء والاحتفاظ بهم. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة منصور وعصفور (2023) التي أكدت الاهتمام المتزايد للمنظمات بتطبيق ممارسات إدارة علاقات العملاء بأبعادها المتكاملة، ودراسة الخراطة والعزام (2022) التي أشارت إلى تنامي وعي المنظمات في المنطقة العربية بأهمية هذه الممارسات.

كما أظهرت النتائج أن بُعد التركيز على العميل جاء في المرتبة الأولى بين أبعاد إدارة علاقات العملاء بمتوسط حسابي (4.14)، ويُفسّر الباحث ذلك بأن الفنادق تُدرك أن العميل يُشكّل الركيزة الأساسية لنجاحها، وأن رضاه وولاءه هما مصدر البقاء والاستمرارية في سوق شديد التنافس، لا سيما في ظل التطور المتنامي لتوقعات النزلاء ومستوى الوعي لديهم بمعايير جودة الخدمات الفندقية. وتتسجم هذه النتيجة مع ما طرحه القابسي (2022) الذي أكد أن التركيز على العميل يُشكّل الفلسفة الإدارية الجوهرية التي تقوم عليها إدارة

علاقات العملاء، ومع ما أشار إليه ليله (2025) من أن هذا البُعد يحتل الصدارة في ترتيب أبعاد إدارة علاقات العملاء من حيث التأثير.

وفيما يتعلق بمستوى استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية، فقد جاء بدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي (4.02)، مع تصدر البُعد الاجتماعي لترتيب الأبعاد، يليه البُعد الاقتصادي، ثم البُعد البيئي. ويُعزو الباحث تصدر البُعد الاجتماعي إلى الطبيعة الخدمية للقطاع الفندقي التي تعتمد بشكل أساسي على التفاعل الإنساني وبناء علاقات مع النزلاء والعاملين والمجتمع المحلي، مما يجعل البُعد الاجتماعي في صدارة اهتمامات هذه الفنادق. وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه طبايية وشريط (2023) من أن البُعد الاجتماعي يُشكّل ركيزة أساسية لاستدامة المشاريع الخدمية، ومع ما أكدته Shah et al. (2023) من أن الأبعاد الاجتماعية للاستدامة تحتل مكانة متقدمة في المشاريع التي تعتمد على التفاعل مع الأفراد.

أما تراجع البُعد البيئي إلى المرتبة الأخيرة نسبياً رغم كونه بمستوى مرتفع، فيُفسّره الباحث بأن الممارسات البيئية في القطاع الفندقي السعودي لا تزال في مرحلة التطور، وأن تبني التقنيات الصديقة للبيئة يتطلب استثمارات كبيرة وتحولات في ثقافة العمل قد تحتاج إلى وقت لتترسخ. وتتقاطع هذه النتيجة مع ما توصل إليه سربوك والحاج (2023) من أن البُعد البيئي يواجه تحديات في التطبيق نتيجة لحاجته إلى استثمارات وبنية تحتية متخصصة.

وأثبتت نتائج تحليل الانحدار المتعدد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء بأبعادها المختلفة على استدامة مشاريع الخدمات الفندقية، إذ فسّرت هذه الأبعاد ما نسبته (77.1%) من التباين في المتغير التابع. ويرى الباحث أن هذه النتيجة تعكس الأثر القوي والمتكامل لممارسات إدارة علاقات العملاء في تحقيق الاستدامة، إذ تُسهم هذه الممارسات في بناء قاعدة نزلاء أوفياء يضمنون تدفق الإيرادات على المدى الطويل (البُعد الاقتصادي)، وفي تعزيز العلاقات مع أصحاب المصلحة (البُعد الاجتماعي)، وفي دعم التحول نحو ممارسات أكثر كفاءة في استخدام الموارد (البُعد البيئي). وتتسق هذه النتيجة مع ما توصل إليه Stawicka (2024) من أن إدارة علاقات العملاء تُشكّل مدخلاً استراتيجياً فاعلاً لتحقيق التنمية المستدامة للمؤسسات في أبعادها الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ومع ما طرحه Ferrer-Estévez & Chalmeta (2023) في نموذجهما لإدارة علاقات العملاء المستدامة.

وقد كشفت النتائج التفصيلية أن بُعد التركيز على العميل جاء الأكثر تأثيراً على استدامة المشاريع الفندقية، ويعود ذلك من وجهة نظر الباحث إلى أن العلاقة العميقة مع النزلاء وفهم احتياجاتهم يُشكّلان الأساس الذي تُبنى عليه الاستدامة في القطاع الفندقي، إذ إن رضا النزلاء وولاءهم يترجمان بشكل مباشر إلى إيرادات مستدامة وسمعة إيجابية وقدرة تنافسية طويلة الأمد. وتلتقي هذه النتيجة مع ما أشار إليه عبد الجواد وفرغلي وإسماعيل (2021) من أن التركيز على العميل يُمثّل المحور الاستراتيجي الذي يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومع ما ذهب إليه Khan et al. (2022) من أن العلاقة القوية مع العميل تُترجم إلى ولاء يُشكّل أساس استمرارية المنظمة.

كما أظهرت النتائج أن بُعد إدارة المعرفة جاء في المرتبة الثانية من حيث التأثير على استدامة المشاريع الفندقية، ويُعزو الباحث ذلك إلى الدور المحوري الذي تلعبه المعرفة المستمدة من العملاء في دعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية للفنادق، وتمكينها من تصميم خدمات تلبي التوقعات المتغيرة للنزلاء، وتوقع الاتجاهات المستقبلية في السوق. وتتفق هذه النتيجة مع ما أكدّه Ledro et al. (2022) من أن تحويل بيانات العملاء إلى معرفة استراتيجية يُشكّل مصدراً حيوياً للميزة التنافسية، ومع ما توصل إليه سليمان وحسن ومصطفى (2023) من الدور المهم للمعرفة المتراكمة عن العملاء في تعزيز جودة العلاقة معهم.

كذلك أثبتت النتائج وجود أثر دال إحصائياً للتكنولوجيا المستخدمة على استدامة المشاريع الفندقية، ويُفسّر الباحث ذلك بأن التحول الرقمي الذي يشهده القطاع الفندقي عالمياً جعل من التكنولوجيا عنصراً لا غنى عنه في إدارة علاقات النزلاء، من خلال أنظمة الحجز الإلكترونية، ومنصات التواصل الاجتماعي، وتقنيات تحليل البيانات، والذكاء الاصطناعي، مما يُعزز من كفاءة العمليات ويرفع من مستوى تجربة النزيل. وتتسجم هذه النتيجة مع ما توصل إليه Kumar et al. (2022) من أن إدارة علاقات العملاء الإلكترونية تُسهم بشكل كبير في تعزيز تجربة العميل ورضاه، ومع ما أشار إليه Rahman et al. (2023) من الدور المتنامي للتكنولوجيا القائمة على الذكاء الاصطناعي في دعم أداء الاستدامة، ومع ما طرحه عمارة وأحمد والشنهابي (2026) من أهمية إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

أما بُعد تنظيم إدارة علاقات العملاء، فقد جاء الأقل تأثيراً نسبياً رغم دلالاته الإحصائية، ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى أن الجوانب الهيكلية والتنظيمية تعمل بوصفها بيئة داعمة وممكنة لممارسات إدارة علاقات العملاء، وليست مؤثرة بشكل مباشر على استدامة المشاريع، إذ يظهر أثرها من خلال دعم الأبعاد الأخرى

وتفعيلها. وتتفق هذه النتيجة مع ما ذهب إليه شوماف والجبالي (2023) من أن البُعد التنظيمي يعمل بوصفه إطارًا داعمًا لبقية أبعاد إدارة علاقات العملاء، ومع ما أشار إليه بخيت (2021) من أن الأبعاد التنظيمية تُشكّل بيئة تمكينية للممارسات الأخرى.

وفيما يتعلق بالفروق في آراء المبحوثين وفقًا للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية، فقد أظهرت النتائج عدم وجود فروق تُعزى لمتغير الجنس، ويرى الباحث أن ذلك يعكس تشابه إدراك العاملين لممارسات إدارة علاقات العملاء واستدامة المشاريع بغض النظر عن الجنس، في ظل بيئة عمل فندقية تعتمد على المعايير المهنية الموحدة. في المقابل، ظهرت فروق دالة إحصائيًا لصالح الفئات الأكبر سنًا وأصحاب المؤهلات العليا والخبرات الأطول والمناصب الإدارية العليا، ويُفسّر الباحث ذلك بأن هذه الفئات تمتلك رؤية أعمق وأشمل للممارسات الإدارية والاستراتيجية في الفنادق بحكم موقعها ومسؤولياتها، مما يُتيح لها إدراك الأبعاد المختلفة لإدارة علاقات العملاء واستدامة المشاريع بشكل أكثر دقة وشمولية.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يُقدّم الباحث مجموعة من التوصيات التطبيقية التي يُمكن أن تُسهم في تعزيز فعالية إدارة علاقات العملاء وتحقيق استدامة مشاريع الخدمات الفندقية في المملكة العربية السعودية، وذلك على النحو الآتي:

- ضرورة تبني إدارات الفنادق السعودية لفلسفة التركيز على العميل بشكل استراتيجي وشامل، من خلال جعل احتياجات النزلاء وتوقعاتهم محورًا لجميع القرارات والممارسات، وتضمين هذه الفلسفة في الرؤية والرسالة والقيم المؤسسية للفندق.
- تطوير أنظمة متكاملة لإدارة معرفة العملاء داخل الفنادق، تشمل بناء قواعد بيانات شاملة عن النزلاء، وتوظيف أدوات تحليل البيانات المتقدمة، وتحويل هذه البيانات إلى رؤية استراتيجية تدعم اتخاذ القرارات وتحسين الخدمات المقدمة.
- الاستثمار في البنية التكنولوجية الحديثة لإدارة علاقات العملاء، بما يشمل توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي، والتعلم الآلي، وتحليل البيانات الضخمة، وإنترنت الأشياء، ومنصات التواصل متعددة القنوات، لضمان تفاعل سلس وفعال مع النزلاء عبر جميع نقاط الاتصال.

- إعادة النظر في الهياكل التنظيمية للفنادق بما يضمن دعم ممارسات إدارة علاقات العملاء، من خلال إنشاء وحدات متخصصة، وتصميم أنظمة حوافز تُشجّع العاملين على تقديم خدمة متميزة، وتعزيز التكامل بين مختلف الأقسام في خدمة النزلاء.
- تكثيف برامج التدريب والتأهيل للعاملين في الفنادق على مختلف المستويات، بما يُعزز مهاراتهم في التعامل مع النزلاء، ويُمكنهم من استخدام الأنظمة التكنولوجية الحديثة، ويُثَمِّم ويُعزِّم دورهم في تحقيق استدامة الفندق.
- تبني مفهوم إدارة علاقات العملاء المستدامة الذي يجمع بين ممارسات إدارة علاقات العملاء ومبادئ الاستدامة، من خلال إشراك النزلاء في المبادرات البيئية والاجتماعية للفندق، وتعزيز وعيهم بالممارسات المستدامة.
- تعزيز البُعد البيئي في الممارسات الفندقية من خلال تبني التقنيات الصديقة للبيئة، وترشيد استهلاك الطاقة والمياه، وتطبيق ممارسات إعادة التدوير، وتقليل الانبعاثات الكربونية، بما يتماشى مع التوجهات العالمية نحو السياحة المستدامة.
- تعزيز البُعد الاجتماعي من خلال تبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية، والإسهام في تنمية المجتمعات المحلية، وتوفير بيئة عمل ملائمة للعاملين تحفظ حقوقهم وتُثَمِّم قدراتهم.
- ضمان الاستدامة المالية للمشاريع الفندقية من خلال تنويع مصادر الإيرادات، والاستثمار في بناء قاعدة نزلاء أوفياء، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وتقليل تكاليف استقطاب نزلاء جدد من خلال الاحتفاظ بالنزلاء الحاليين.
- تطوير آليات فعّالة لقياس رضا النزلاء وجمع ملاحظاتهم بشكل منتظم، وتوظيف هذه الملاحظات في تحسين الخدمات المقدمة، وبناء نظام سريع للاستجابة لشكاوى النزلاء ومعالجتها.
- إجراء دراسات مقارنة بشكل دوري بين الفنادق السعودية وأفضل الممارسات العالمية في مجال إدارة علاقات العملاء وتحقيق الاستدامة، لتحديد الفجوات ومجالات التطوير.
- تفعيل الشراكات بين الفنادق والجهات الأكاديمية والبحثية، لدعم البحث العلمي في مجال إدارة علاقات العملاء واستدامة القطاع الفندقي، وتطوير حلول مبتكرة للتحديات التي يواجهها القطاع.
- توجيه اهتمام هيئات السياحة والجهات التنظيمية في المملكة العربية السعودية نحو تطوير أطر تنظيمية ومعايير موحدة لممارسات الاستدامة في القطاع الفندقي، بما يدعم توجهات رؤية المملكة 2030.

- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تتناول العلاقة بين إدارة علاقات العملاء واستدامة المشاريع في بيئات وقطاعات مختلفة، وتوظيف متغيرات وسيطة ومعدلة جديدة، لإثراء الأدب العلمي في هذا المجال.

Abstract

This study aimed to identify the effectiveness of Customer Relationship Management (CRM) with its various dimensions (customer focus, CRM organization, knowledge management, and technology used) in achieving the sustainability of hotel service projects in its three dimensions (economic, social, and environmental) in the Kingdom of Saudi Arabia. The study adopted the descriptive analytical approach, and the questionnaire was used as the main tool for data collection. It was distributed to a sample of (364) employees working in hotels located in the main cities of the Kingdom (Riyadh, Jeddah, Makkah, Madinah, and Dammam). The data were analyzed using SPSS software.

The study reached several results, most notably: the presence of a high level of CRM practices application in Saudi hotels with an arithmetic mean of (4.06), and a high level of hotel project sustainability with an arithmetic mean of (4.02). The results also proved the existence of a statistically significant effect of CRM with its dimensions on the sustainability of hotel service projects, as these dimensions explained (77.1%) of the variance in the dependent variable. The customer focus dimension was the most influential, followed by knowledge management, then technology used, and finally CRM organization. The study recommended the necessity of strategically adopting the customer focus philosophy, developing integrated systems for customer knowledge management, investing in modern technological infrastructure, and adopting the concept of sustainable CRM, in support of the directions of Saudi Vision 2030 in developing the tourism and hospitality sector.

Keywords: Customer Relationship Management, Project Sustainability, Hotel Services, Customer Focus, Knowledge Management, Saudi Arabia, Vision 2030.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو زيد، حمادة فوزي ثابت، حسانين، عصام عبدالغني علي، و مجاهد، دينا حسن متولي. (2023). دور تمكين العملاء في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية والأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية. مجلة الدراسات والبحوث التجارية، س43، ع4، 84 - 118. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1551583>
- بخيت، أماني محمد توفيق. (2021). أثر إدارة علاقات العملاء في الأداء التنظيمي وتحليل الدور الوسيط لجودة العلاقة: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية بالقاهرة الكبرى. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، ع12، 302 - 336. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1227590>
- البربري، محمود حسن علي، و زعرب، حمدي شحدة محمود. (2021). أثر محددات تمويل المشاريع الصغيرة في مؤسسات الإقراض على الاستدامة المالية للمؤسسة: دراسة حالة صندوق الإقراض في المجمع الإسلامي (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الإسلامية (غزة)، غزة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1359529>
- الخزاعلة، صهيب زهير، و العزام، عبدالفتاح محمود. (2022). دور إدارة علاقات العملاء على رضا العميل في شركات التأمين الأردنية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1357040>
- خشبة، إسلام عمر حسن محمد. (2025). تأثير إصلاح الخدمة على الاحتفاظ بالعملاء الدور الوسيط لجودة علاقات العملاء بالتطبيق على فنادق شرم الشيخ. مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مج4، ع14، 306 - 366. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1609878>
- الخطيب، آيات عليان، العطيات، زكريا أحمد عبدالرحمن، و عبدالنصور، مروان محمد. (2023). أثر عوامل النجاح الحرجة على استدامة المشاريع الريادية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385345>

- سربوك، محمد بدرار، و الحاج، نوي. (2023). تكريس البعد البيئي في استدامة المشاريع الاستثمارية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية الشلف. مجلة الاقتصاد والمالية، مج9، ع1، 282 – 297. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1679139>
- سرجيوس، أنطوان إسكندر. (2022). تأثير إدارة علاقات العملاء إلكترونياً على الولاء الإلكتروني: الدور الوسيط لرضا العملاء. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج3، ع2، 43 – 78. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1612384>
- سليمان، أحمد سليمان السعيد، حسن، عبدالعزيز علي، و مصطفى، منى سامي محمود. (2023). الدور الوسيط لجودة علاقات العملاء الإلكترونية في العلاقة بين تراث العلامة والاحتفاظ بالعملاء: دراسة تطبيقية على مستخدمي مواقع التسوق الإلكتروني. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج4، ع1، 1395 – 1423. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1612368>
- الشطناوي، طارق زياد جابر، و القرعان، علي زكريا فرحان. (2023). أثر استراتيجيات الريادة على استدامة المشاريع التنموية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1485935>
- شوماف، ولاء عبدالله محمد سعيد، و الجبالي، سمير موسى محمود. (2023). أثر إدارة علاقات العملاء في رضاهم: الدور الوسيط لجودة الخدمة المقدمة في قطاع تكنولوجيا المعلومات (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1422282>
- الشيخ، عماد علي محمد جابر، لطيف، هدى سيد، و علي، السيد أحمد فتحي حسيب. (2022). دور إدارة علاقات العملاء إلكترونياً في تحقيق ولاء عملاء شركات السياحة بالسوق المصري. مجلة البحوث المالية والتجارية، مج4، ع3، 316 – 340. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1334571>
- طبائية، رمزي، و شريط، فيروز. (2023). دور المسؤولية الاجتماعية في تحقيق الاستدامة للمشروع المقاولاتي: دراسة حالة المشاريع المدعومة من الوكالة الوطنية للتشغيل – ولاية تبسة. مجلة الدراسات القانونية والاقتصادية، مج5، ع3، 1121 – 1142. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1657219>

- عبدالجواد، أحمد مجدي حمدي، فرغلي، رشا أحمد السيد، و اسماعيل، رشا عبدالعزيز. (2021). دور إدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة مقارنة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة حلوان، القاهرة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1411329>
- عجمان، رزق غبريال بسيط، و منصور، رشا ضياء الدين إبراهيم. (2026). الدور الوسيط لمتعة التسوق الإلكتروني في العلاقة بين إدارة العلاقات مع العملاء إلكترونياً وولاء العملاء: دراسة تطبيقية على عملاء مواقع التسوق الإلكتروني في جمهورية مصر العربية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج7، ع1، 1961 - 1998. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1676394>
- عمارة، أيمن محمد، أحمد، محمد نمر علي، و الشنهابي، وائل زكريا الصاوي. (2026). دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة حالة شركة مصر للطيران. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع1، 243 - 270. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1662763>
- القابسي، علي عطية حسين. (2022). دور إدارة الجودة الشاملة في إدارة علاقات العملاء: دراسة تطبيقية على شركة أبو عطني للمشروبات - بنغازي. مجلة المنتدى الأكاديمي، مج6، ع1، 229 - 274. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1634542>
- القطيشات، منى أحمد، و قطيشات، رانية جعفر عبدالفتاح. (2023). أثر الدعم المقدم من الجهات المانحة على استدامة المشاريع: دراسة حالة في المنظمات غير الربحية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385310>
- ليله، مصطفى عبدالظاهر السيد إبراهيم. (2025). دور ممارسات إدارة علاقات العملاء في تحقيق رضا الطلاب الجامعيين: دراسة ميدانية: جامعة البريمي. المجلة العربية للآداب والدراسات الانسانية، ع34، 415 - 446. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1534840>
- محمود، محمد صلاح حسين، و أبو العلا، عز الدين جابر فرج. (2023). دور التسويق الإلكتروني في دعم إدارة العلاقة بالعملاء وانعكاسه على رضا العملاء لشركة غازتك بمدينة بني سويف: دراسة حالة (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بني سويف، بني سويف. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1552723>

- ملوكي، عمر، و قرقب، مبارك. (2026). مساهمة دراسة الجدوى الاقتصادية في استدامة المشاريع الناشئة: دراسة تحليلية لمراحل الإطلاق وعوامل الفشل والنجاح. مجلة آفاق علمية، مج18، ع1، 558 - 577. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1699804>
- منصور، محمد أحمد، و عصفور، أمل. (2023). دور تطبيق إدارة علاقات العملاء على زيادة الاحتفاظ بالعملاء: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج14، ع4، 454 - 493. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1505381>
- ناصري، الزهرة. (2022). دور الكفاءات المقاولاتية في استدامة المشاريع ذات الطابع المقاولاتي: من وجهة نظر موظفي الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة وكالة بسكرة. مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، مج7، ع1، 421 - 437. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1339900>
- النسور، لانا أحمد عبدالحليم، و الصوالحة، أيوب أحمد محمد. (2022). أثر ريادة الأعمال في استدامة المشاريع الصغيرة والإنتاجية الممولة من وزارة التنمية الاجتماعية في الأردن: الدور الوسيط لتشاركية المعرفة (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1405828>

ثانياً: المراجع الأجنبية

- Awan, F. H., Dunnann, L., Jamil, K., Mustafa, S., Atif, M., Gul, R. F., & Guangyu, Q. (2022). Mediating role of green supply chain management between lean manufacturing practices and sustainable performance. *Frontiers in psychology*, 12, 810504 .
- Ferrer-Estévez, M., & Chalmeta, R. (2023). Sustainable customer relationship management. *Marketing Intelligence & Planning*, 41(2), 244-262 .
- Gomes Silva, F. J., Kirytopoulos, K., Pinto Ferreira, L., Sá, J. C., Santos, G., & Cancela Nogueira, M. C. (2022). The three pillars of sustainability and agile project management: How do they influence each other. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1495-1512.
- Guerola-Navarro, V., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., & Soto-Acosta, P. (2024). Customer relationship management and its impact on entrepreneurial marketing: A literature review. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(2), 507-547

- Khan, R. U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., & Yang, S. (2022). The impact of customer relationship management and company reputation on customer loyalty: The mediating role of customer satisfaction. *Journal of relationship marketing*, 21(1), 1-26.
- Kumar, P., Mokha, A. K., & Pattnaik, S. C. (2022). Electronic customer relationship management (E-CRM), customer experience and customer satisfaction: evidence from the banking industry. *Benchmarking: An International Journal*, 29(2), 551-572
- Ledro, C., Nosella, A., & Vinelli, A. (2022). Artificial intelligence in customer relationship management: literature review and future research directions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(13), 48-63.
- Rahman, M. S., Bag, S., Gupta, S., & Sivarajah, U. (2023). Technology readiness of B2B firms and AI-based customer relationship management capability for enhancing social sustainability performance. *Journal of business research*, 156, 113525
- Shah, F. H., Bhatti, O. S., & Ahmed, S. (2023). Project management practices in construction projects and their roles in achieving sustainability—A comprehensive review. *Engineering Proceedings*, 44(1), 2.
- Shaukat, M. B., Latif, K. F., Sajjad, A., & Eweje, G. (2022). Revisiting the relationship between sustainable project management and project success: The moderating role of stakeholder engagement and team building. *Sustainable Development*, 30(1), 58-75.

- Stawicka, E. (2024). The impact of customer relationship management on the sustainable development of enterprises. *Issues in Information Systems*, 25(1
- Yang, Z., & Babapour, H. (2023). Critical variables for assessing the effectiveness of electronic customer relationship management systems in online shopping. *Kybernetes*, 52(9), 3044-3063

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس فعالية إدارة علاقات العملاء في تحقيق استدامة مشاريع الخدمات الفندقية دراسة ميدانية على الفنادق في المملكة العربية السعودية

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهودكم في تعبئة هذا الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

1- النوع الاجتماعي ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر ☐ 30 سنة فأقل ☐ من 40 - 30 سنة ☐ 50 - 40 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي ☐ ثانوية ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس ☐ دراسات عليا ☐

4- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 - 10 سنوات ☐ أكثر من 15 سنة

5- المسمى الوظيفي ☐ إدارة عليا ☐ إدارة وسطى ☐ إدارة تنفيذية ☐

ثانيا محاور الاستبيان

✿ المحور الأول: إدارة علاقات العملاء ، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
التركيز على العمل					
					يهتم الفندق بفهم احتياجات وتوقعات نزلائه بشكل مستمر
					يسعى الفندق إلى تقديم قيمة متميزة تفوق توقعات النزلاء
					يولي الفندق أهمية كبيرة لبناء علاقات طويلة الأمد مع نزلائه
					تُعطي شكاوى النزلاء وملاحظاتهم الأولوية في الفندق
					يتم تصميم الخدمات الفندقية وفقاً لاحتياجات النزلاء
					تُعطي ثقافة الفندق من قيمة العميل في جميع الأنشطة
تنظيم إدارة علاقات العملاء					
					يمتلك الفندق هيكلًا تنظيميًا يدعم إدارة العلاقة مع النزلاء
					توجد إدارة متخصصة في الفندق لإدارة علاقات العملاء
					يحصل العاملون في الفندق على تدريب مستمر في التعامل مع النزلاء

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يوجد نظام حوافز يُشجّع العاملين على تقديم خدمة متميزة
					تتكامل جميع أقسام الفندق في تقديم خدمة متميزة للنزلاء
					تتوفر إجراءات واضحة للتعامل مع مختلف حالات النزلاء
إدارة المعرفة					
					يملك الفندق قاعدة بيانات شاملة عن نزلائه
					يتم تحليل بيانات النزلاء بشكل منتظم لفهم سلوكهم
					تُوظف المعلومات المتوفرة عن النزلاء في تخصيص الخدمات لهم
					تتم مشاركة المعرفة عن النزلاء بين مختلف أقسام الفندق
					يستفيد الفندق من ملاحظات النزلاء في تطوير خدماته
					تُستخدم المعلومات المتوفرة في اتخاذ القرارات التسويقية
التكنولوجيا المستخدمة					
					يستخدم الفندق أنظمة إلكترونية متطورة لإدارة علاقات العملاء
					تتوفر منصات إلكترونية متعددة للتواصل مع نزلاء الفندق

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يستخدم الفندق تقنيات تحليل البيانات في فهم سلوك النزلاء
					يوظف الفندق تقنيات الذكاء الاصطناعي في خدمة النزلاء
					تدعم التكنولوجيا المستخدمة تخصيص الخدمات للنزلاء
					تتكامل الأنظمة التكنولوجية في الفندق لتقديم خدمة سلسلة

✿ المحور الثاني: استدامة مشاريع الخدمات الفندقية، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض بشدة	معارض بشدة
المبعد الاقتصادي					
يحقّق الفندق عوائد مالية مجزية على المدى الطويل					
يملك الفندق قاعدة عملاء مستدامة تضمن تدفق الإيرادات					
يدير الفندق موارده المالية بكفاءة عالية					
يتمتع الفندق باستقرار مالي يضمن استمراريته					
يستطيع الفندق النمو والتوسع في السوق					
يحقّق الفندق كفاءة تشغيلية تُخفّض التكاليف					
المبعد الاجتماعي					
يوفر الفندق بيئة عمل ملائمة لعماله					
يهتم الفندق بتلبية احتياجات النزلاء وتحقيق رضاهم					
يسهم الفندق في تنمية المجتمع المحلي من خلال خلق فرص عمل					
يتبنّى الفندق ممارسات المسؤولية الاجتماعية بشكل واضح					
يبنى الفندق علاقات إيجابية مع أصحاب المصلحة					
يلتزم الفندق بالشفافية في تعاملاته					
المبعد البيئي					
يعمل الفندق على ترشيد استهلاك الطاقة والمياه					

المعارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يُطبق الفندق ممارسات إعادة التدوير للنفايات
					يستخدم الفندق تقنيات صديقة للبيئة في عملياته
					يلتزم الفندق بالمعايير والتشريعات البيئية
					يُعزز الفندق الوعي البيئي بين العاملين والزلاء
					يعمل الفندق على تقليل انبعاثاته الكربونية

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of Project Management



**The Effectiveness of Customer Relationship
Management in Achieving Sustainability of Hotel
Service Projects – A Field Study on Hotels in the
Kingdom of Saudi Arabia**

Prepared by:

Eman Ali Ibrahim Omar

**Main supervisor/
Dr. Al-Faisal Abdelhamid**

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

2026 – 1448