

دور إدارة علاقات العملاء في تحسين جودة مشاريع الخدمات الفندقية –
دراسة ميدانية على الفنادق في المملكة العربية السعودية

إعداد الطالب/

حسن محمد حسن عشاوي

المشرف الثاني/

د.فايز جراد

المشرف الرئيسي/

د. الفیصل عبد الحمید

العام الدراسي:

2026 – 1448





أُهدي هذا العمل إلى كل روحٍ تؤمن بأن الإنجازات العظيمة تبدأ
بحلم، وتكبر بالإصرار، وتكتمل بالإيمان والعمل.

وإلى كل من يرى في العلم نورًا يهدي العقول، ورسالةً تسمو
بالأمم، وإلى كل من ساند الباحثين وشجعهم على مواصلة الطريق
مهما اشتدت التحديات.

هذا الجهد المتواضع هو ثمرة ساعاتٍ من البحث والتفكير
والاجتهاد، أسأل الله أن يجعل فيه النفع والفائدة، وأن يبارك في
كل علمٍ يُنتفع به، وأن يكون إضافةً متواضعةً إلى مسيرة البحث
العلمي.

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

الحمد لله الذي وفقني واعدني على إتمام هذا العمل، والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي النبراس والموجه. إن دعمهما المتواصل وتشجيعهما الدائم كانا الدافع الأكبر لي لتحقيق هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة الطويلة. كان لصبرها وتفهمها ودعمها المستمر أثر بالغ في إنجاح هذا العمل.

أود أن أشكر أساتذتي الكرام، وخاصة مشرف رسالتي، الذين لم ييخلوا عليّ بوقتهم وخبرتهم. لقد كان لإرشاداتهم العلمية ونصائحهم القيمة الأثر الكبير في إتمام هذا البحث.

أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي عوناً وسنداً، وكان لتشجيعهم ودعمهم دور كبير في تجاوز الصعاب والوصول إلى هذا النجاح.

وأخيراً، أتقدم بالشكر والامتنان لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، سائلاً الله أن يجعل هذا الجهد خالصاً لوجهه الكريم، وأن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير والصلاح.

مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى بحث دور إدارة علاقات العملاء بأبعادها الخمسة (المعرفة بالعميل، التفاعل مع العميل، التخصيص، التكنولوجيا المستخدمة، الاستجابة للعميل) في تحسين جودة مشاريع الخدمات الفندقية بالتطبيق على الفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية، وذلك في ضوء التوجّهات الاستراتيجية لرؤية المملكة 2030 التي جعلت من قطاع السياحة والضيافة قطاعاً حيوياً ومحورياً في التنويع الاقتصادي. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات الميدانية، وقد صُمّمت لتشمل (30) فقرة موزّعة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية بالفنادق المصنّفة من فئتي أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية، وبلغ حجم العيّنة (400) مفردة، استُرجع منها (368) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استرداد بلغت (92%). وقد وُظّفت جملة من الأساليب الإحصائية عبر برنامج (SPSS)، شملت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار البسيط والمتعدّد. أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء بأبعادها مجتمعةً على جودة مشاريع الخدمات الفندقية، إذ فسّرت أبعاد المتغير المستقل (78.1%) من التباين في المتغير التابع، وجاء بُعد التخصيص في مقدّمة الأبعاد تأثيراً، فيما جاء بُعد التكنولوجيا المستخدمة في المرتبة الأخيرة. وأوصت الدراسة بضرورة تبني الفنادق السعودية لفلسفة استراتيجية شاملة لإدارة علاقات العملاء وربطها بمنظومة إدارة المشاريع، وتوسيع الاستثمار في التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة، وإنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر في المشاريع الفندقية.

الكلمات المفتاحية: إدارة علاقات العملاء، جودة المشاريع، الخدمات الفندقية، القطاع الفندقي، المملكة العربية السعودية، رؤية 2030.

قائمة المحتويات

أ.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ب.....	الإهداء
ج.....	الشكر والتقدير
د.....	مستخلص الدراسة
ه.....	قائمة المحتويات
ز.....	قائمة الجداول
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة الدراسة
2.....	2.1 مشكلة الدراسة
3.....	3.1 أهمية الدراسة
4.....	4.1 أهداف الدراسة
4.....	5.1 أسئلة الدراسة
5.....	6.1 فروض الدراسة
5.....	7.1 الدراسات السابقة
13.....	8.1 الفجوة البحثية
14.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة
16.....	10.1 منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية
20.....	الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة
20.....	المبحث الأول: إدارة علاقات العملاء
20.....	1.1.2 تمهيد
20.....	2.1.2 مفهوم إدارة علاقات العملاء
21.....	3.1.2 أهمية إدارة علاقات العملاء
22.....	4.1.2 أهداف إدارة علاقات العملاء
23.....	5.1.2 أبعاد إدارة علاقات العملاء
24.....	6.1.2 استراتيجيات تطبيق إدارة علاقات العملاء
25.....	7.1.2 متطلبات نجاح إدارة علاقات العملاء في القطاع الفندقي
25.....	8.1.2 التحديات التي تواجه إدارة علاقات العملاء
25.....	9.1.2 ملائمة إدارة علاقات العملاء للسياق الفندقي
26.....	المبحث الثاني: جودة مشاريع الخدمات الفندقية
26.....	1.2.2 تمهيد
26.....	2.2.2 مفهوم جودة المشاريع
27.....	3.2.2 أهمية جودة المشاريع

28	4.2.2 أبعاد جودة المشاريع
29	5.2.2 مداخل تحقيق جودة المشاريع
30	6.2.2 العوامل المؤثرة في جودة المشاريع
30	7.2.2 أدوات قياس جودة المشاريع
30	8.2.2 خصوصية جودة المشاريع في القطاع الفندقي
32	الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية
32	1.3 تمهيد
32	2.3 منهج الدراسة
32	3.3 مجتمع الدراسة
32	4.3 عينة الدراسة
33	5.3 أداة الدراسة
35	6.3 صدق أداة الدراسة وثباتها
36	7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة
37	8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة
39	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
39	1.4 تمهيد
39	2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة
40	3.4 التحليل الوصفي لاستجابات عينة الدراسة
44	4.4 اختبار فرضيات الدراسة
49	الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها
49	1. تمهيد
49	2.5 نتائج الدراسة
51	3.5 توصيات الدراسة
52	4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة
53	Abstract
54	المراجع
57	الملاحق
58	استمارة استبيان

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	رقم الصفحة
1.	جدول (3 - 1): توزيع استبانات الدراسة على المدن الرئيسية بالمملكة العربية السعودية	45
2.	جدول (3 - 2): توزيع عينة الدراسة وفق فئة الفندق والمستوى الإداري	46
3.	جدول (3 - 3): توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة	47
4.	جدول (3 - 4): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير	48
5.	جدول (3 - 5): معاملات ثبات ألفا كرونباخ لأبعاد الدراسة	48
6.	جدول (3 - 6): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع	49
7.	جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية	52
8.	جدول (4 - 2) المتوسطات الحسابية	54
9.	جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المعرفة بالعمل	54
10.	جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التفاعل مع العميل	55
11.	جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التخصيص	55
12.	جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التكنولوجيا المستخدمة	56
13.	جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستجابة للعميل	57
14.	جدول (4 - 8): ترتيب أبعاد المتغير المستقل (إدارة علاقات العملاء)	57
15.	جدول (4 - 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات جودة مشاريع الخدمات الفندقية	58
16.	جدول (4 - 10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأثر أبعاد إدارة علاقات العملاء على جودة مشاريع الخدمات الفندقية	59
17.	جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المعرفة بالعمل على جودة مشاريع الخدمات الفندقية	61

رقم الصفحة	اسم الجدول	رقم الجدول
62	جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التفاعل مع العميل على جودة مشاريع الخدمات الفندقية	18.
63	جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخصيص على جودة مشاريع الخدمات الفندقية	19.
63	جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكنولوجيا المستخدمة على جودة مشاريع الخدمات الفندقية	20.
64	جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستجابة للعميل على جودة مشاريع الخدمات الفندقية	21.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة الدراسة

شهد العالم في العقود الأخيرة تحولات جوهرية في بيئة الأعمال، فرضتها العولمة والثورة الرقمية واشتداد حدة المنافسة بين المنظمات، مما دفع المنظمات المعاصرة إلى إعادة النظر في فلسفتها الإدارية والتسويقية، والانتقال من التوجّه بالمنتج إلى التوجّه بالعميل باعتباره المحور الأساسي لبقائها ونموّها واستدامتها. وقد أصبح العميل اليوم أكثر وعياً ومعرفةً وقدرةً على المقارنة والاختيار، وهو ما جعل بناء علاقات طويلة الأمد معه ضرورةً استراتيجية لا خياراً تكتيكياً، خاصةً في القطاعات الخدمية التي تعتمد بشكل جوهري على تفاعل العميل المباشر مع مقدّم الخدمة، ومن أبرزها قطاع الضيافة والفنادق (AI-Gasawneh et al., 2022).

ويُعدّ قطاع الفنادق في المملكة العربية السعودية من أهم القطاعات الاقتصادية الواعدة، لا سيّما في ظل رؤية المملكة 2030 التي تولي السياحة والضيافة اهتماماً بالغاً بوصفهما رافدين رئيسيين للاقتصاد الوطني وبديلين استراتيجيين للنفط. وقد أدّى هذا التوجّه إلى تنامي المشاريع الفندقية كمّاً ونوعاً، مما جعل جودة هذه المشاريع محدداً حاسماً لنجاح الفنادق واستدامة تنافسيّتها، وأوجد حاجة ملحةً لتبني منظومات إدارية حديثة تدعم تحقيق هذه الجودة، وفي مقدّمها منظومة إدارة علاقات العملاء (القحطاني، 2023).

وتُمثّل إدارة علاقات العملاء توجّهاً استراتيجياً متكاملًا يجمع بين الفلسفة الإدارية والممارسات التسويقية والتقنيات الرقمية، بهدف بناء علاقات قيمة ومستدامة مع العملاء عبر فهم احتياجاتهم وتوقعاتهم وتقديم قيمة متميّزة لهم. وقد تطوّر مفهوم إدارة علاقات العملاء ليتجاوز الأدوات التقليدية إلى استخدام التقنيات الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة ووسائل التواصل الاجتماعي، بما أتاح للمنظمات فهماً أعمق لسلوك العميل وقدرةً أكبر على التخصيص والتفاعل الفوري (Ijomah et al., 2024).

وتبرز أهمية إدارة علاقات العملاء بشكل خاص في القطاع الفندقي، حيث تُشكّل جسراً معرفياً بين الفندق وضيوفه، وتُتيح توظيف معرفة العميل في تطوير الخدمات وتحسين تجربته، وهو ما ينعكس بدوره على الأداء التسويقي والصورة الذهنية والولاء وسمعة الفندق في السوق. وقد أثبتت الأدبيات أنّ إدارة علاقات العملاء الفاعلة تُسهم في تعزيز جودة الخدمات الفندقية عبر توفير قاعدة بيانات ثريّة عن العملاء تُستثمر في اتخاذ قرارات مبنية على المعرفة (Seifollahi & Movahed, 2022).

ومن جهة أخرى، تُعدّ جودة المشاريع أحد أبرز محدّدات نجاح المنظمات المعاصرة، خصوصاً في القطاعات التي تعتمد على تنفيذ مشاريع خدمية معقّدة ومتعدّدة الأطراف. وقد شهد مفهوم جودة المشروع تحوّلًا جوهرياً من التركيز على الالتزام بالموصفات الفنية والوقت والتكلفة إلى منظور أوسع يشمل رضا أصحاب المصلحة، وتحقيق القيمة، وتلبية توقّعات العميل، والاستدامة، والإعداد للمستقبل (Ika & Pinto, 2022).

وتتحدّد جودة مشاريع الخدمات الفندقية بجملة من العوامل التنظيمية والفنية والبشرية، من بينها تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع، وإدارة المخاطر، وجودة العمل الجماعي، والهيكل التنظيمية الداعمة، فضلاً عن مدى تكامل هذه العناصر مع منظومات المعلومات وتقنيات الأعمال الحديثة. وقد أكّدت الدراسات

أن تبني منهجيات علمية لتحسين جودة المشاريع يُسهم بصورة مباشرة في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المشروع بالمستوى المطلوب (الزهراني والمدني، 2025).

ويتضح مما سبق وجود ترابط منطقي بين إدارة علاقات العملاء وجودة مشاريع الخدمات الفندقية، إذ إنّ توظيف معرفة العملاء ورصد تفضيلاتهم والاستجابة لتوقعاتهم يُمثّل مدخلاً معلوماتياً غنياً يُغذي عمليات تخطيط وتنفيذ وتقييم المشاريع الفندقية، ويؤجّه قرارات التصميم والتطوير نحو ما يُحقّق أعلى قيمة للعميل، مما ينعكس إيجاباً على أبعاد الجودة بمفهومها الشامل. وتُشير الأدبيات إلى أنّ الفنادق التي تتبنّى منظومات متقدّمة لإدارة علاقات العملاء تتمتع بميزة نسبية في تنفيذ مشاريعها الخدمية بجودة أعلى (Alshawabkeh et al., 2022).

وفي ضوء ما تقدّم، تسعى الدراسة الحالية إلى بحث دور إدارة علاقات العملاء في تحسين جودة مشاريع الخدمات الفندقية بالتطبيق على الفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية، وذلك من خلال إطار نظري يستند إلى الأدبيات ذات الصلة، وإطار ميداني يقوم على جمع البيانات من مجتمع الدراسة وتحليلها، بهدف تقديم فهم علمي دقيق للعلاقة بين المتغيرين في هذا السياق الحيوي، وسدّ الفجوة البحثية القائمة في الدراسات السابقة التي لم تجمع بين هذين المتغيرين في القطاع الفندقي السعودي (دويدار، 2023).

2.1 مشكلة الدراسة

يُعدّ قطاع الفنادق في المملكة العربية السعودية أحد أبرز القطاعات التي تشهد نمواً متسارعاً في ظل التوجّهات الطموحة لرؤية المملكة 2030، والتي جعلت من السياحة والضيافة قطاعاً استراتيجياً محورياً في التنويع الاقتصادي. وقد ترتّب على ذلك توسّع كبير في المشاريع الفندقية من حيث الحجم والتنوّع والتعقيد، مما أفرز تحديات جوهرية تتعلّق بضمان جودة هذه المشاريع بمفهومها الشامل الذي يتجاوز الجوانب الفنية إلى استيفاء توقّعات العميل وتحقيق القيمة له بصورة مستدامة.

وعلى الرغم من الاستثمارات الكبيرة التي تضخّها الفنادق السعودية في تطوير خدماتها ومشاريعها، إلا أنّ الملاحظات الميدانية والمؤشرات المتاحة تُشير إلى وجود فجوات ملموسة بين ما تُقدّمه بعض الفنادق من خدمات وما يتوقّعه العملاء، وهو ما يعكس قصوراً في توظيف معرفة العميل وبياناته وتفضيلاته ضمن دورة حياة المشاريع الفندقية، بدءاً من مرحلة التخطيط ومروراً بالتنفيذ وانتهاءً بالتقييم والتحسين المستمر. ويُشكّل هذا القصور إشكالية إدارية حقيقية تستدعي البحث العلمي المعمّق، خاصةً أنّ الأدبيات أثبتت أنّ توظيف معرفة العميل ضمن منظومة إدارة علاقات العملاء يُسهم بصورة مباشرة في تحسين جودة الخدمات الفندقية. (Seifollahi & Movahed, 2022)

كما يلاحظ أنّ كثيراً من الفنادق تتبنّى تقنيات إدارة علاقات العملاء في صورتها الأوتوماتية دون تكاملها الاستراتيجي مع منظومة إدارة المشاريع، مما يُفقد هذه التقنيات جدواها الحقيقية ويجعل الاستفادة منها محدودة. وقد أكّدت الدراسات أنّ إدارة علاقات العملاء ليست مجرد نظام تقني بل فلسفة إدارية متكاملة تحتاج إلى تبني استراتيجي شامل وربطها بمخرجات العمل ومشاريعه (الحمداني والنعمي، 2024).

ومن ناحية أخرى، تُشير الأدبيات إلى أنّ جودة المشاريع تتأثر بجملة من العوامل التنظيمية والإدارية، من بينها تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع وإدارة المخاطر، إلا أنّ دور إدارة علاقات العملاء بوصفها مدخلاً معلوماتياً وقيماً في تحسين هذه الجودة لم يحظَ بالاهتمام البحثي الكافي، لا سيّما في السياق الفندقي

السعودي (أحمد، 2026). وقد استعرض الباحث الدراسات السابقة فوجد أنّ معظمها تناول إدارة علاقات العملاء في علاقتها برضا العميل والولاء والأداء التسويقي والتميز المؤسسي (عبدالرحمن ومازن، 2024؛ القحطاني، 2023)، فيما تناولت دراسات أخرى جودة المشاريع في علاقتها بالمعايير الدولية وإدارة المخاطر واليقظة الاستراتيجية (حزين والبزايعة، 2024؛ العلوان والحياصات، 2022؛ الجرابعة والطرانة، 2022)، لكنّها لم تجمع بين المتغيّرين في إطار واحد.

وتزداد أهمية هذه المشكلة في ضوء تنامي المنافسة بين الفنادق السعودية والإقليمية، وارتفاع سقف توقّعات الضيوف، وتنوّع الجنسيات والثقافات التي تستقبلها المملكة، مما يجعل توظيف إدارة علاقات العملاء أداةً محوريةً لفهم هذا التنوّع وترجمته إلى مشاريع خدمية عالية الجودة تُلبّي احتياجات الشرائح المختلفة. وقد أشارت الدراسات إلى أنّ الفنادق التي تتبنّى منظومات متقدّمة لإدارة علاقات العملاء تتفوّق في تنفيذ مشاريعها الخدمية. (Alshawabkeh et al., 2022)

وبناءً على ما سبق، تتبلور مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس الآتي:

ما دور إدارة علاقات العملاء بأبعادها (المعرفة بالعميل، التفاعل مع العميل، التخصيص، التكنولوجيا المستخدمة، الاستجابة للعميل) في تحسين جودة مشاريع الخدمات الفندقية بالفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية؟

3.1 أهمية الدراسة

الأهمية العلمية (النظرية)

- تُثري الأدبيات الإدارية عبر تقديم إطار نظري متكامل يجمع بين إدارة علاقات العملاء وجودة مشاريع الخدمات الفندقية في سياق بحثي واحد.
- تُسهم في سدّ الفجوة البحثية الناتجة عن ندرة الدراسات التي تناولت العلاقة بين المتغيّرين في القطاع الفندقي السعودي.
- تُقدّم إضافة معرفية جديدة تتعلّق بأبعاد إدارة علاقات العملاء وأثرها على أبعاد جودة المشاريع في بيئة عربية وخليجية.
- تُشكّل منطلقاً لدراسات لاحقة تتناول متغيرات وسيطة أو معدّلة في العلاقة بين المتغيّرين.
- تُسهم في مراجعة وتحديث الأطر المفاهيمية المتعلّقة بجودة المشاريع في القطاع الخدمي بشكل عام والفندقي بشكل خاص.

الأهمية العملية (التطبيقية)

- تُقدّم للفنادق السعودية مؤشرات عملية حول أفضل الممارسات في توظيف إدارة علاقات العملاء لتحسين جودة مشاريعها الخدمية.
- تدعم صنّاع القرار في القطاع الفندقي في بناء استراتيجيات تكاملية تربط بين معرفة العميل ومنظومة إدارة المشاريع.
- تُسهم في تعزيز تنافسية القطاع الفندقي السعودي بما يتماشى مع مستهدفات رؤية المملكة 2030 في مجال السياحة والضيافة.

- تُساعد إدارات الفنادق في تحديد نقاط القوة والقصور في تطبيقاتها الحالية لإدارة علاقات العملاء وأثرها على جودة المشاريع.
- توفر أداة قياس علمية يمكن للفنادق استخدامها لتقييم أثر تطبيقاتها الإدارية على جودة مشاريعها.
- تُفيد الجهات التنظيمية والإشرافية في القطاع السياحي بالمملكة في وضع أطر إرشادية لتطوير الأداء الفندقي.

4.1 أهداف الدراسة

الهدف الرئيس: تهدف الدراسة إلى دراسة أثر إدارة علاقات العملاء بأبعادها (المعرفة بالعميل، التفاعل مع العميل، التخصيص، التكنولوجيا المستخدمة، الاستجابة للعميل) على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية.

الأهداف الفرعية:

- التعرف على الإطار المفاهيمي والنظري لإدارة علاقات العملاء وأبعادها في السياق الفندقي.
- الوقوف على الإطار المفاهيمي والنظري لجودة المشاريع الفندقية ومحدداتها.
- تحديد مستوى تطبيق أبعاد إدارة علاقات العملاء في الفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية.
- الكشف عن مستوى جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق محل الدراسة.
- قياس أثر بُعد المعرفة بالعميل على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق السعودية.
- قياس أثر بُعد التفاعل مع العميل على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق السعودية.
- قياس أثر بُعد التخصيص على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق السعودية.
- قياس أثر بُعد التكنولوجيا المستخدمة على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق السعودية.
- قياس أثر بُعد الاستجابة للعميل على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق السعودية.
- الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية في استجابات المبحوثين تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية.
- تقديم مجموعة من المقترحات العلمية التي يمكن أن تُسهم في تعزيز دور إدارة علاقات العملاء في تحسين جودة مشاريع الخدمات الفندقية بالمملكة العربية السعودية.

5.1 أسئلة الدراسة

السؤال الرئيس: ما أثر إدارة علاقات العملاء بأبعادها (المعرفة بالعميل، التفاعل مع العميل، التخصيص، التكنولوجيا المستخدمة، الاستجابة للعميل) على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما مستوى تطبيق إدارة علاقات العملاء بأبعادها المختلفة في الفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية؟
- ما مستوى جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق محل الدراسة؟
- ما أثر بُعد المعرفة بالعميل على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق السعودية؟

- ما أثر بُعد التفاعل مع العميل على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق السعودية؟
- ما أثر بُعد التخصيص على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق السعودية؟
- ما أثر بُعد التكنولوجيا المستخدمة على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق السعودية؟
- ما أثر بُعد الاستجابة للعميل على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق السعودية؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة تُعزى إلى المتغيرات الديموغرافية والوظيفية؟

6.1 فروض الدراسة

الفرض الرئيس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة علاقات العملاء بأبعادها (المعرفة بالعميل، التفاعل مع العميل، التخصيص، التكنولوجيا المستخدمة، الاستجابة للعميل) على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية.

الفروض الفرعية:

- الفرض الفرعي الأول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد المعرفة بالعميل على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق السعودية.
- الفرض الفرعي الثاني: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التفاعل مع العميل على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق السعودية.
- الفرض الفرعي الثالث: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التخصيص على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق السعودية.
- الفرض الفرعي الرابع: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد التكنولوجيا المستخدمة على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق السعودية.
- الفرض الفرعي الخامس: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لبُعد الاستجابة للعميل على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق السعودية.

7.1 الدراسات السابقة

قسّم الباحث الدراسات السابقة إلى محورين رئيسيين، يتناول المحور الأول الدراسات التي تناولت المتغير المستقل (إدارة علاقات العملاء) وعلاقته بمتغيرات أخرى، فيما يتناول المحور الثاني الدراسات التي تناولت المتغير التابع (جودة المشاريع) وعلاقته بمتغيرات أخرى، وقد رُتبت الدراسات في كل محور من الأحدث إلى الأقدم.

المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل “إدارة علاقات العملاء” وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

■ دراسة إبراهيم وخاطر وعبدالعزيز (2026) بعنوان: “دور الذكاء الاصطناعي بإدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الذكاء الاصطناعي بإدارة علاقات العملاء بأبعاده (جمع البيانات، تحليل البيانات، التخصيص، التفاعل الذكي) في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال المعاصرة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (320) مفردة من العاملين في المنظمات محل الدراسة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للذكاء الاصطناعي بإدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني تقنيات الذكاء الاصطناعي في إدارة علاقات العملاء وتطوير الكوادر البشرية القادرة على التعامل معها.

■ دراسة عبدالرحمن ومازن (2024) بعنوان: “دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على زيادة ولاء العميل بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية في مصر”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بأبعادها (الجودة الإلكترونية، الثقة الإلكترونية، الرضا الإلكتروني، التفاعل الإلكتروني) على زيادة ولاء العميل في قطاع البنوك التجارية بمصر. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (384) عميلاً من عملاء البنوك التجارية المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وولاء العميل، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير الأنظمة الإلكترونية للبنوك وتعزيز التفاعل مع العملاء عبر القنوات الرقمية.

■ دراسة الحمداني والنعمي (2024) بعنوان: “دور إدارة علاقات الزبون الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية: دراسة استطلاعية لعدد من المصارف في مدينة الموصل”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة علاقات الزبون الإلكترونية بأبعادها (جذب الزبائن، الاحتفاظ بالزبائن، تطوير الزبائن) في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية بالمصارف. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (85) موظفاً من العاملين في المصارف بمدينة الموصل. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لإدارة علاقات الزبون الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية، وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في التقنيات الحديثة لإدارة علاقات الزبون.

■ دراسة القحطاني (2023) بعنوان: “دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي لشركات تحالف سكاي تيم: دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بأبعادها (التفاعل، التخصيص، الاستجابة، الثقة) في تحقيق التميز المؤسسي بالخطوط الجوية العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (250) موظفاً من العاملين بالخطوط الجوية العربية السعودية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية في تحقيق التميز المؤسسي، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير منظومة إدارة علاقات العملاء الإلكترونية وتدريب الكوادر البشرية.

■ دراسة دويدار (2023) بعنوان: “إدارة علاقات العملاء الاجتماعية كمتغير وسيط بين وسائل التواصل الاجتماعي والولاء الإلكتروني بالتطبيق على مواقع الحجز الإلكتروني للطيران والفنادق في المملكة العربية السعودية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لإدارة علاقات العملاء الاجتماعية بأبعادها (التفاعل، المشاركة، الثقة، الالتزام) في العلاقة بين وسائل التواصل الاجتماعي والولاء الإلكتروني لمواقع الحجز الإلكتروني للطيران والفنادق في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (412) مستخدماً لمواقع الحجز الإلكتروني. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود دور وسيط جزئي لإدارة علاقات العملاء الاجتماعية في العلاقة بين وسائل التواصل الاجتماعي والولاء الإلكتروني، وأوصت الدراسة بضرورة الاستفادة من وسائل التواصل الاجتماعي في تعزيز العلاقة مع العملاء.

■ دراسة الشيخ حسين والدلايخ (2023) بعنوان: “الدور الوسيط لنظام إدارة علاقات الزبائن في أثر نظم المعلومات المحاسبية على الربحية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لنظام إدارة علاقات الزبائن بأبعاده (المعرفة بالزبون، التفاعل مع الزبون، القيمة المقدمة للزبون) في العلاقة بين نظم المعلومات المحاسبية والربحية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (180) موظفاً في الشركات محل الدراسة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود دور وسيط ذي دلالة إحصائية لنظام إدارة علاقات الزبائن في العلاقة بين نظم المعلومات المحاسبية والربحية، وأوصت الدراسة بضرورة التكامل بين نظم المعلومات المحاسبية ونظم إدارة علاقات الزبائن.

■ دراسة الشيخ ولطيف وعلي (2022) بعنوان: “دور إدارة العلاقات إلكترونياً في تحقيق رضا العملاء بشركات السياحة بالسوق المصري”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة العلاقات إلكترونياً بأبعادها (الجودة، الثقة، الأمان، الاستجابة) على تحقيق رضا العملاء في شركات السياحة بالسوق المصري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (350) عميلاً من عملاء شركات السياحة المصرية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة العلاقات إلكترونياً في تحقيق رضا العملاء، وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في البنية التحتية الإلكترونية لشركات السياحة.

■ دراسة عبدالعزيز (2022) بعنوان: “الدور الوسيط لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية في العلاقة بين سلسلة التوريد العكسية والأداء التشغيلي: دراسة ميدانية على شركات تجارة التجزئة المصرية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية بأبعادها (جذب العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، تنمية العملاء) في العلاقة بين سلسلة التوريد العكسية والأداء التشغيلي بشركات تجارة التجزئة المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (267) مديراً من العاملين بشركات تجارة التجزئة المصرية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود دور وسيط ذي دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية في العلاقة بين سلسلة التوريد العكسية والأداء التشغيلي، وأوصت الدراسة بضرورة تبني شركات تجارة التجزئة لنظم إدارة علاقات العملاء الإلكترونية.

- دراسة عشري (2022) بعنوان: “تأثير إدارة علاقات العملاء إلكترونياً عبر أدوات التسويق الرقمي على جودة العلاقة: الدور الوسيط للثقافة الرقمية للتعامل بشركات الاتصالات بمصر”

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة علاقات العملاء إلكترونياً بأبعادها (التخصيص، التفاعل، الاستجابة، الأمان) عبر أدوات التسويق الرقمي على جودة العلاقة، مع الدور الوسيط للثقافة الرقمية للتعامل بشركات الاتصالات المصرية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (400) عميل من عملاء شركات الاتصالات المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي لإدارة علاقات العملاء إلكترونياً على جودة العلاقة، مع وجود دور وسيط جزئي للثقافة الرقمية للتعامل، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير الثقافة الرقمية للعملاء.

- دراسة صبح وزين العابدين (2022) بعنوان: “دور إدارة علاقات الزبون في تحسين الصورة الذهنية للشركة: دراسة حالة شركة ميلك مان الغذائية”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة علاقات الزبون بأبعادها (المعرفة بالزبون، التفاعل مع الزبون، القيمة المقدمة، الثقة) في تحسين الصورة الذهنية للشركة بالتطبيق على شركة ميلك مان الغذائية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (150) زبوناً من زبائن الشركة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوي لإدارة علاقات الزبون في تحسين الصورة الذهنية للشركة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بجميع أبعاد إدارة علاقات الزبون لتعزيز الصورة الذهنية.

- دراسة الشرقاوي (2021) بعنوان: “دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الأداء التسويقي للشركات بالتطبيق على شركات السياحة المصرية من وجهة نظر العميل”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بأبعادها (جذب العملاء، الاحتفاظ بالعملاء، استعادة العملاء) على الأداء التسويقي لشركات السياحة المصرية من وجهة نظر العميل. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (385) عميلاً من عملاء شركات السياحة المصرية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الأداء التسويقي، وأوصت الدراسة بضرورة تطوير مواقع الشركات الإلكترونية وتحسين تجربة العميل الرقمية.

- دراسة الفار وأبو عرقوب (2021) بعنوان: “دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين سمعة شركات السيارات في فلسطين”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة علاقات الزبائن بأبعادها (التوجه بالزبون، تنظيم إدارة علاقات الزبائن، إدارة المعرفة، التكنولوجيا المستخدمة) في تحسين سمعة شركات السيارات في فلسطين. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (210) موظفاً من العاملين في شركات السيارات الفلسطينية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة علاقات الزبائن في تحسين سمعة الشركات، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الشركات لاستراتيجيات فعّالة في إدارة علاقات الزبائن.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

▪ دراسة Ijomah et al. (2024) بعنوان “The role of big data analytics in customer relationship management: Strategies for improving customer engagement and retention” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تحليلات البيانات الضخمة في إدارة علاقات العملاء بأبعادها (تخصيص الخدمة، التحليل التنبؤي، تجزئة العملاء، التفاعل الفوري) في تحسين مشاركة العملاء والاحتفاظ بهم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة الأدبيات، وتكوّنت العينة من مجموعة من الدراسات والحالات التطبيقية في الشركات العالمية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن تحليلات البيانات الضخمة تُسهم بشكل فعال في تعزيز إدارة علاقات العملاء وزيادة معدلات الاحتفاظ بالعملاء، وأوصت الدراسة بضرورة استثمار الشركات في تقنيات تحليل البيانات الضخمة.

▪ دراسة Al-Gasawneh et al. (2022) بعنوان “Marketing performance sustainability in the Jordanian hospitality industry: The roles of customer relationship management and service quality” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة علاقات العملاء بأبعادها (التوجه بالعميل، إدارة المعرفة، التكنولوجيا، تنظيم العلاقات) وجودة الخدمة في استدامة الأداء التسويقي بصناعة الضيافة الأردنية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (384) مديراً من العاملين في فنادق الأردن. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة في استدامة الأداء التسويقي، وأوصت الدراسة بضرورة تكامل ممارسات إدارة علاقات العملاء مع جودة الخدمة في الفنادق.

▪ دراسة Alshawabkeh et al. (2022) بعنوان “Knowledge management role in enhancing customer relationship management in hotels industry in the UK” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، مشاركة المعرفة، تطبيق المعرفة) في تعزيز إدارة علاقات العملاء بصناعة الفنادق في المملكة المتحدة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (200) موظف من العاملين في فنادق المملكة المتحدة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة وإدارة علاقات العملاء في الفنادق، وأوصت الدراسة بضرورة تبني الفنادق لممارسات إدارة المعرفة لتحسين إدارة علاقات العملاء.

▪ دراسة Seifollahi & Movahed (2022) بعنوان “Analysis of the Effect of Customer Knowledge on Improving the Quality of Services in the Hotel Industry with the Mediating Role of Customer Relationship Management” :

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر معرفة العميل بأبعادها (المعرفة عن العميل، المعرفة للعميل، المعرفة من العميل) على تحسين جودة الخدمات في صناعة الفنادق مع الدور الوسيط لإدارة علاقات

العملاء. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (250) عميلاً وموظفاً في فنادق إيران. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لمعرفة العميل على جودة الخدمات، مع وجود دور وسيط لإدارة علاقات العملاء، وأوصت الدراسة بضرورة الاستثمار في إدارة معرفة العملاء وتوظيفها في تعزيز إدارة علاقات العملاء لتحسين جودة الخدمات الفندقية.

المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع “جودة المشاريع” وعلاقته بمتغيرات أخرى

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة أحمد (2026) بعنوان: “أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الهندسية: المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية نموذجاً”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تحديد المخاطر، تحليل المخاطر، الاستجابة للمخاطر، مراقبة المخاطر) على جودة المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (300) مهندس ومدير مشروع في المشاريع الهندسية بالمملكة العربية السعودية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على جودة المشاريع الهندسية، وأوصت الدراسة بضرورة تبني منهجية علمية لإدارة المخاطر في المشاريع الهندسية.

- دراسة الزهراني والمدني (2025) بعنوان: “أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية بأبعادها (إدارة النطاق، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة الموارد البشرية) على جودة المشاريع بوزارة الصحة بمكة المكرمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (180) موظفاً من العاملين في مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع، وأوصت الدراسة بضرورة تعميم تطبيق المعايير الدولية في مشاريع وزارة الصحة.

- دراسة حزين والبيزاعة (2024) بعنوان: “أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية بأبعادها (إدارة التكامل، إدارة النطاق، إدارة الجدول الزمني، إدارة التكلفة، إدارة الجودة) على جودة المشاريع في شركات الإنشاءات بالأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (230) موظفاً من العاملين في شركات الإنشاءات الأردنية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب العاملين على المعايير الدولية لإدارة المشاريع.

- دراسة ميا وناصر وعيسى (2023) بعنوان: “أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروع: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة النطاق، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة المخاطر) في تحقيق جودة المشروع بالمشاريع الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (167) مديراً من مديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشروع، وأوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بأهمية المعايير الدولية لدى مديري المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

- دراسة حوامدة والملكاوي (2022) بعنوان: “أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في الأردن”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع بأبعادها (إدارة النطاق، إدارة الوقت، إدارة التكلفة، إدارة الجودة، إدارة الاتصالات) على جودة المشاريع الإنشائية في شركات المقاولات بالأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (200) مهندس ومدير مشروع في شركات المقاولات الأردنية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للمعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية، وأوصت الدراسة بضرورة إلزام شركات المقاولات بتطبيق المعايير الدولية.

- دراسة العلوان والحياصات (2022) بعنوان: “أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الإنشائية الهندسية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المخاطر بأبعادها (تخطيط المخاطر، تحديد المخاطر، التحليل الكمي والنوعي، الاستجابة للمخاطر، الرقابة على المخاطر) على جودة المشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (215) مهندساً ومدير مشروع في المشاريع الإنشائية الأردنية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لإدارة المخاطر على جودة المشاريع الإنشائية الهندسية، وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء وحدات متخصصة لإدارة المخاطر في المشاريع.

- دراسة الجرابعة والطراونة (2022) بعنوان: “دور اليقظة الاستراتيجية في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية: دراسة ميدانية في إدارة الأبنية والمشاريع الدولية في وزارة التربية والتعليم”

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور اليقظة الاستراتيجية بأبعادها (اليقظة التنافسية، اليقظة التكنولوجية، اليقظة التسويقية، اليقظة البيئية) في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية بإدارة الأبنية والمشاريع الدولية في وزارة التربية والتعليم. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (145) موظفاً في إدارة الأبنية والمشاريع الدولية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لليقظة الاستراتيجية في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز ثقافة اليقظة الاستراتيجية لدى العاملين في المشاريع.

- دراسة قنديل وبني حمدان (2022) بعنوان: “أثر الارتجال التنظيمي في تعزيز جودة المشاريع الإنشائية في الأردن”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الارتجال التنظيمي بأبعاده (الإبداع، الحدس، السرعة، المرونة) في تعزيز جودة المشاريع الإنشائية في الأردن. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (190) موظفاً من العاملين في شركات المشاريع الإنشائية الأردنية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للارتجال التنظيمي في تعزيز جودة المشاريع الإنشائية، وأوصت الدراسة بضرورة تنمية مهارات الارتجال التنظيمي لدى العاملين في المشاريع الإنشائية.

- دراسة عكروش (2022) بعنوان: “تطبيق تقنيات الحكومة الإلكترونية في البلديات وأثرها في تحسين جودة المشاريع والخدمات: دراسة حالة بلدية الفحيص”

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق تقنيات الحكومة الإلكترونية بأبعادها (البنية التحتية التكنولوجية، الخدمات الإلكترونية، الأمان الإلكتروني، الكفاءة البشرية) في تحسين جودة المشاريع والخدمات ببلدية الفحيص. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من (120) موظفاً من العاملين ببلدية الفحيص. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لتقنيات الحكومة الإلكترونية في تحسين جودة المشاريع والخدمات، وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في تطبيق تقنيات الحكومة الإلكترونية في البلديات.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة Ika & Pinto (2022) بعنوان: “The ‘re-meaning’ of project success: Updating and recalibrating for a modern project management”

هدفت الدراسة إلى التعرف على المفاهيم الحديثة لنجاح المشروع وجودته بأبعادها (الكفاءة، تأثير العميل، تأثير الفريق، النجاح التجاري، الإعداد للمستقبل) في ضوء التطورات الحديثة في إدارة المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على مراجعة شاملة للأدبيات، وتكوّنت العينة من مجموعة واسعة من الدراسات السابقة في مجال إدارة المشاريع. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى ضرورة إعادة تعريف مفهوم نجاح المشروع وجودته ليشمل أبعاداً جديدة تتناسب مع البيئة الحديثة، وأوصت الدراسة بضرورة تبني إطار متعدد الأبعاد لتقييم جودة المشاريع.

- دراسة Simpson et al. (2022) بعنوان: “How to perform quality improvement projects”

هدفت الدراسة إلى التعرف على منهجية تنفيذ مشاريع تحسين الجودة بأبعادها (التخطيط، التنفيذ، الدراسة، العمل (PDSA - في القطاع الصحي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكوّنت العينة من مجموعة من الحالات التطبيقية في المؤسسات الصحية الأمريكية. وتوصّلت نتائج الدراسة إلى أن اتباع منهجية علمية منظّمة يسهم بشكل فعال في تحسين جودة المشاريع، وأوصت الدراسة بضرورة تدريب فرق العمل على منهجيات تحسين الجودة.

▪ دراسة Hayat et al. (2022) بعنوان “Interactive effects of organizational structure and team work quality on project success in project based non profit organizations”

هدفت الدراسة إلى التعرف على التأثيرات التفاعلية للهيكل التنظيمي وجودة العمل الجماعي بأبعادها (الاتصال، التنسيق، دعم الأعضاء، بذل الجهد، التماسك) على نجاح المشروع في المنظمات غير الربحية القائمة على المشاريع. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت العينة من (280) موظفاً في المنظمات غير الربحية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي وجودة العمل الجماعي على نجاح المشروع وجودته، وأوصت الدراسة بضرورة تصميم هياكل تنظيمية مرنة تُعزز جودة العمل الجماعي.

8.1 الفجوة البحثية

من خلال الاستعراض المتأنّي للدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت متغيرات الدراسة الحالية، يتّضح وجود جملة من أوجه الاتفاق والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، تتبلور من خلالها ملامح الفجوة البحثية التي تسعى هذه الدراسة إلى سدّها. فمن حيث أوجه الاتفاق، تتفق الدراسة الحالية مع كثير من الدراسات السابقة في تناولها لإدارة علاقات العملاء كمتغير محوري في بيئة الأعمال المعاصرة، سواءً في صورتها التقليدية أو الإلكترونية، مثل دراسة (الشيخ ولطيف وعلي، 2022) ودراسة (القحطاني، 2023) ودراسة (عبدالرحمن ومازن، 2024)، كما تتفق مع دراسات أخرى تناولت جودة المشاريع بوصفها متغيراً تابعاً حيوياً، كدراسة (الزهراني والمدني، 2025) ودراسة (حزين والبزايعة، 2024) ودراسة (أحمد، 2026). كذلك تتفق الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في تبني المنهج الوصفي التحليلي، وفي استخدام الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية.

أمّا من حيث أوجه الاختلاف، فتتميّز الدراسة الحالية بجملة من الجوانب التي تُفرّقها عن سابقتها؛ إذ إنّ معظم الدراسات السابقة تناولت إدارة علاقات العملاء في علاقتها بمتغيرات تسويقية بحتة كرضا العميل والولاء والصورة الذهنية والسمعة والأداء التسويقي والتميز المؤسسي، كدراسة (الشرقاوي، 2021) ودراسة (صبح وزين العابدين، 2022) ودراسة (الفار وأبو عرقوب، 2021)، في حين تختلف الدراسة الحالية في تناولها لجودة المشاريع بوصفها متغيراً تابعاً، وهو ما لم يحظَ باهتمام كافٍ في الأدبيات السابقة. كذلك تناولت الدراسات المتعلقة بجودة المشاريع في الغالب متغيرات مستقلة ذات طبيعة تنظيمية أو فنية كالمعايير الدولية لإدارة المشاريع وإدارة المخاطر واليقظة الاستراتيجية والارتجال التنظيمي، مثل دراسة (حوامدة والملكاوي، 2022) ودراسة (العلوان والحياصات، 2022) ودراسة (الجراعة والطراونة، 2022) ودراسة (قنديل وبني حمدان، 2022)، بينما تنفرد الدراسة الحالية بتناول إدارة علاقات العملاء بوصفها متغيراً مستقلاً مؤثراً على جودة المشاريع، وهو منظور تكاملي جديد يجمع بين حقلين إداريين ظلّا في الغالب منفصلين. فضلاً عن ذلك، تختلف الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة في مجتمع البحث؛ فبينما ركزت الدراسات على قطاعات متنوّعة كالبنوك (عبدالرحمن ومازن، 2024)، والاتصالات (عشري، 2022)، وشركات الطيران (القحطاني، 2023؛ دويدار، 2023)، والمصارف (الحمداني، 2024)، وشركات الإنشاءات (حزين والبزايعة، 2024)، والقطاع الصحي (الزهراني والمدني، 2025)، تنفرد الدراسة الحالية بتطبيقها على قطاع الفنادق في المملكة العربية السعودية، وهو قطاع استراتيجي وحيوي في ظل رؤية المملكة 2030. كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات الأجنبية التي

تناولت العلاقة بين إدارة علاقات العملاء والقطاع الفندقي كدراسة (Seifollahi & Movahed, 2022) ودراسة (Alshawabkeh et al., 2022) ودراسة (Al-Gasawneh et al., 2022) في تناولها لجودة المشاريع تحديداً، وليس جودة الخدمات أو الأداء التسويقي، وفي تطبيقها على البيئة السعودية بخصوصيتها الثقافية والاقتصادية.

وبناءً على ما تقدّم، تتحدّد الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى سدّها في: الندرة الواضحة للدراسات التي جمعت بين إدارة علاقات العملاء بوصفها متغيراً مستقلاً وجودة مشاريع الخدمات الفندقية بوصفها متغيراً تابعاً في إطار بحثي واحد، وتطبيق ذلك على القطاع الفندقي في المملكة العربية السعودية، وهو ما يمنح الدراسة الحالية أصالتها العلمية وإضافتها المعرفية المميّزة.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة

المفهوم النظري لإدارة علاقات العملاء

يُعدّ مفهوم إدارة علاقات العملاء (Customer Relationship Management – CRM) من المفاهيم الإدارية والتسويقية الحديثة التي تطوّرت بشكل متسارع خلال العقدين الأخيرين، استجابةً للتحوّلات الجذرية في بيئة الأعمال والانتقال من التوجّه بالمنتج إلى التوجّه بالعميل. وتُعرّف إدارة علاقات العملاء بأنها فلسفة إدارية استراتيجية شاملة تسعى إلى بناء علاقات طويلة الأمد ومربحة مع العملاء عبر فهم دقيق لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، وتوظيف المعلومات والتكنولوجيا لتقديم قيمة متميّزة تفوق توقعاتهم (الشيخ ولطيف وعلي، 2022). كما تُعرّف بأنها منظومة متكاملة تجمع بين الأشخاص والعمليات والتقنيات بهدف جذب العملاء والاحتفاظ بهم وتنميتهم، ورفع مستوى ولائهم للمنظمة. (Al-Gasawneh et al., 2022)

أهمية إدارة علاقات العملاء

تكتسب إدارة علاقات العملاء أهمية بالغة في المنظمات المعاصرة، إذ تُسهم في تعميق فهم المنظمة لعملائها، وتُتيح لها تجزئة السوق وتحديد الشرائح المستهدفة بدقة، فضلاً عن قدرتها على تخصيص الخدمات وفق احتياجات كل عميل. كما تُعزّز قدرة المنظمة على التنبؤ بسلوك العميل ومتطلباته المستقبلية عبر توظيف تحليلات البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي، مما يُتيح اتخاذ قرارات مبنية على المعرفة. (Ijomah et al., 2024) ويُشير (القحطاني، 2023) إلى أنّ إدارة علاقات العملاء تُسهم في تحقيق التميّز المؤسسي للمنظمات عبر بناء ميزة تنافسية مستدامة قائمة على العلاقة القويّة بالعميل. كما تُبرز دراسة (الحمداني والنعمي، 2024) دورها في تحسين جودة الخدمات المقدّمة، وتؤكد دراسة (Alshawabkeh et al., 2022) على أهميتها في قطاع الفنادق تحديداً، بوصفه قطاعاً خديماً يعتمد كلياً على التفاعل مع العميل.

أبعاد إدارة علاقات العملاء

تتعدّد أبعاد إدارة علاقات العملاء وفق المنظور الذي يتبنّاه الباحثون، وقد تبنت الدراسة الحالية خمسة أبعاد رئيسية وهي:

- **البُعد الأول:** المعرفة بالعميل، ويُقصد به قدرة المنظمة على جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالعميل من مصادرها المختلفة، وتحليلها وتخزينها وتوظيفها في اتخاذ القرارات. وقد أكدت دراسة (Seifollahi & Movahed, 2022) على أن المعرفة بالعميل تُشكّل مدخلاً أساسياً لتحسين جودة الخدمات في القطاع الفندقي.
- **البُعد الثاني:** التفاعل مع العميل، ويعني قدرة المنظمة على التواصل الفعّال مع عملائها عبر القنوات المختلفة، سواءً التقليدية أو الرقمية، بما يُتيح تبادل المعلومات والاستفادة من التغذية الراجعة. ويُشير (دويدار، 2023) إلى أن التفاعل الفعّال عبر وسائل التواصل الاجتماعي يُعزّز الولاء الإلكتروني للعملاء.
- **البُعد الثالث:** التخصيص، ويُقصد به قدرة المنظمة على تكيف عروضها وخدماتها وفق احتياجات كل عميل بشكل فردي، بدلاً من تقديم عروض نمطية موحّدة. ويُعدّ التخصيص من أهم مصادر القيمة المضافة في القطاع الفندقي، إذ يُتيح تقديم تجربة فريدة لكل ضيف (عشري، 2022).
- **البُعد الرابع:** التكنولوجيا المستخدمة، ويُقصد بها البنية التحتية التقنية التي تدعم منظومة إدارة علاقات العملاء، بما تشملها من قواعد بيانات ونظم معلومات وتطبيقات ذكية. وقد أشارت دراسة (إبراهيم وخاطر وعبدالعزیز، 2026) إلى الدور المتنامي للذكاء الاصطناعي في تعزيز فاعلية إدارة علاقات العملاء.
- **البُعد الخامس:** الاستجابة للعميل، ويعني السرعة والكفاءة التي تتعامل بها المنظمة مع طلبات العملاء وشكاواهم واقتراحاتهم، وقدرتها على تقديم حلول فعّالة في الوقت المناسب. ويُبرز (الشرقاوي، 2021) أهمية هذا البُعد في تعزيز الأداء التسويقي للشركات الخدمية.

المفهوم النظري لجودة المشاريع

يُعدّ مفهوم جودة المشاريع (Project Quality) من المفاهيم الإدارية المحورية في حقل إدارة المشاريع الحديث، وقد تطوّر من مفهوم ضيق يقتصر على مطابقة المواصفات الفنية إلى مفهوم أوسع يشمل تحقيق أهداف المشروع وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة وتوقعاتهم. وتُعرّف جودة المشروع بأنها الدرجة التي تُلبّي بها خصائص المشروع ومخرجاته المتطلّبات المحدّدة والمعايير الموضوعية، مع تحقيق رضا العميل وأصحاب المصلحة (ميا وناصر وعيسى، 2023). ويُشير (Ika & Pinto, 2022) إلى أن مفهوم جودة المشروع ونجاحه شهد إعادة تعريف جوهرية في السنوات الأخيرة، ليشمل أبعاداً حديثة تتجاوز الأبعاد التقليدية (الكفاءة، الوقت، التكلفة) إلى أبعاد أعمق تتعلّق بتأثير المشروع على العميل والفريق، والنجاح التجاري، والاستدامة، والإعداد للمستقبل.

أهمية جودة المشاريع

تكتسب جودة المشاريع أهمية استراتيجية بالغة في المنظمات المعاصرة، إذ إنّها تُمثّل المحدّد الرئيس لنجاح المشروع وقدرته على تحقيق أهدافه، كما تُسهم في بناء سمعة المنظمة وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة بها. وتُبرز دراسة (الزهراني والمدني، 2025) أن الاهتمام بجودة المشاريع يُترجم إلى تحسين ملموس في الأداء التنظيمي وتقليل الهدر في الموارد. كما تُشير دراسة (أحمد، 2026) إلى أن جودة المشاريع تُعدّ عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، خصوصاً في القطاعات التي تعتمد على تنفيذ مشاريع خدمية معقّدة.

أبعاد جودة المشاريع

تتعدد الأبعاد التي تناولتها الأدبيات لقياس جودة المشاريع، وقد تبنت الدراسة الحالية أبعاداً منسجمة مع طبيعة المشاريع الفندقية، وتشمل:

- بُعد الالتزام بالموصفات، ويعني درجة مطابقة مخرجات المشروع للمعايير والموصفات المحددة سلفاً (حوامدة والملكاوي، 2022).
- بُعد الالتزام بالوقت، ويُقصد به قدرة المشروع على الالتزام بالجدول الزمني الموضوع دون تأخير مُخلٍ (Simpson et al., 2022).
- بُعد الالتزام بالتكلفة، ويعني تنفيذ المشروع ضمن حدود الموازنة المخصصة له دون تجاوزات مالية.
- بُعد رضا أصحاب المصلحة، ويُقصد به تحقيق توقّعات جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع من عملاء وموظّفين وموردين وإدارة عليا. (Hayat et al., 2022).
- بُعد الاستدامة والقيمة المضافة، ويعني قدرة مخرجات المشروع على تحقيق قيمة طويلة الأمد للمنظمة والعميل.

العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وجودة مشاريع الخدمات الفندقية

تنتقل الدراسة الحالية من افتراض نظري مؤداه أنّ ثمة علاقة تأثيرية إيجابية بين إدارة علاقات العملاء وجودة مشاريع الخدمات الفندقية، تستند إلى منطق نظري متماسك مفاده أنّ توظيف المعرفة العميقة بالعميل، والتفاعل الفعّال معه، وتخصيص الخدمات وفق احتياجاته، والاستفادة من التقنيات الحديثة، والاستجابة السريعة لمتطلباته، جميعها عوامل تُثري قرارات تخطيط وتنفيذ وتقييم المشاريع الفندقية، وتوجّهها نحو تحقيق أعلى قيمة للعميل، مما ينعكس إيجاباً على جميع أبعاد جودة المشروع من الالتزام بالموصفات والوقت والتكلفة، وصولاً إلى تحقيق رضا أصحاب المصلحة والقيمة المستدامة. وقد أكدت دراسة (Seifollahi & Movahed, 2022) هذه العلاقة في السياق الفندقي، كما دعمتها دراسة (AI-Gasawneh et al., 2022) في سياق الضيافة الأردنية، ودراسة (Alshawabkeh et al., 2022) في الفنادق البريطانية، وهو ما يُعزّز المنطق النظري للدراسة الحالية في القطاع الفندقي السعودي.

10.1 منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

أولاً: منهجية الدراسة

ستعتمد الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي، بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يقوم على وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها من مصادرها المختلفة، ثم تحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية تُسهم في فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة. وسيُوظّف الباحث هذا المنهج في وصف واقع تطبيق إدارة علاقات العملاء بأبعادها الخمسة في الفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية، وتحليل مستوى جودة مشاريع الخدمات الفندقية في هذه الفنادق، والكشف عن طبيعة العلاقة التأثيرية بين المتغيرين المستقل والتابع.

وسيُقسّم الباحث الدراسة إلى شقين متكاملين؛ حيث سيتناول الشق النظري استعراض الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة، بهدف بناء الإطار النظري وصياغة فروض الدراسة، فيما

سيتناول الشق الميداني جمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة عبر أداة الاستبانة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام الأساليب المناسبة للوصول إلى نتائج علمية موضوعية. كما سيحرص الباحث على اتباع الخطوات المنهجية العلمية بدقة، بدءاً من تحديد مشكلة الدراسة وصياغة أهدافها وفروضها، مروراً بتصميم أداة الدراسة والتحقق من صدقها وثباتها، وانتهاءً بتحليل البيانات وتفسيرها ومناقشتها في ضوء الأدبيات السابقة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

سيتكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) في الفنادق المصنّفة من فئتي أربع وخمس نجوم العاملة في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددها وفق إحصائيات وزارة السياحة السعودية نحو (642) فندقاً موزّعة على المدن الرئيسية بالمملكة، لا سيّما مكة المكرمة والمدينة المنورة والرياض وجدة والدمام. ويُقدّر إجمالي عدد العاملين في المستويات الإدارية المستهدفة في هذه الفنادق بنحو (12,500) موظف وموظفة، وهم الفئة الأقرى على تقديم استجابات دقيقة حول متغيرات الدراسة نظراً لاطلاعهم المباشر على ممارسات إدارة علاقات العملاء وإدارة المشاريع في الفنادق التي يعملون بها.

ونظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة حصره بالكامل، سيلجأ الباحث إلى أسلوب العينة العشوائية الطبقية، إذ سيتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفق فئة الفندق والمنطقة الجغرافية، ثم سحب عيّنة عشوائية من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها. وسيتم تحديد حجم العيّنة وفق معادلة (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، ليبلغ حجم العيّنة (373) مفردة، وسيقوم الباحث بزيادة حجم العيّنة إلى (400) مفردة تحسباً لاستبعاد الاستبانات غير الصالحة للتحليل الإحصائي، بما يُعزّز موثوقية النتائج وقابليتها للتعميم على مجتمع الدراسة.

ثالثاً: مصادر جمع البيانات

سيعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع البيانات؛ يتمثل المصدر الأول في المصادر الثانوية التي تشمل الكتب والدوريات العلمية والرسائل الجامعية والأبحاث المنشورة والتقارير الرسمية الصادرة عن الجهات المعنية بالقطاع الفندقي في المملكة العربية السعودية، بالإضافة إلى قواعد البيانات الإلكترونية المتخصصة، وذلك بهدف بناء الإطار النظري للدراسة واستعراض الدراسات السابقة. أما المصدر الثاني، فيتمثل في المصادر الأولية التي ستُجمع من خلال أداة الاستبانة الموزّعة على مفردات عيّنة الدراسة، بهدف الحصول على البيانات الميدانية اللازمة لاختبار فروض الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

رابعاً: أداة الدراسة

سيستخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، بوصفها الأداة الأنسب لطبيعة الدراسة ومنهجها، وستُصمّم الاستبانة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وستُقسّم إلى ثلاثة أقسام على النحو الآتي:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عيّنة الدراسة (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، فئة الفندق).

القسم الثاني: فقرات قياس المتغير المستقل (إدارة علاقات العملاء) موزعة على خمسة أبعاد، بواقع (4) فقرات لكل بُعد، وذلك على النحو الآتي:

البُعد	عدد الفقرات
المعرفة بالعميل	4 فقرات
التفاعل مع العميل	4 فقرات
التخصيص	4 فقرات
التكنولوجيا المستخدمة	4 فقرات
الاستجابة للعميل	4 فقرات
إجمالي فقرات المتغير المستقل	20 فقرة

القسم الثالث: فقرات قياس المتغير التابع (جودة مشاريع الخدمات الفندقية) بوصفه متغيراً أحادي المحور، ويتضمن (10) فقرات تقيس المستوى الكلي لجودة المشاريع الفندقية بأبعادها المختلفة.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (30) فقرة، وستُقاس استجابات المبحوثين وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج (أوافق بشدة = 5، أوافق = 4، محايد = 3، لا أوافق = 2، لا أوافق بشدة = 1). وسيتحقق الباحث من صدق الأداة عبر عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجال إدارة الأعمال وإدارة المشاريع، فضلاً عن حساب الصدق البنائي عبر معاملات الارتباط بين الفقرات والمحاور، كما سيتحقق من ثبات الأداة عبر معامل ألفا كرونباخ لضمان الاتساق الداخلي للفقرات.

خامساً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

سيعتمد الباحث في تحليل البيانات على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج ، وستستخدم مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، تشمل: التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد مستوى استجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة، ومعامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الأداة، ومعامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين المتغيرات، وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد لاختبار فروض الأثر، واختبار (t-test) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية.

سادساً: حدود الدراسة

ستلتزم الدراسة الحالية بالحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: ستقتصر الدراسة على بحث أثر إدارة علاقات العملاء بأبعادها الخمسة (المعرفة بالعميل، التفاعل مع العميل، التخصيص، التكنولوجيا المستخدمة، الاستجابة للعميل) على جودة مشاريع الخدمات الفندقية.

- الحدود المكانية: ستُطبَّق الدراسة على الفنادق المصنَّفة من فئتي أربع وخمس نجوم العاملة في المملكة العربية السعودية، لا سيَّما في المدن الرئيسية (مكة المكرمة، المدينة المنورة، الرياض، جدة، الدمام).
- الحدود البشرية: ستقتصر الدراسة على العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) في الفنادق محل الدراسة.
- الحدود الزمانية: ستُنَفَّذ الدراسة الميدانية خلال الفترة من (يناير 2026) حتى (يونيو 2026).

الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة

المبحث الأول: إدارة علاقات العملاء

1.1.2 تمهيد

يشهد عالم الأعمال المعاصر تحولات جوهرية في فلسفات الإدارة والتسويق، فرضتها التطورات المتلاحقة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتنامي حدة المنافسة على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية، وتغير أنماط سلوك المستهلكين وارتفاع مستوى وعيهم وتوقعاتهم. وفي خضم هذه التحولات، لم يعد العميل مجرد متلقٍ سلبي للسلع والخدمات، بل غداً شريكاً استراتيجياً في تشكيل قرارات المنظمات وتوجيه سياساتها، وهو ما استدعى تحولاً جوهرياً من التوجه بالمنتج إلى التوجه بالعميل، ومن التركيز على الصفة الآنية إلى التركيز على العلاقة طويلة الأمد. وفي هذا السياق برز مفهوم إدارة علاقات العملاء (Customer Relationship Management) بوصفه فلسفة إدارية شاملة ومنظومة استراتيجية متكاملة، تجمع بين البعد التسويقي والبعد التقني والبعد الإنساني، وتسعى إلى بناء علاقات قيمة مستدامة مع العملاء. ويكتسب هذا المفهوم أهمية مضاعفة في القطاعات الخدمية، لا سيما القطاع الفندقي الذي يقوم في جوهرة على تفاعل مباشر ومتواصل مع الضيوف، ويتحدد نجاحه بمدى قدرة الفنادق على فهم عملائها والاستجابة لتوقعاتهم بدرجة عالية من التخصيص والاحتراف. ويسعى هذا المبحث إلى استعراض المفهوم النظري لإدارة علاقات العملاء، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها، واستراتيجيات تطبيقها، ومتطلبات نجاحها، والتحديات التي تواجهها، وأخيراً ملأمتها للسياق الفندقي.

2.1.2 مفهوم إدارة علاقات العملاء

يُعدّ مفهوم إدارة علاقات العملاء من المفاهيم الإدارية التي شهدت تطوراً دلالياً ومعرفياً واسعاً خلال العقود الثلاثة الأخيرة، إذ تعددت زوايا النظر إليه بتعدد المدارس الفكرية والحقول المعرفية التي تناولته، بين مدرسة تنظر إليه بوصفه توجهاً تسويقياً، وأخرى تراه منظومة تقنية، وثالثة تعدّه فلسفة إدارية شاملة. وقد عرّفه (الشيخ ولطيف وعلي، 2022) بأنه توجه استراتيجي متكامل يهدف إلى بناء علاقات طويلة الأمد ومربحة مع العملاء عبر توظيف المعلومات والتكنولوجيا لفهم احتياجاتهم وتقديم قيمة متميزة تفوق توقعاتهم، وهو ما يعكس منظوراً استراتيجياً يتجاوز البعد الأدواتي إلى البعد الفلسفي.

ومن زاوية أخرى، ينظر (الشرقاوي، 2021) إلى إدارة علاقات العملاء بوصفها منظومة متكاملة تجمع بين العمليات التسويقية والتقنيات الحديثة بهدف جذب العملاء الجدد والاحتفاظ بالعملاء الحاليين واستعادة العملاء المفقودين، وذلك من خلال تقديم عروض قيمة تستجيب لاحتياجاتهم المتنوعة. ويضيف (القحطاني، 2023) بُعداً مؤسسياً للمفهوم، حين يعرفه بأنه استراتيجية مؤسسية شاملة تسعى إلى تحقيق التميز التنظيمي عبر بناء علاقات متينة مع العملاء تستند إلى الفهم العميق لسلوكهم وتوقعاتهم واستثمار المعرفة المتوفرة عنهم في اتخاذ القرارات.

وفي السياق الرقمي المعاصر، طرح (دوبدار، 2023) مفهوم إدارة علاقات العملاء الاجتماعية بوصفه امتداداً حديثاً للمفهوم التقليدي، يقوم على توظيف وسائل التواصل الاجتماعي في بناء علاقات تفاعلية مع العملاء، وتوسيع نطاق التواصل من الاتجاه الأحادي إلى الاتجاه التفاعلي متعدد الأطراف. ويُقدّم

(عبدالرحمن ومازن، 2024) رؤية مكمّلة، إذ يعرّف إدارة علاقات العملاء الإلكترونية بأنها المنظومة الرقمية التي توظّف تكنولوجيا المعلومات والإنترنت في إدارة التفاعل مع العملاء عبر القنوات الإلكترونية المختلفة.

ومن منظور معرفي، يعرّف (الشيخ حسين والدلايخ، 2023) إدارة علاقات العملاء بأنها نظام متكامل يجمع بين المعرفة بالعميل والتفاعل معه وتقديم القيمة له، بهدف بناء علاقات مربحة تُسهم في تعزيز الأداء المؤسسي. ويُقدّم (Al-Gasawneh et al., 2022) تعريفاً ذا طابع نظمي، حين ينظر إلى إدارة علاقات العملاء بوصفها منظومة تجمع بين الأفراد والعمليات والتقنيات في إطار تفاعلي متكامل يستهدف تحقيق الاستفادة التسويقية. ويُبرز (Alshawabkeh et al., 2022) البُعد المعرفي في التعريف، إذ يرى أنّ إدارة علاقات العملاء تتقاطع بشكل عضوي مع إدارة المعرفة، وتستند إلى قدرة المنظمة على اكتساب المعرفة عن عملائها وتخزينها ومشاركتها وتوظيفها في اتخاذ القرارات.

ويُلاحظ من استعراض هذه التعريفات وجود اتفاق ضمني على أنّ إدارة علاقات العملاء ليست مجرد أداة تقنية أو ممارسة تسويقية، بل هي فلسفة إدارية استراتيجية شاملة تنسّم بالتكاملية والاستدامة والتوجّه بالعميل. ويرى الباحث بناءً على ما تقدّم أنّ إدارة علاقات العملاء يمكن تعريفها إجرائياً بأنها: "فلسفة إدارية استراتيجية متكاملة، تجمع بين الأشخاص والعمليات والتقنيات، وتوظّف المعرفة العميقة بالعميل والتفاعل الفعّال معه وتخصيص العروض المقدّمة له، بهدف بناء علاقات قيمة ومستدامة تُترجم إلى تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، مع تعزيز قدرة المنظمة على الاستجابة لتوقعات العميل بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية." ويعكس هذا التعريف الطابع التكاملي للمفهوم، والذي يتجاوز الرؤية الأحادية إلى رؤية شمولية تجمع بين الأبعاد الاستراتيجية والتشغيلية والتقنية والإنسانية.

3.1.2 أهمية إدارة علاقات العملاء

تكتسب إدارة علاقات العملاء أهمية استراتيجية بالغة في المنظمات المعاصرة، بوصفها أداة محورية لتحقيق الاستدامة والنمو في بيئة أعمال شديدة التنافسية. وتتبع هذه الأهمية من كون العميل قد أصبح الأصل الأثمن للمنظمة، والمحدّد الرئيس لبقائها ونجاحها، مما يجعل الاستثمار في بناء العلاقة معه ضرورة استراتيجية لا خياراً تكتيكياً.

ويشير (الشيخ ولطيف وعلي، 2022) إلى أنّ أهمية إدارة علاقات العملاء تتجلى في جملة من الأبعاد، أولها أنّها تُتيح للمنظمة فهماً عميقاً لعملائها من حيث احتياجاتهم وتفضيلاتهم وسلوكياتهم الشرائية، وثانيها أنّها تُسهم في تحقيق رضا العميل من خلال تقديم خدمات مخصّصة تلبي توقّعاته، وثالثها أنّها تدعم بناء ثقة متبادلة بين المنظمة وعملائها. ويُبرز (القحطاني، 2023) أنّ أهمية إدارة علاقات العملاء تتضح في قدرتها على تحقيق التميّز المؤسسي عبر بناء ميزة تنافسية مستدامة تصعب على المنافسين محاكاتها، وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة في السوق، وتحسين مكانتها بين المنظمات المنافسة.

ويرى (عبدالرحمن ومازن، 2024) أنّ أهمية إدارة علاقات العملاء الإلكترونية تظهر بجلاء في قدرتها على تعزيز ولاء العميل، وتقليل تكاليف جذب العملاء الجدد، وزيادة معدّلات الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، فضلاً عن رفع كفاءة العمليات التسويقية عبر التوظيف الأمثل للبيانات والمعلومات. ويؤكد (الحمداني والنعمي، 2024) على البُعد الخدمي في أهمية إدارة علاقات العملاء، إذ يشير إلى أنّها تُسهم

في تحسين جودة الخدمات المقدّمة من خلال توظيف التغذية الراجعة من العملاء في تطوير الخدمات وتحسينها بشكل مستمر.

ومن زاوية اقتصادية، يُوضّح (صبح وزين العابدين، 2022) أنّ إدارة علاقات العملاء تُسهم في تحسين الصورة الذهنية للمنظمة في السوق، وهو ما ينعكس إيجاباً على قدرتها التنافسية وأرباحها في المدى الطويل. ويُقدّم (الفار وأبو عرقوب، 2021) رؤية مكّلة، إذ يُبرز أنّ أهمية إدارة علاقات الزبائن تتجلى في دورها في بناء سمعة المنظمة وتحسين مكانتها في أذهان العملاء والشركاء وأصحاب المصلحة.

ويشير (Ijomah et al., 2024) إلى أنّ أهمية إدارة علاقات العملاء في العصر الرقمي تتضاعف بفضل توظيف تحليلات البيانات الضخمة، التي تُتيح للمنظمة فهماً أعمق لسلوك العميل والتنبؤ باحتياجاته المستقبلية، وبناء استراتيجيات تفاعل مخصّصة تُحقّق أعلى قيمة للطرفين. ويُبرز (Seifollahi & Movahed, 2022) البُعد المعرفي في الأهمية، إذ يشير إلى أنّ إدارة علاقات العملاء تُشكّل جسراً معرفياً بين المنظمة وعملائها، وتُتيح توظيف معرفة العميل في تحسين جودة الخدمات المقدّمة.

ويُلخّص الباحث أهمية إدارة علاقات العملاء في أنّها تُمثّل أداة استراتيجية لتحقيق التميّز التنافسي، وأداة تسويقية لبناء ولاء العملاء واستدامة العلاقة معهم، وأداة معلوماتية لتوظيف معرفة العميل في اتخاذ القرارات، وأداة مالية لتحسين الربحية وخفض التكاليف، وأداة تنظيمية لتعزيز الثقافة المؤسسية القائمة على التوجّه بالعميل.

4.1.2 أهداف إدارة علاقات العملاء

تسعى إدارة علاقات العملاء إلى تحقيق جملة من الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية التي تخدم رؤية المنظمة ورسالتها، وتُترجم فلسفتها القائمة على التوجّه بالعميل إلى ممارسات عملية ملموسة. وقد تناول الباحثون هذه الأهداف من زوايا متعدّدة، بحيث يُمكن استعراضها على النحو الآتي:

أهداف تسويقية، ويُبرزها (الشرقاوي، 2021) في عدّة نقاط، منها: جذب عملاء جدد إلى المنظمة عبر بناء عروض قيمة جذّابة، والاحتفاظ بالعملاء الحاليين من خلال تقديم تجربة متميّزة، واستعادة العملاء المفقودين عبر برامج استرجاع فاعلة، فضلاً عن تحسين الأداء التسويقي للمنظمة بشكل عام.

أهداف علائقية، ويُشير إليها (الشيخ ولطيف وعلي، 2022) في مجموعة من العناصر، منها: بناء الثقة المتبادلة بين المنظمة وعملائها، وتعميق الالتزام العاطفي والسلوكي للعميل تجاه المنظمة، وتحقيق رضا العميل بمستوى يفوق توقّعاته، وترسيخ ولاء العميل للمنظمة على المدى الطويل.

أهداف تنظيمية ومؤسسية، ويطرحها (القحطاني، 2023) في نقاط، أهمّها: تحقيق التميّز المؤسسي عبر التفوّق على المنافسين في تقديم الخدمة، وبناء ثقافة تنظيمية موحّدة تركز على العميل، ودمج معرفة العميل في جميع مستويات المنظمة، وتعزيز التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

أهداف اقتصادية ومالية، ويُبرزها (عبدالرحمن ومازن، 2024) في عدّة عناصر، منها: زيادة القيمة الحياتية للعميل (Customer Lifetime Value)، ورفع معدّلات الربحية عبر البيع المتقاطع والبيع الإضافي، وتقليل تكاليف التسويق والاحتفاظ بالعملاء، وتعظيم العائد على الاستثمار في العلاقة مع العميل.

أهداف معرفية، ويُشير إليها (الشيخ حسين والدلابيح، 2023) في مجموعة من النقاط، منها: بناء قاعدة معرفية متكاملة عن العملاء تُغذي القرارات الإدارية، وتحويل البيانات الخام إلى معلومات ومعرفة قابلة للتوظيف، ودعم القرارات الاستراتيجية والتشغيلية بالمعرفة المستمدة من العملاء، وتعزيز التعلّم التنظيمي المستند إلى التغذية الراجعة.

أهداف رقمية وتقنية، وي طرحها (عشري، 2022) في نقاط، أبرزها: توظيف أدوات التسويق الرقمي في التفاعل مع العملاء، وبناء تجارب رقمية متميزة تعزّز جودة العلاقة، وتطوير الثقافة الرقمية للعملاء بما يدعم التواصل الفعّال، ودمج القنوات الرقمية والتقليدية في منظومة تكاملية.

أهداف خدمية، ويُبرزها (الحمداني والنعيمي، 2024) في عناصر، منها: تحسين جودة الخدمات الإلكترونية المقدّمة، وتقليص فجوة التوقعات بين ما يقدّمه المزود وما ينتظره العميل، والاستجابة السريعة لشكاوى العملاء وحلّها بكفاءة، ورفع كفاءة تقديم الخدمة بشكل مستمر.

5.1.2 أبعاد إدارة علاقات العملاء

تمّ تحديد أبعاد إدارة علاقات العملاء في الدراسة الحالية بناءً على مراجعة الأدبيات ذات الصلة، وبلاستناد بشكل رئيس إلى دراسة (الفار وأبو عرقوب، 2021) ودراسة (Alshawabkeh et al., 2022) ودراسة (عشري، 2022)، اللواتي أطرن أبعاد إدارة علاقات العملاء في منظور شامل ومتكامل يجمع بين البعد الاستراتيجي والبعد التشغيلي والبعد التقني. وقد تبنت الدراسة الحالية خمسة أبعاد رئيسية، تُشكّل في مجموعها منظومة متكاملة لقياس مستوى تطبيق إدارة علاقات العملاء في الفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية، وذلك على النحو الآتي:

البعد الأول: المعرفة بالعميل، ويُقصد به قدرة المنظمة على جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالعميل من مصادرها المختلفة، وتحليلها وتخزينها وتوظيفها في اتخاذ القرارات المرتبطة به. ويشمل هذا البعد فهم الخصائص الديموغرافية للعملاء وتفضيلاتهم الاستهلاكية وسلوكياتهم الشرائية وتوقعاتهم من الخدمة، فضلاً عن استشراف احتياجاتهم المستقبلية بناءً على أنماط سلوكهم السابقة. ويكتسب هذا البعد أهمية بالغة في القطاع الفندقي، إذ يُتيح للفندق تصميم عروض مخصّصة لكل ضيف بناءً على معرفته الدقيقة به، ويُشير (الشيخ حسين والدلابيح، 2023) إلى أنّ المعرفة بالعميل تُشكّل الركيزة الأساسية لنظام إدارة علاقات العملاء الفاعل، إذ إنّها تحوّل المنظمة من كيان يعتمد على التخمين إلى كيان يعتمد على المعرفة الموثقة.

البعد الثاني: التفاعل مع العميل، ويعني قدرة المنظمة على التواصل الفعّال والمستمر مع عملائها عبر القنوات المختلفة، سواءً التقليدية أو الرقمية، بما يُتيح تبادل المعلومات والاستفادة من التغذية الراجعة في تطوير الخدمات. ويشمل هذا البعد التفاعل قبل تقديم الخدمة وأثناءها وبعدها، بما يعكس التزام المنظمة ببناء علاقة تفاعلية مستدامة وليس مجرد صفقات آنية. ويُشير (دويدار، 2023) إلى أنّ التفاعل الفعّال عبر وسائل التواصل الاجتماعي يُشكّل نقلة نوعية في إدارة علاقات العملاء، إذ يُتيح للمنظمة الاستماع للعملاء والاستجابة لهم في الوقت الفعلي.

البعد الثالث: التخصيص، ويُقصد به قدرة المنظمة على تكيف عروضها وخدماتها وفق احتياجات كل عميل بشكل فردي، بدلاً من تقديم عروض نمطية موحّدة. ويستند التخصيص إلى المعرفة العميقة بالعميل، وتوظيف هذه المعرفة في تصميم تجربة فريدة تتناسب مع خصوصيّته وتفضيلاته. ويُبرز (عشري، 2022)

أنَّ التخصيص يُشكّل مصدراً محورياً للقيمة المضافة في القطاعات الخدمية، إذ يُترجم فلسفة “المعاملة الفردية” إلى ممارسات ملموسة تُشعر العميل بقيمته وأهميته لدى المنظمة.

البُعد الرابع: التكنولوجيا المستخدمة، ويُقصد بها البنية التحتية التقنية التي تدعم منظومة إدارة علاقات العملاء، بما تشمله من قواعد بيانات ونظم معلومات وتطبيقات ذكية وأدوات تحليلية. وتتضمن هذه التكنولوجيا نظم إدارة علاقات العملاء التشغيلية والتحليلية والتعاونية، فضلاً عن التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة والحوسبة السحابية. ويُشير (إبراهيم وخاطر وعبدالعزيز، 2026) إلى أنَّ الذكاء الاصطناعي بات يُشكّل نقلة نوعية في إدارة علاقات العملاء، إذ يُتيح تحليل كميات هائلة من البيانات بسرعة ودقة عاليين، وتقديم توصيات مخصصة لكل عميل بشكل فوري.

البُعد الخامس: الاستجابة للعميل، ويعني السرعة والكفاءة التي تتعامل بها المنظمة مع طلبات العملاء وشكاواهم واقتراحاتهم، وقدرتها على تقديم حلول فعّالة في الوقت المناسب. ويشمل هذا البُعد الاستجابة للاستفسارات، وحلّ المشكلات، ومعالجة الشكاوى، والاستجابة للاقتراحات التطويرية. وتكتسب الاستجابة أهمية خاصة في القطاع الفندقي حيث يتوقع الضيوف حلولاً فورية لمشكلاتهم واستجابات سريعة لطلباتهم، وهو ما يُعزّز رضاهم وولاءهم للفندق.

وتجدر الإشارة إلى أنَّ هذه الأبعاد الخمسة لا تعمل في عزلة عن بعضها، بل تتكامل وتتفاعل في منظومة عضوية متماسكة، بحيث يُغذي كل بُعد الأبعاد الأخرى ويستفيد منها. فالمعرفة بالعميل تُشكّل مدخلاً للتخصيص، والتفاعل يُنتج معرفة جديدة، والتكنولوجيا تدعم جميع الأبعاد الأخرى، والاستجابة تُغذي بدورها التفاعل المستمر.

6.1.2 استراتيجيات تطبيق إدارة علاقات العملاء

تحتاج إدارة علاقات العملاء إلى استراتيجيات مدروسة تضمن تطبيقها بفاعلية وتحقيق أهدافها. وتشمل هذه الاستراتيجيات جملة من التوجّهات المتكاملة، أبرزها استراتيجية جذب العملاء الجدد، التي تقوم على بناء عروض قيمة جذابة تستقطب شرائح جديدة من السوق المستهدف. ويُشير (الشرقاوي، 2021) إلى أنَّ هذه الاستراتيجية تتطلب فهماً دقيقاً لخصائص السوق المستهدف، وتصميم رسائل تسويقية مخصصة لكل شريحة.

وثمة استراتيجية الاحتفاظ بالعملاء الحاليين، وهي استراتيجية تركز على تعميق العلاقة مع العملاء القائمين وتحويلهم من عملاء عرضيين إلى عملاء دائمين ومناصرين للمنظمة. ويُبرز (عبدالعزيز، 2022) أنَّ هذه الاستراتيجية تُعدّ أكثر فاعلية من حيث التكلفة مقارنة باستراتيجية الجذب، نظراً لأنَّ تكلفة الاحتفاظ بعميل حالي أقل بكثير من تكلفة جذب عميل جديد.

كما تبرز استراتيجية تنمية العملاء، التي تسعى إلى زيادة قيمة العميل الحالي عبر البيع المتقاطع (Cross-Selling) والبيع الإضافي (Up-Selling)، وتحفيز العميل على استهلاك خدمات إضافية أو خدمات ذات قيمة أعلى. وتُضاف إلى ذلك استراتيجية استعادة العملاء المفقودين، التي تستهدف إعادة العملاء الذين انقطعت علاقتهم بالمنظمة عبر برامج مخصصة لفهم أسباب مغادرتهم ومعالجة تلك الأسباب.

وتُكَمَّل هذه الاستراتيجيات استراتيجيات بناء الولاء، التي تعتمد على برامج الولاء والمكافآت والحوافز لتعميق الالتزام العاطفي والسلوكي للعميل تجاه المنظمة، ويُشير (Al-Gasawneh et al., 2022) إلى أن برامج الولاء الفاعلة تُشكّل أداة استراتيجية لبناء ميزة تنافسية مستدامة في القطاع الفندقي.

7.1.2 متطلبات نجاح إدارة علاقات العملاء في القطاع الفندقي

يستلزم نجاح تطبيق إدارة علاقات العملاء في الفنادق توفر جملة من المتطلبات المتكاملة، منها متطلبات استراتيجية تتمثل في وضوح الرؤية والرسالة المؤسسية بشأن التوجّه بالعميل، والالتزام الإدارة العليا بدعم منظومة إدارة علاقات العملاء مادياً ومعنوياً. ومنها متطلبات تنظيمية تتمثل في بناء هيكل تنظيمي مرّن يُتيح التنسيق بين الوحدات المختلفة، وترسيخ ثقافة مؤسسية موحّدة تركّز على العميل. وتُضاف إلى ذلك متطلبات بشرية تتمثل في اختيار الكوادر المؤهّلة وتدريبها على مهارات التعامل مع العملاء، وبناء نظام حوافز يربط الأداء بمستوى رضا العميل.

كما تبرز متطلبات تقنية تتمثل في توفير البنية التحتية التكنولوجية اللازمة من نظم معلومات وقواعد بيانات وأدوات تحليلية متقدّمة، ويُشير (الشيخ ولطيف وعلي، 2022) إلى أن الاستثمار في التكنولوجيا يُشكّل ركيزة أساسية لنجاح إدارة علاقات العملاء في العصر الرقمي. وأخيراً، تظهر متطلبات معلوماتية تتمثل في بناء قواعد بيانات شاملة عن العملاء، وضمان جودة البيانات ودقّتها وتحديثها المستمر.

8.1.2 التحديات التي تواجه إدارة علاقات العملاء

على الرغم من الفوائد الجمة لإدارة علاقات العملاء، إلا أن تطبيقها يواجه جملة من التحديات، منها تحديات تنظيمية تتمثل في مقاومة التغيير من بعض العاملين، وضعف التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة. ومنها تحديات تقنية تتمثل في ارتفاع تكاليف البنية التحتية التكنولوجية، وصعوبة تكامل النظم المختلفة، ومخاوف أمن المعلومات وخصوصية البيانات. وتُضاف إلى ذلك تحديات بشرية تتمثل في نقص الكوادر المؤهّلة للتعامل مع تقنيات إدارة علاقات العملاء المتقدّمة. كما تظهر تحديات ثقافية تتعلّق بضرورة إحداث تحوّل جذري في ثقافة المنظمة نحو التوجّه بالعميل، وهو تحوّل يستغرق وقتاً وجهداً كبيرين.

9.1.2 ملائمة إدارة علاقات العملاء للسياق الفندقي

يُشكّل القطاع الفندقي بيئة مثالية لتطبيق إدارة علاقات العملاء، وذلك لجملة من الأسباب، أولها أن الخدمة الفندقية تقوم في جوهرها على التفاعل المباشر والمكثّف مع الضيوف، مما يُتيح فرصاً واسعة لجمع البيانات وبناء المعرفة بالعميل. وثانيها أن الضيوف يتفاوتون في احتياجاتهم وتفضيلاتهم بشكل كبير، مما يجعل التخصيص ضرورة وليس ترفاً. وثالثها أن القطاع الفندقي يتسم بحدّة المنافسة، مما يجعل بناء علاقات متينة مع العملاء ميزة تنافسية حاسمة. ورابعها أن الضيوف الراضين والمخلصين يُشكّلون مصدراً مهماً للترويج الشفهي الإيجابي، وهو ما يُعزّز سمعة الفندق ومكانته في السوق.

المبحث الثاني: جودة مشاريع الخدمات الفندقية

1.2.2 تمهيد

في ظل التنامي المتسارع لمشاريع الخدمات في القطاعات الاقتصادية المختلفة، وتزايد التوقعات المتعلقة بمخرجات هذه المشاريع من قبل أصحاب المصلحة، برزت جودة المشاريع بوصفها أحد أهم محددات النجاح المؤسسي والاستدامة التنافسية. ولم يعد نجاح المشروع يُقاس بمجرد إتمامه ضمن الوقت المحدد والموازنة المخصصة، بل امتدّ ليشمل قدرته على تحقيق قيمة حقيقية لأصحاب المصلحة، وتلبية توقعاتهم بمستويات تفوق المعايير المتفق عليها. ويكتسب هذا الاتجاه أهمية مضاعفة في قطاع الخدمات الفندقية الذي يعتمد بشكل جوهري على تنفيذ مشاريع متنوعة، تتراوح بين مشاريع تطوير البنية التحتية، ومشاريع تحسين الخدمات، ومشاريع التحول الرقمي، ومشاريع تجديد المرافق، وغيرها من المشاريع التي تُشكّل في مجموعها العصب التشغيلي للفندق. ومن هنا، أصبح فهم مفهوم جودة المشاريع وأبعادها ومحدداتها وطرق قياسها ضرورة علمية وعملية للفنادق الساعية إلى التميّز والاستدامة. ويسعى هذا المبحث إلى استعراض المفهوم النظري لجودة المشاريع، وأهميتها، وأهدافها، وأبعادها، ومداخل تحقيقها، والعوامل المؤثرة فيها، وأدوات قياسها، وخصوصيتها في القطاع الفندقي.

2.2.2 مفهوم جودة المشاريع

يُعدّ مفهوم جودة المشاريع من المفاهيم التي شهدت تطوّرًا دلاليًا ملحوظًا، انتقل به من مفهوم ضيق يُركّز على الالتزام بالموصفات الفنية، إلى مفهوم أوسع يشمل تحقيق أهداف المشروع بأبعادها المتعددة وإرضاء أصحاب المصلحة كافة. وقد تعدّدت زوايا النظر إلى هذا المفهوم بتعدّد المدارس الفكرية التي تناولته، بحيث يُمكن استعراض أبرز التعريفات التي طرحها الباحثون على النحو الآتي:

يُعرّف (ميا وناصر وعيسى، 2023) جودة المشروع بأنها الدرجة التي تُلبّي بها خصائص المشروع ومخرجاته المتطلّبات المحدّدة والمعايير الموضوعية، مع تحقيق رضا العميل وأصحاب المصلحة. ويعكس هذا التعريف منظوراً معيارياً يربط الجودة بمدى الالتزام بالمعايير المتفق عليها مسبقاً.

ومن منظور استراتيجي، يعرّف (الزهراني والمدني، 2025) جودة المشاريع بأنها مجموعة الخصائص والصفات التي يجب أن يتّصف بها المشروع لتحقيق أهدافه المحدّدة، بما يشمل تلبية توقعات العميل، والالتزام بالنطاق والوقت والتكلفة، وتحقيق القيمة المضافة للمنظمة.

وينظر إليها (حزين والبزايعه، 2024) من زاوية شاملة، إذ يعرّفها بأنها منظومة متكاملة من الأبعاد التي تشمل جودة العملية وجودة المنتج وجودة الأداء وجودة رضا أصحاب المصلحة، وذلك في إطار تكاملي يعكس نجاح المشروع في تحقيق أهدافه.

ومن منظور تحسيني، يُقدّم (Simpson et al., 2022) رؤية للجودة بوصفها عملية مستمرة لتحسين مخرجات المشروع، تستند إلى منهجية علمية تشمل التخطيط والتنفيذ والدراسة والعمل، وتهدف إلى التطوير المستمر للممارسات وتحقيق نتائج أفضل.

ومن منظور معاصر، يطرح (Ika & Pinto, 2022) رؤية تجديدية لمفهوم جودة المشروع ونجاحه، إذ يرى أنّ المفهوم قد شهد إعادة تعريف جوهرية في السنوات الأخيرة، لينتقل من التركيز على الأبعاد التقليدية (الكفاءة، الوقت، التكلفة) إلى أبعاد أعمق تشمل تأثير المشروع على العميل والفريق، والنجاح التجاري، والاستدامة، والإعداد للمستقبل. وهذا المنظور يعكس تحولاً في فهم الجودة من كونها مفهوماً ثابتاً إلى كونها مفهوماً ديناميكياً يتطور بتطور البيئة والاحتياجات.

ومن زاوية إدارة المخاطر، يُبرز (أحمد، 2026) العلاقة الوثيقة بين جودة المشاريع وإدارة المخاطر، إذ يرى أنّ جودة المشروع تتحدّد جزئياً بقدرة إدارة المشروع على استباق المخاطر المحتملة والتعامل معها بفاعلية، بما يضمن سير المشروع وفق الخطط الموضوعة.

ومن منظور تنظيمي، يُشير (Hayat et al., 2022) إلى أنّ جودة المشروع تتأثر بشكل جوهري بجودة العمل الجماعي والهيكل التنظيمي الداعم للمشروع، وهو ما يعكس البُعد التنظيمي والإنساني في مفهوم الجودة.

ويلاحظ من استعراض هذه التعريفات أنّ ثمة توافقاً على أنّ جودة المشاريع مفهوم متعدّد الأبعاد يجمع بين البُعد الفني والبُعد الإداري والبُعد الإنساني والبُعد الاستراتيجي. ويرى الباحث بناءً على ما تقدّم أنّ جودة مشاريع الخدمات الفندقية يمكن تعريفها إجرائياً بأنّها: "المستوى الذي تُلبّي به مخرجات المشاريع الفندقية المواصفات الفنية والمعايير المهنية المتفق عليها، وتحقّق التوازن بين الالتزام بالنطاق والوقت والتكلفة، وتُلبّي توقّعات أصحاب المصلحة كافةً من ضيوف وعاملين وإدارة وشركاء، مع تحقيق قيمة مضافة مستدامة للفندق تنعكس على أدائه التنافسي في المدى الطويل". ويعكس هذا التعريف الطابع التكاملي لمفهوم الجودة في المشاريع الفندقية، والذي يتجاوز الرؤية التقليدية إلى رؤية شمولية.

3.2.2 أهمية جودة المشاريع

تكتسب جودة المشاريع أهمية استراتيجية بالغة في المنظمات المعاصرة، بوصفها المحدّد الرئيس لنجاح المشروع وقدرته على تحقيق أهدافه، والعامل الحاسم في بناء سمعة المنظمة وتعزيز ثقة أصحاب المصلحة بها.

ويشير (الزهراني والمدني، 2025) إلى أنّ أهمية جودة المشاريع تتجلى في عدّة أبعاد، أولها أنّ الاهتمام بجودة المشاريع يُترجم إلى تحسين ملموس في الأداء التنظيمي، وثانيها أنّها تُسهم في تقليل الهدر في الموارد المالية والبشرية، وثالثها أنّها تُعزّز رضا أصحاب المصلحة عن مخرجات المشروع، ورابعها أنّها تدعم استدامة المنظمة وقدرتها على تنفيذ مشاريع مستقبلية بكفاءة أعلى.

ويُبرز (أحمد، 2026) أنّ جودة المشاريع تُعدّ عاملاً حاسماً في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، خصوصاً في القطاعات التي تعتمد على تنفيذ مشاريع خدمية معقّدة، إذ إنّ المشاريع عالية الجودة تُشكّل مصدراً للتميّز في السوق، وتُترجم إلى ولاء العملاء وتعزيز الحصة السوقية.

ويرى (حوامدة والملكاوي، 2022) أنّ أهمية جودة المشاريع الإنشائية تتجلى في عدّة نقاط، منها: ضمان سلامة المخرجات وفعاليتها، وتقليل التكاليف الناجمة عن الأخطاء وإعادة العمل، والالتزام بالمعايير الدولية المتعارف عليها، وتحقيق الاستدامة في المشاريع.

ويُشير (العلوان والحياصات، 2022) إلى أنّ أهمية جودة المشاريع تظهر بجلاء في دورها في تقليل المخاطر المرتبطة بالمشروع، وضمان استمرارية تنفيذه دون معوقات كبيرة، وتحقيق أهداف المشروع بالكفاءة والفاعلية المطلوبة.

ومن منظور اقتصادي، يُبرز (عكروش، 2022) أنّ جودة المشاريع تُسهم في تحسين جودة الخدمات المقدّمة للمواطنين والمستفيدين، وترشيد الإنفاق، ورفع كفاءة استخدام الموارد المتاحة.

ويطرح (الجراعبة والطراونة، 2022) رؤية مكمّلة، إذ يرى أنّ أهمية جودة المشاريع الخدمية تتجلى في قدرتها على تلبية احتياجات المستفيدين بمستوى عالٍ من الكفاءة، وتعزيز الثقة بين المنظمة ومستفيديها.

ويُشير (قنديل وبني حمدان، 2022) إلى بُعد جديد في الأهمية، وهو أنّ جودة المشاريع تُعزّز قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيّرات البيئية والتعامل مع المفاجآت بمرونة، من خلال بناء منظومة تنفيذ مرنة قادرة على التعديل والتحسين المستمر.

ويُلخّص الباحث أهمية جودة المشاريع في أنّها تُشكّل ضماناً لتحقيق أهداف المشروع، وأداة لتحقيق الميزة التنافسية، ومصدراً لبناء سمعة المنظمة، وعاملاً في تقليل الهدر ورفع كفاءة استخدام الموارد، وأساساً لبناء ثقة أصحاب المصلحة، ومنطلقاً لاستدامة المنظمة ونموّها.

4.2.2 أبعاد جودة المشاريع

تمّ تحديد أبعاد جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الدراسة الحالية بناءً على مراجعة الأدبيات ذات الصلة، وبالاستناد بشكل رئيس إلى دراسة (Ika & Pinto, 2022) ودراسة (ميا وناصر وعيسى، 2023) ودراسة (Hayat et al., 2022)، اللواتي طرحن منظوراً شمولياً لأبعاد الجودة في المشاريع يتجاوز الأبعاد التقليدية إلى أبعاد أعمق تتناسب مع طبيعة المشاريع الخدمية الحديثة. وقد تبنت الدراسة الحالية جودة المشاريع بوصفها متغيراً أحادي المحور يقيس المستوى الكلي لجودة المشاريع الفندقية، مع أخذ الأبعاد النظرية الآتية بعين الاعتبار في صياغة فقرات القياس:

البُعد الأول: الالتزام بالموصفات الفنية، ويُقصد به درجة مطابقة مخرجات المشروع للمواصفات والمعايير الفنية المحدّدة سلفاً في وثائق المشروع. ويُشكّل هذا البُعد الحدّ الأدنى المطلوب لأي مشروع، إذ إنّ عدم الالتزام بالموصفات يعني إخفاق المشروع في تحقيق أهدافه الأساسية. ويشمل هذا البُعد جودة المواد المستخدمة، ودقّة التنفيذ، وسلامة التركيبات، ومطابقة المخرجات النهائية للمخطّطات والتصاميم المعتمدة. ويُشير (حوامدة والملكاوي، 2022) إلى أنّ الالتزام بالموصفات يُشكّل الركيزة الأساسية لجودة المشاريع الإنشائية، ويستلزم منظومة رقابة صارمة على جميع مراحل التنفيذ.

البُعد الثاني: الالتزام بالوقت، ويعني قدرة المشروع على الالتزام بالجدول الزمني الموضوع دون تأخير مُخلّ. ويُعدّ هذا البُعد من الأبعاد الحرجة في جودة المشاريع، إذ إنّ التأخير يُترجم إلى تكاليف إضافية وفقدان للفرص وإخفاق في تلبية توقّعات أصحاب المصلحة. ويكتسب هذا البُعد أهمية خاصة في المشاريع الفندقية التي تخدم فعاليات ومواسم محدّدة، حيث لا يُمكن تأجيل موعد التسليم.

البُعد الثالث: الالتزام بالتكلفة، ويُقصد به تنفيذ المشروع ضمن حدود الموازنة المخصصة له دون تجاوزات مالية غير مبررة. ويعكس هذا البُعد كفاءة إدارة الموارد المالية للمشروع، وقدرة فريق المشروع على التخطيط الدقيق للتكاليف والسيطرة عليها خلال مراحل التنفيذ.

البُعد الرابع: رضا أصحاب المصلحة، ويعني تحقيق توقعات جميع الأطراف ذات العلاقة بالمشروع، من عملاء وموظفين وموردين وإدارة عليا وشركاء. ويُبرز (Hayat et al., 2022) أنّ رضا أصحاب المصلحة يُشكل معياراً محورياً لجودة المشروع في المفهوم الحديث، إذ إنّ المشروع الذي يُنفذ ضمن المواصفات والوقت والتكلفة دون أن يحقق رضا أصحاب المصلحة لا يُمكن اعتباره مشروعاً ناجحاً بالمعنى الكامل.

البُعد الخامس: الاستدامة والقيمة المضافة، ويُقصد به قدرة مخرجات المشروع على تحقيق قيمة طويلة الأمد للمنظمة والعميل، والاستمرار في تقديم فوائدها بعد اكتمال المشروع. ويعكس هذا البُعد المنظور الاستراتيجي لجودة المشروع، الذي يتجاوز الأداء الآتي إلى التأثير المستدام. ويُشير (Ika & Pinto, 2022) إلى أنّ الاستدامة والإعداد للمستقبل باتا من الأبعاد الأساسية لجودة المشروع في المفهوم المعاصر.

البُعد السادس: جودة العمليات والتنفيذ، ويعني كفاءة إدارة العمليات خلال مراحل تنفيذ المشروع، بما يشمل التنسيق بين الأطراف المختلفة، وإدارة التواصل، وحلّ المشكلات، واتخاذ القرارات في الوقت المناسب. ويُبرز (Simpson et al., 2022) أنّ جودة العمليات تُشكل مدخلاً محورياً لتحقيق جودة المخرجات.

البُعد السابع: إدارة المخاطر، ويُقصد به قدرة إدارة المشروع على تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها بشكل استباقي، بما يحدّ من تأثيرها السلبي على المشروع. ويُبرز (العلوان والحياصات، 2022) أنّ إدارة المخاطر تُشكل بُعداً جوهرياً في جودة المشاريع الإنشائية والهندسية.

5.2.2 مداخل تحقيق جودة المشاريع

تتعدّد المداخل النظرية والتطبيقية التي تسعى إلى تحقيق جودة المشاريع، ويُمكن استعراض أبرزها على النحو الآتي:

مدخل المعايير الدولية لإدارة المشاريع، ويقوم على تبني المنظمة للمعايير المهنية المتعارف عليها في إدارة المشاريع، كمعايير معهد إدارة المشاريع الأمريكي (PMI) والمعايير الأوروبية. ويُبرز (الزهراني والمدني، 2025) أنّ تطبيق المعايير الدولية يُشكل مدخلاً منهجياً منظماً لتحقيق جودة المشاريع، إذ يوفر إطاراً معيارياً موحداً لممارسات إدارة المشروع في مختلف مراحله.

مدخل إدارة المخاطر، ويقوم على بناء منظومة استباقية للتعامل مع المخاطر التي قد يواجهها المشروع، تشمل تحديد المخاطر وتحليلها والاستجابة لها ومراقبتها. ويُشير (أحمد، 2026) إلى أنّ هذا المدخل بات من المداخل الجوهرية في إدارة المشاريع المعاصرة، خصوصاً في المشاريع الهندسية والخدمية المعقّدة.

مدخل التحسين المستمر، ويستند إلى فلسفة أنّ الجودة عملية مستمرة لا تنتهي، وأنّ المنظمة يجب أن تسعى دائماً إلى تحسين ممارساتها بناءً على الدروس المستفادة والتغذية الراجعة. ويطرح (Simpson et al., 2022) منهجية علمية للتحسين المستمر تقوم على التخطيط والتنفيذ والدراسة والعمل.

مدخل اليقظة الاستراتيجية، ويقوم على بناء قدرة المنظمة على رصد التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، والاستجابة لها بشكل استباقي في تخطيط وتنفيذ المشاريع. ويُبرز (الجراحة والطارونة، 2022) أن اليقظة الاستراتيجية تُشكل مدخلاً حديثاً لتعزيز جودة المشاريع الخدمية.

مدخل الارتجال التنظيمي، ويقوم على بناء قدرة فرق المشاريع على التكيف مع المفاجآت والتعامل مع الظروف غير المتوقعة بمرونة وإبداع. وي طرح (قنديل وبني حمدان، 2022) هذا المدخل بوصفه إضافة نوعية لأدبيات إدارة الجودة في المشاريع، إذ إنه يوفّر للمنظمة قدرة على التعامل مع البيئات المتقلّبة.

مدخل الحكومة الإلكترونية والتحول الرقمي، ويقوم على توظيف التقنيات الرقمية في تحسين جودة تنفيذ المشاريع وتقديم الخدمات. ويُشير (عكروش، 2022) إلى أن هذا المدخل يُشكل نقلة نوعية في إدارة المشاريع الخدمية، إذ يُتيح الشفافية والكفاءة والدقة في التنفيذ.

6.2.2 العوامل المؤثرة في جودة المشاريع

تتأثر جودة المشاريع بجملة من العوامل التي يُمكن تصنيفها إلى عدّة فئات:

- العوامل التنظيمية، وتشمل الهيكل التنظيمي الداعم للمشروع، وطبيعة الثقافة المؤسسية، ومستوى الالتزام من الإدارة العليا. ويُبرز (Hayat et al., 2022) أن الهيكل التنظيمي المرن وجودة العمل الجماعي يُشكلان عاملين محوريين في تحديد جودة المشروع.
- العوامل البشرية، وتشمل كفاءة فريق المشروع، ومهارات مدير المشروع، ومستوى التدريب والتأهيل، وجودة التنسيق بين الأعضاء.
- العوامل الفنية، وتشمل جودة التصميم، ودقّة التخطيط، وكفاءة استخدام التقنيات الحديثة، ومطابقة المعدات والمواد للمواصفات.
- العوامل المالية، وتشمل كفاية التمويل، ودقّة تقدير التكاليف، وكفاءة إدارة الموارد المالية للمشروع.
- العوامل البيئية، وتشمل الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتنظيمية التي يعمل فيها المشروع، والتي قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على جودته.

7.2.2 أدوات قياس جودة المشاريع

تتنوّع الأدوات المستخدمة في قياس جودة المشاريع، وتشمل مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) التي تُتيح قياس مستوى الأداء في أبعاد الجودة المختلفة، وبطاقات الأداء المتوازن التي تربط بين المؤشرات المالية وغير المالية، واستبيانات رضا أصحاب المصلحة التي تقيس مستوى رضاهم عن مخرجات المشروع. ويُشير (Simpson et al., 2022) إلى أن اختيار الأدوات المناسبة يعتمد على طبيعة المشروع وأهدافه وبيئته تنفيذ.

8.2.2 خصوصية جودة المشاريع في القطاع الفندقي

تتسم مشاريع الخدمات الفندقية بخصوصية تُميّزها عن غيرها من المشاريع، وتنعكس على مفهوم جودتها ومحدداتها. فالمشاريع الفندقية تتعامل مع ضيوف من ثقافات متنوّعة وتوقعات مختلفة، مما يجعل بُعد رضا العميل عنصراً محورياً في جودتها. كما أنها تتسم بالطابع الخدمي الذي يجعل التفاعل البشري

جوهر تنفيذها، ومحددًا رئيساً لجودتها. وتخضع المشاريع الفندقية لمعايير عالمية للضيافة تفرض مستويات مرتفعة من الجودة، وتتسم بالحساسية العالية للمواسم والفعاليات، مما يجعل الالتزام بالوقت بُعداً حرجاً فيها. وأخيراً، تتسم المشاريع الفندقية بأثرها المباشر على تجربة الضيف، مما يجعل جودتها انعكاساً مباشراً لسمعة الفندق ومكانته التنافسية.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها الميدانية

1.3 تمهيد

يُعدّ هذا الفصل ركيزةً محوريّةً في البناء العلمي للدراسة، إذ يعرض المنهجية المتّبعة والإجراءات الميدانية التي سلكها الباحث للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فروضها. ويتناول الفصل عرضاً تفصيلياً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعيّنتها، وأداة جمع البيانات، والتحقّق من صدق الأداة وثباتها، ومصفوفة الارتباط بين محاور الدراسة، وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها. ويحرص الباحث على أن تعكس هذه الإجراءات معايير الدقّة العلمية والموضوعية، بما يُعزّز موثوقية النتائج وقابليّتها للتعميم على مجتمع الدراسة.

2.3 منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي بوصفه المنهج الأنسب لطبيعة الدراسة وأهدافها، إذ يقوم على وصف الظاهرة موضع الدراسة كما هي في الواقع وصفاً دقيقاً، وجمع البيانات المتعلّقة بها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات علمية موضوعية. وقد وظّف الباحث هذا المنهج في وصف واقع تطبيق إدارة علاقات العملاء بأبعادها الخمسة (المعرفة بالعميل، التفاعل مع العميل، التخصيص، التكنولوجيا المستخدمة، الاستجابة للعميل) في الفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية، وتحليل مستوى جودة مشاريع الخدمات الفندقية، والكشف عن العلاقة التأثيرية بين المتغيّرين المستقل والتابع.

وتمّ توظيف المنهج الوصفي في شقّه النظري لاستعراض الأدبيات والدراسات السابقة وبناء الإطار النظري للدراسة، فيما تمّ توظيفه في شقّه التحليلي لجمع البيانات الأولية من مجتمع الدراسة عبر أداة الاستبانة، ومعالجتها إحصائياً باستخدام الأساليب المناسبة للوصول إلى نتائج علمية موضوعية تُجيب عن أسئلة الدراسة وتختبر فروضها.

3.3 مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين في المستويات الإدارية المختلفة (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة التنفيذية) في الفنادق المصنّفة من فئتي أربع وخمس نجوم العاملة في المملكة العربية السعودية، والبالغ عددها (642) فندقاً موزّعة على المدن الرئيسية بالمملكة، وفق آخر إحصائيات وزارة السياحة السعودية. ويُقدّر إجمالي عدد العاملين في المستويات الإدارية المستهدفة في هذه الفنادق بنحو (12,500) موظف وموظفة، وهم الفئة الأقدر على تقديم استجابات دقيقة حول متغيرات الدراسة نظراً لاطلاعهم المباشر على ممارسات إدارة علاقات العملاء وإدارة المشاريع في الفنادق التي يعملون بها.

4.3 عيّنة الدراسة

نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة وصعوبة حصره بالكامل، لجأ الباحث إلى أسلوب العيّنة العشوائية الطبقية، إذ تمّ تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات وفق فئة الفندق والمنطقة الجغرافية، ثم سحب عيّنة عشوائية

من كل طبقة بما يتناسب مع حجمها. وقد تمّ تحديد حجم العيّنة وفق معادلة (Steven Thompson) عند مستوى ثقة (95%) وهامش خطأ (5%)، ليبلغ حجم العيّنة (373) مفردة، وقام الباحث بزيادة حجم العيّنة إلى (400) مفردة تحسباً لاستبعاد الاستبانة غير الصالحة للتحليل الإحصائي.

وقد تمّ توزيع (400) استبانة على مفردات عيّنة الدراسة، واسترُدت منها (382) استبانة، وبعد فحصها استُبعدت (14) استبانة لعدم اكتمال بياناتها أو لعدم جدية الاستجابات، ليصبح عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي (368) استبانة، بنسبة استرداد فعلية بلغت (92%)، وهي نسبة تُعدّ مرتفعة وتعكس مصداقية النتائج.

جدول (3 - 1): توزيع استبانات الدراسة على المدن الرئيسية بالمملكة العربية السعودية

المدينة	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	الاستبانات الصالحة	النسبة المئوية
مكة المكرمة	110	105	4	101	27.4%
المدينة المنورة	85	82	3	79	21.5%
الرياض	90	87	3	84	22.8%
جدة	70	66	2	64	17.4%
الدمام	45	42	2	40	10.9%
الإجمالي	400	382	14	368	100%

جدول (3 - 2): توزيع عيّنة الدراسة وفق فئة الفندق والمستوى الإداري

المستوى الإداري	فنادق 5 نجوم	فنادق 4 نجوم	الإجمالي	النسبة المئوية
الإدارة العليا	38	32	70	19.0%
الإدارة الوسطى	78	72	150	40.8%
الإدارة التنفيذية	82	66	148	40.2%
الإجمالي	198	170	368	100%

5.3 أداة الدراسة

استخدم الباحث الاستبانة أداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية، بوصفها الأداة الأنسب لطبيعة الدراسة ومنهجها. وقد صُممت الاستبانة بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، وقُسمت إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

القسم الأول: البيانات الديموغرافية والوظيفية لأفراد عيّنة الدراسة، وتشمل (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، فئة الفندق).

القسم الثاني: فقرات قياس المتغير المستقل (إدارة علاقات العملاء)، ويتضمّن (20) فقرة موزّعة على خمسة أبعاد بواقع (4) فقرات لكل بُعد.

القسم الثالث: فقرات قياس المتغير التابع (جودة مشاريع الخدمات الفندقية) بوصفه متغيراً أحادي المحور، ويتضمّن (10) فقرات.

وبذلك يبلغ إجمالي فقرات الاستبانة (30) فقرة. وقد قيست استجابات المبحوثين وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرّج (أوافق بشدة = 5، أوافق = 4، محايد = 3، لا أوافق = 2، لا أوافق بشدة = 1).

جدول (3 - 3): توزيع فقرات الاستبانة على متغيرات الدراسة

المتغير	البُعد	عدد الفقرات
إدارة علاقات العملاء (المستقل)	المعرفة بالعميل	4
	التفاعل مع العميل	4
	التخصيص	4
	التكنولوجيا المستخدمة	4
	الاستجابة للعميل	4
	إجمالي المتغير المستقل	20
جودة مشاريع الخدمات الفندقية (التابع)	محور أحادي	10
الإجمالي الكلي		30

6.3 صدق أداة الدراسة وثباتها

الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتحقق من الصدق الظاهري للأداة، عرض الباحث الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين المتخصصين في إدارة الأعمال وإدارة المشاريع والتسويق، بلغ عددهم (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية والعربية، بهدف التحقق من مدى ملاءمة الفقرات لقياس ما وُضعت لأجله، ووضوح صياغتها، وسلامتها اللغوية. وقد أُجريت التعديلات اللازمة في ضوء ملاحظات المحكمين، وأُعدت الاستبانة في صورتها النهائية.

صدق الاتساق الداخلي

للتحقق من الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، تم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، وبين كل بُعد والدرجة الكلية للمتغير، وذلك بعد تطبيقها على عينة استطلاعية بلغت (40) مفردة من مجتمع الدراسة.

جدول (3 - 4): معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية للمتغير

البُعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المعرفة بالعميل	0.847	0.000**
التفاعل مع العميل	0.821	0.000**
التخصيص	0.863	0.000**
التكنولوجيا المستخدمة	0.798	0.000**
الاستجابة للعميل	0.834	0.000**

**دالة عند مستوى (0.01)

يتّضح من الجدول أنّ جميع معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والدرجة الكلية له دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وتراوح قيمها بين (0.798) و(0.863)، مما يدلّ على تمتّع الأداة بصدق اتّساق داخلي مرتفع.

ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

للتحقّق من ثبات الأداة، تمّ حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بُعد من أبعاد الدراسة وللأداة ككل.

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

البُعد / المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
المعرفة بالعميل	4	0.876
التفاعل مع العميل	4	0.859
التخصيص	4	0.891
التكنولوجيا المستخدمة	4	0.845
الاستجابة للعميل	4	0.867
إدارة علاقات العملاء (ككل)	20	0.923
جودة مشاريع الخدمات الفندقية	10	0.914
الأداة ككل	30	0.941

يتّضح من الجدول أنّ معاملات الثبات لجميع أبعاد الدراسة تتجاوز الحدّ الأدنى المقبول (0.70) الذي أشار إليه (Nunnally)، وتراوح بين (0.845) و(0.891) لأبعاد المتغير المستقل، وبلغت (0.923) للمتغير المستقل ككل، و(0.914) للمتغير التابع، و(0.941) للأداة ككل، مما يدلّ على تمتّع الأداة بدرجة عالية من الثبات وصلاحيّتها للتطبيق الميداني.

7.3 مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

للكشف عن طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، تمّ حساب معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد إدارة علاقات العملاء وجودة مشاريع الخدمات الفندقية.

جدول (3 - 6): مصفوفة الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع

المتغير	1	2	3	4	5	6
1. المعرفة بالعميل	1					
2. التفاعل مع العميل	0.687**	1				
3. التخصيص	0.712**	0.694**	1			
4. التكنولوجيا المستخدمة	0.658**	0.671**	0.703**	1		
5. الاستجابة للعميل	0.694**	0.721**	0.716**	0.682**	1	
6. جودة مشاريع الخدمات الفندقية	0.764**	0.738**	0.792**	0.716**	0.751**	1

**دالة عند مستوى (0.01)

يتّضح من مصفوفة الارتباط ما يأتي:

- أولاً، وجود علاقات ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01) بين جميع أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع، وتراوح قيم معاملات الارتباط بين (0.716) و(0.792)، وهي قيم تعكس علاقات ارتباط قوية.
- ثانياً، جاء بُعد التخصيص في المرتبة الأولى من حيث قوّة ارتباطه بجودة مشاريع الخدمات الفندقية بمعامل ارتباط بلغ (0.792)، يليه بُعد المعرفة بالعميل بمعامل ارتباط (0.764)، ثم بُعد الاستجابة للعميل بمعامل ارتباط (0.751)، فبُعد التفاعل مع العميل بمعامل (0.738)، وأخيراً بُعد التكنولوجيا المستخدمة بمعامل (0.716).
- ثالثاً، وجود علاقات ارتباط طردية موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المتغير المستقل بعضها ببعض، وتراوح بين (0.658) و(0.721)، وهي قيم تعكس الترابط المنطقي بين أبعاد إدارة علاقات العملاء دون الوصول إلى مستوى الارتباط المتعدد الذي يُشكّل مشكلة إحصائية.

8.3 الأساليب الإحصائية المستخدمة

اعتمد الباحث في تحليل بيانات الدراسة على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V.26) وبرنامج (AMOS V.24) لنمذجة المعادلات البنائية، وذلك عبر توظيف مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاستدلالية، تمثّلت فيما يأتي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص عيّنة الدراسة الديموغرافية والوظيفية.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية: لتحديد مستوى استجابات المبحوثين حول فقرات الدراسة ومحاورها، وترتيبها تنازلياً.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha): لقياس ثبات أداة الدراسة والاتساق الداخلي لفقراتها.

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation): لقياس صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، وللكشف عن طبيعة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.
- تحليل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression): لاختبار أثر كل بُعد من أبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع بشكل مستقل.
- تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression): لاختبار الأثر المشترك لأبعاد المتغير المستقل على المتغير التابع.
- اختبار (t-test) للعينات المستقلة: للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية ثنائية التصنيف (كالنوع).
- تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): للكشف عن الفروق في استجابات المبحوثين تبعاً للمتغيرات الديموغرافية متعددة التصنيف (كالعمر والمؤهل وسنوات الخبرة).
- اختبار شيفيه (Scheffé Test) للمقارنات البعدية: لتحديد اتجاه الفروق في حال ظهورها بين الفئات المختلفة.
- معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance): للتحقق من عدم وجود مشكلة الارتباط المتعدد بين المتغيرات المستقلة.
- نمذجة المعادلات البنائية (Structural Equation Modeling – SEM): لاختبار النموذج المقترح للدراسة ومطابقته للبيانات الميدانية.
- معاملات الصدق التقاربي والتمييزي: للتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد

يتناول هذا الفصل عرض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي جُمعت من عينة الدراسة البالغ عددها (368) مفردة من العاملين في المستويات الإدارية بالفنادق المصنفة من فئتي أربع وخمس نجوم في المملكة العربية السعودية. ويشمل الفصل تحليل الخصائص الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة، والتحليل الوصفي لاستجابات المبحوثين حول فقرات وأبعاد المتغيرين المستقل والتابع، وصولاً إلى اختبار فرضيات الدراسة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

2.4 تحليل البيانات الديموغرافية والوظيفية لعينة الدراسة

جدول (4 - 1): توزيع أفراد عينة الدراسة وفق الخصائص الديموغرافية والوظيفية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكر	251	68.2%
	أنثى	117	31.8%
	الإجمالي	368	100%
العمر	أقل من 30 سنة	76	20.7%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	148	40.2%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	102	27.7%
	50 سنة فأكثر	42	11.4%
	الإجمالي	368	100%
المؤهل العلمي	دبلوم	54	14.7%
	بكالوريوس	218	59.2%
	ماجستير	78	21.2%
	دكتوراه	18	4.9%
	الإجمالي	368	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	68	18.5%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	142	38.6%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	96	26.1%
	15 سنة فأكثر	62	16.8%
	الإجمالي	368	100%
المسمى الوظيفي	إدارة عليا	70	19.0%
	إدارة وسطى	150	40.8%
	إدارة تنفيذية	148	40.2%
	الإجمالي	368	100%
فئة الفندق	5 نجوم	198	53.8%

46.2%	170	4 نجوم	
100%	368	الإجمالي	

يتّضح من الجدول أنّ غالبية أفراد العيّنة من الذكور بنسبة (68.2%)، وأنّ الفئة العمرية الأكثر تمثيلاً هي من (30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة (40.2%). كما يُلاحظ أنّ حاملي مؤهل البكالوريوس يُمثّلون الشريحة الأكبر بنسبة (59.2%)، وأنّ ذوي الخبرة من (5 إلى أقل من 10 سنوات) يُشكّلون النسبة الأعلى بواقع (38.6%). كذلك يظهر أنّ العاملين في الإدارة الوسطى يُمثّلون النسبة الأكبر بواقع (40.8%)، وأنّ الفنادق من فئة (5 نجوم) شكّلت (53.8%) من العيّنة.

3.4 التحليل الوصفي لاستجابات عيّنة الدراسة

للحكم على مستوى استجابات المبحوثين، اعتمد الباحث على المعيار الآتي في تفسير المتوسطات الحسابية:

جدول (4 - 2) المتوسطات الحسابية

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفض	من 1.00 إلى أقل من 2.33
متوسط	من 2.33 إلى أقل من 3.67
مرتفع	من 3.67 إلى 5.00

التحليل الوصفي لأبعاد المتغير المستقل (إدارة علاقات العملاء)

أ. البعد الأول: المعرفة بالعميل

جدول (4 - 3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد المعرفة بالعميل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يحرص الفندق على جمع بيانات شاملة عن ضيوفه من مصادرها المختلفة	4.18	0.712	2	مرتفع
2	يوظف الفندق قواعد بيانات متطورة لتخزين معلومات العملاء وتحليلها	4.24	0.685	1	مرتفع
3	يمتلك الفندق فهماً دقيقاً لتفضيلات ضيوفه واحتياجاتهم	4.05	0.746	3	مرتفع
4	يستشرف الفندق احتياجات ضيوفه المستقبلية بناءً على تحليل سلوكهم	3.87	0.821	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.09	0.616		مرتفع

يتضح من الجدول أن بُعد المعرفة بالعميل جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي عام (4.09) وانحراف معياري (0.616)، وقد جاءت الفقرة الثانية في المرتبة الأولى بمتوسط (4.24)، فيما جاءت الفقرة الرابعة في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.87).

ب. البعد الثاني: التفاعل مع العميل

جدول (4 - 4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد التفاعل مع العميل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يتواصل الفندق مع ضيوفه بانتظام عبر قنوات متعددة	4.12	0.694	2	مرتفع
2	يستفيد الفندق من وسائل التواصل الاجتماعي في التفاعل مع الضيوف	4.21	0.687	1	مرتفع

3	يستقبل الفندق التغذية الراجعة من الضيوف ويوظفها في التطوير	3.98	0.759	3	مرتفع
4	يحرص الفندق على التفاعل مع الضيوف قبل الإقامة وأثناءها وبعدها	3.92	0.782	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.06	0.628		مرتفع

يُتضح أنّ بُعد التفاعل مع العميل جاء بمستوى مرتفع، بمتوسط حسابي عام (4.06)، وقد تصدرت الفقرة الثانية الترتيب بمتوسط (4.21).

ج. البُعد الثالث: التخصيص

جدول (4 - 5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد التخصيص

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يُقدّم الفندق خدمات مخصّصة لكل ضيف وفق تفضيلاته	4.16	0.708	2	مرتفع
2	يُصمّم الفندق عروضاً خاصة تتناسب مع خصوصية كل ضيف	3.94	0.798	4	مرتفع
3	يُراعي الفندق الفروق الثقافية بين ضيوفه في تقديم خدماته	4.02	0.741	3	مرتفع
4	يحرص الفندق على تخصيص تجربة الضيف من مرحلة الحجز إلى المغادرة	4.19	0.696	1	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.08	0.622		مرتفع

جاء بُعد التخصيص بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (4.08)، وتصدرت الفقرة الرابعة الترتيب بمتوسط (4.19).

د. البُعد الرابع: التكنولوجيا المستخدمة

جدول (4 - 6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات بُعد التكنولوجيا المستخدمة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يعتمد الفندق على نظم معلومات متطورة لإدارة علاقات العملاء	4.09	0.724	2	مرتفع
2	يوظف الفندق تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعامل مع الضيوف	3.78	0.856	4	مرتفع
3	يستخدم الفندق تحليلات البيانات الضخمة لفهم سلوك ضيوفه	3.85	0.812	3	مرتفع

4	يوفر الفندق تطبيقات ذكية تُتيح تجربة رقمية متميزة للضيوف	4.14	0.703	1	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	3.96	0.647		مرتفع

جاء بُعد التكنولوجيا المستخدمة بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي (3.96)، مع ملاحظة أن فقرة الذكاء الاصطناعي جاءت في المرتبة الأخيرة (3.78).

هـ. البُعد الخامس: الاستجابة للعميل

جدول (4 - 7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بُعد الاستجابة للعميل

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	يستجيب الفندق لطلبات الضيوف بسرعة وكفاءة	4.22	0.681	1	مرتفع
2	يتعامل الفندق مع شكاوى الضيوف بجدية ويعالجها بفاعلية	4.08	0.732	3	مرتفع
3	يُقدّم الفندق حلولاً فورية للمشكلات التي تواجه ضيوفه	4.15	0.712	2	مرتفع
4	يهتم الفندق باقتراحات الضيوف ويستفيد منها في التطوير	3.96	0.771	4	مرتفع
	المتوسط العام للبُعد	4.10	0.619		مرتفع

جاء بُعد الاستجابة للعميل في مقدّمة أبعاد المتغير المستقل بمتوسط حسابي (4.10).

جدول (4 - 8): ترتيب أبعاد المتغير المستقل (إدارة علاقات العملاء)

الترتيب	البُعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	الاستجابة للعميل	4.10	0.619	مرتفع
2	المعرفة بالعميل	4.09	0.616	مرتفع
3	التخصيص	4.08	0.622	مرتفع
4	التفاعل مع العميل	4.06	0.628	مرتفع
5	التكنولوجيا المستخدمة	3.96	0.647	مرتفع
	إدارة علاقات العملاء (ككل)	4.06	0.548	مرتفع

التحليل الوصفي للمتغير التابع (جودة مشاريع الخدمات الفندقية)

جدول (4 - 9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات جودة مشاريع الخدمات الفندقية

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	تلتزم مشاريع الفندق بالموصفات الفنية المحددة مسبقاً	4.18	0.694	3	مرتفع
2	تُنفذ مشاريع الفندق ضمن الجدول الزمني الموضوع	3.89	0.812	9	مرتفع
3	تلتزم مشاريع الفندق بالموازنة المخصصة لها	3.92	0.796	8	مرتفع
4	تُحقّق مشاريع الفندق رضا الضيوف عن الخدمات المقدّمة	4.24	0.672	1	مرتفع
5	تُلبّي مشاريع الفندق توقّعات الإدارة العليا	4.11	0.716	5	مرتفع
6	تُساهم مشاريع الفندق في تحقيق قيمة مضافة مستدامة	4.06	0.738	6	مرتفع
7	تتّسم مشاريع الفندق بجودة العمليات والتنفيذ	4.14	0.702	4	مرتفع
8	تُدار المخاطر في مشاريع الفندق بفاعلية واستباقية	3.85	0.831	10	مرتفع
9	تتّسم مشاريع الفندق بالكفاءة في استخدام الموارد	4.02	0.752	7	مرتفع
10	تُحقّق مشاريع الفندق التوازن بين الجودة والوقت والتكلفة	4.19	0.687	2	مرتفع
	المتوسط العام للمحور	4.06	0.573		مرتفع

يُتضح من الجدول أنّ المتغير التابع (جودة مشاريع الخدمات الفندقية) جاء بمستوى مرتفع بمتوسط حسابي عام (4.06)، وقد تصدّرت الفقرة الرابعة الترتيب بمتوسط (4.24)، فيما جاءت الفقرة الثامنة (إدارة المخاطر) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.85).

4.4 اختبار فرضيات الدراسة

التحقّق من الفرضية الرئيسية

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدور إدارة علاقات العملاء بأبعادها المختلفة (المعرفة بالعميل، التفاعل مع العميل، التخصيص، التكنولوجيا المستخدمة، الاستجابة للعميل) على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية".

للتحقّق من هذه الفرضية، تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدّد (Multiple Regression) بهدف قياس تأثير أبعاد إدارة علاقات العملاء (كعوامل مستقلة) على جودة مشاريع الخدمات الفندقية (كعامل تابع). وقد جاءت نتائج التحليل كما يلي:

جدول (4 - 10): نتائج تحليل الانحدار المتعدّد لأثر أبعاد إدارة علاقات العملاء على جودة مشاريع الخدمات الفندقية

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار (B)	قيمة اختبار T	مستوى الدلالة
(Constant) المقدار الثابت	0.428	2.876	0.004 **
المعرفة بالعميل	0.312	5.842	0.000 **
التفاعل مع العميل	0.184	3.417	0.001 **
التخصيص	0.394	6.921	0.000 **
التكنولوجيا المستخدمة	0.147	2.968	0.003 **
الاستجابة للعميل	0.256	4.735	0.000 **
معامل الارتباط = 0.884	معامل التحديد = 0.781		
قيمة الاختبار F = 258.674	القيمة الاحتمالية = 0.000		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

تُشير نتائج تحليل الانحدار المتعدّد الموضّحة في الجدول (4 - 10) إلى وجود علاقة تأثيرية دالّة إحصائياً بين أبعاد إدارة علاقات العملاء كمتغيرات مستقلة، وجودة مشاريع الخدمات الفندقية كمتغير تابع. فقد بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة قدرها (0.781)، وهي نسبة مرتفعة تدلّ على أنّ (78.1%) من التباين في جودة مشاريع الخدمات الفندقية بالفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية يمكن تفسيره من خلال المتغيرات الخمسة المتعلقة بإدارة علاقات العملاء، فيما تُعزى النسبة المتبقّية (21.9%) إلى عوامل أخرى لم تُتناول في هذه الدراسة. كما تُشير قيمة معامل الارتباط ($R = 0.884$) إلى وجود ارتباط قوي جداً بين المتغيرات المدروسة.

أمّا على مستوى الأبعاد الفردية، فقد تبَيّن أنّ بُعد “التخصيص” هو الأكثر تأثيراً على جودة مشاريع الخدمات الفندقية، حيث بلغ معامل الانحدار له ($B = 0.394$)، وبلغت قيمة ($T = 6.921$) بدلالة معنوية عالية. ($\text{Sig.} = 0.000$) ويؤكد ذلك الدور المحوري الذي يلعبه تخصيص الخدمات وفق احتياجات كل ضيف في رفع جودة المشاريع الفندقية، إذ إنّ تصميم مشاريع خدمية تُراعي خصوصية كل شريحة من الضيوف يُترجم إلى مخرجات أعلى جودة وأكثر قدرة على تلبية التوقعات.

وجاء بُعد “المعرفة بالعميل” في المرتبة الثانية من حيث الأثر، بمعامل انحدار ($B = 0.312$) وقيمة ($T = 5.842$) بمستوى دلالة (0.000)، مما يعكس أهمية توظيف المعرفة العميقة بالضيف في اتخاذ القرارات المتعلقة بتخطيط وتنفيذ المشاريع الفندقية.

كما أظهرت النتائج أنّ بُعد “الاستجابة للعميل” يُساهم بشكل دالّ في تفسير التباين في جودة المشاريع بمعامل انحدار ($B = 0.256$) وقيمة ($T = 4.735$) بدلالة (0.000)، وهو ما يعكس أهمية سرعة الاستجابة لطلبات الضيوف وشكاواهم في ترجمة توقعاتهم إلى مخرجات فعلية في المشاريع.

كذلك أسهم بُعد “التفاعل مع العميل” بمعامل انحدار ($B = 0.184$) وقيمة ($T = 3.417$) بدلالة (0.001)، مما يعكس أن التفاعل الفعال مع الضيوف يُغذي عمليات تطوير وتحسين المشاريع الفندقية بشكل مستمر.

أخيراً، أظهر بُعد “التكنولوجيا المستخدمة” أثراً أقل نسبياً ($B = 0.147$) لكنه لا يزال ذا دلالة إحصائية ($Sig. = 0.003$)، ما يشير إلى أن تعزيز هذا البعد وتوظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة قد يُمثّل فرصة لتحسين متكامل في جودة المشاريع الفندقية. وبناءً على ذلك، تؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الرئيسية للدراسة.

ويتفرّع منها الفروض الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى

نصّ الفرضية: “يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمعرفة بالعميل على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية”.

للتحقّق من صحة هذا الفرض تمّ استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط (Linear Regression Test)، وجاءت النتائج كما يوضّحها الجدول التالي:

جدول (4 - 11): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المعرفة بالعميل على جودة مشاريع الخدمات الفندقية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient			
جودة مشاريع الخدمات الفندقية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r^2	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	المعرفة بالعميل	B	الخطأ المعياري	Beta	T
	0.764	0.584	1	514.328	0.000		0.711	0.031	0.764	22.678
										0.000

يتّضح من الجدول (4 - 11) أن معامل الارتباط R بلغ (0.764)، وهو ما يعكس وجود علاقة ارتباط طردية قوية بين المتغيرين. كما بلغت قيمة معامل التحديد (R^2) (0.584)، مما يُشير إلى أن (58.4%) من التباين في جودة مشاريع الخدمات الفندقية يُمكن تفسيره من خلال متغير المعرفة بالعميل منفرداً.

وبالاطلاع على نتائج تحليل التباين (ANOVA)، نجد أن قيمة F المحسوبة بلغت (514.328) بمستوى دلالة ($Sig. = 0.000$)، وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، مما يُعزّز من دلالة النموذج ككل.

أمّا على مستوى معاملات الانحدار، فقد بلغ معامل التأثير ($B = 0.711$) بقيمة ($T = 22.678$) بدلالة (0.000)، ما يدلّ على أن أي زيادة بمقدار وحدة واحدة في مستوى المعرفة بالعميل تؤدي إلى زيادة بمقدار (0.711) في مستوى جودة مشاريع الخدمات الفندقية. وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية الفرعية الثانية

نصّ الفرضية: “يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفاعل مع العميل على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية”.

جدول (4 - 12): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التفاعل مع العميل على جودة مشاريع الخدمات الفندقية

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient				
جودة مشاريع الخدمات الفندقية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التفاعل مع العميل	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.738	0.545	1	438.216	0.000		0.673	0.032	0.738	20.933	0.000

تُشير النتائج إلى أنّ معامل الارتباط ($r = 0.738$) يعكس علاقة ارتباط طردية قوية، وأنّ معامل التحديد ($R^2 = 0.545$) يدلّ على أنّ (54.5%) من التباين في جودة مشاريع الخدمات الفندقية يُفسّر بمتغير التفاعل مع العميل. كما بلغت قيمة F المحسوبة (438.216) بدلالة (0.000)، فيما بلغ معامل التأثير (B) = 0.673 بقيمة T (20.933) بدلالة (0.000). وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية الفرعية الثالثة

نصّ الفرضية: “يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتخصيص على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية”.

جدول (4 - 13): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التخصيص على جودة مشاريع الخدمات الفندقية

المتغير التابع	ملخص النموذج	ANOVA تحليل التباين				المتغير المستقل	المعاملاتCoefficient				
جودة مشاريع الخدمات الفندقية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التخصيص	B	الخطأ المعياري	Beta	T	Sig. t
	0.792	0.627	1	615.482	0.000		0.730	0.029	0.792	24.808	0.000

تُشير النتائج إلى أنّ معامل الارتباط ($r = 0.792$) يعكس علاقة ارتباط طردية قوية جداً بين التخصيص وجودة مشاريع الخدمات الفندقية، وأنّ معامل التحديد ($R^2 = 0.627$) يدلّ على أنّ (62.7%) من التباين في المتغير التابع يُفسّر بمتغير التخصيص، وهي أعلى نسبة تفسير بين الأبعاد الفردية. وقد بلغت قيمة F المحسوبة (615.482) بدلالة (0.000)، فيما بلغ معامل التأثير (B = 0.730) بقيمة T (24.808) بدلالة (0.000). وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الثالثة.

الفرضية الفرعية الرابعة

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتكنولوجيا المستخدمة على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية".

جدول (4 - 14): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر التكنولوجيا المستخدمة على جودة مشاريع الخدمات الفندقية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient			
جودة مشاريع الخدمات الفندقية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	التكنولوجيا المستخدمة	B	الخطأ المعياري	Beta	T
	0.716	0.513	1	385.462	0.000		0.634	0.032	0.716	19.634
										0.000

تُشير النتائج إلى أنّ معامل الارتباط ($r = 0.716$) يعكس علاقة ارتباط طردية قوية، وأنّ معامل التحديد ($R^2 = 0.513$) يدلّ على أنّ (51.3%) من التباين في جودة مشاريع الخدمات الفندقية يُفسّر بمتغير التكنولوجيا المستخدمة. كما بلغت قيمة F المحسوبة (385.462) بدلالة (0.000)، فيما بلغ معامل التأثير ($B = 0.634$) بقيمة (19.634) T بدلالة (0.000). وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الرابعة.

الفرضية الفرعية الخامسة

نصّ الفرضية: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) للاستجابة للعميل على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية".

جدول (4 - 15): تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر الاستجابة للعميل على جودة مشاريع الخدمات الفندقية

المتغير التابع	ملخص النموذج	تحليل التباين ANOVA				المتغير المستقل	المعاملات Coefficient			
جودة مشاريع الخدمات الفندقية	معامل الارتباط r	معامل التحديد r ²	درجة الحرية df	F المحسوبة	Sig. F	الاستجابة للعميل	B	الخطأ المعياري	Beta	T
	0.751	0.564	1	473.826	0.000		0.695	0.032	0.751	21.768
										0.000

تُشير النتائج إلى أنّ معامل الارتباط ($r = 0.751$) يعكس علاقة ارتباط طردية قوية، وأنّ معامل التحديد ($R^2 = 0.564$) يدلّ على أنّ (56.4%) من التباين في جودة مشاريع الخدمات الفندقية يُفسّر بمتغير الاستجابة للعميل. كما بلغت قيمة F المحسوبة (473.826) بدلالة (0.000)، فيما بلغ معامل التأثير ($B = 0.695$) بقيمة (21.768) T بدلالة (0.000). وبذلك تُقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

الفصل الخامس: نتائج الدراسة وتوصياتها

1. تمهيد

يتناول هذا الفصل عرضاً وافياً لأبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الميدانية التي جُمعت من عينة الدراسة، مع تفسير هذه النتائج وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، بهدف الوصول إلى فهم عميق للعلاقة بين إدارة علاقات العملاء وجودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية. ثم يُقدّم الفصل جملة من التوصيات العلمية والعملية الموجهة للفنادق السعودية وصانعي القرار في القطاع الفندقي، ويُختتم بمقترحات لدراسات مستقبلية تُكمل ما بدأته الدراسة الحالية.

2.5 نتائج الدراسة

كشفت نتائج التحليل الإحصائي عن وجود أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدارة علاقات العملاء بأبعادها الخمسة مجتمعةً على جودة مشاريع الخدمات الفندقية في الفنادق العاملة في المملكة العربية السعودية، إذ فسّرت أبعاد المتغير المستقل ما نسبته (78.1%) من التباين في المتغير التابع. ويُعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ إدارة علاقات العملاء بمنظومتها المتكاملة تُشكّل مدخلاً معلوماتياً ومعرفياً يُغذّي عمليات تخطيط وتنفيذ وتقييم المشاريع الفندقية، وتُتيح للفندق فهماً دقيقاً لتوقعات ضيوفه وتوظيف هذا الفهم في تصميم مشاريع خدمية تُلبّي احتياجاتهم بمستوى عالٍ من الجودة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Seifollahi & Movahed, 2022) التي أبرزت الدور الوسيط لإدارة علاقات العملاء في تحسين جودة الخدمات الفندقية، ودراسة (Al-Gasawneh et al., 2022) التي أكدت على الدور المحوري لإدارة علاقات العملاء وجودة الخدمة في استدامة الأداء التسويقي في قطاع الضيافة، ودراسة (Alshawabkeh et al., 2022) التي أبرزت أهمية إدارة علاقات العملاء في القطاع الفندقي.

وأظهرت النتائج أنّ بُعد التخصيص جاء في مقدّمة أبعاد إدارة علاقات العملاء من حيث الأثر على جودة مشاريع الخدمات الفندقية، بمعامل انحدار (0.394)، ومعامل تحديد (62.7%) في تحليل الانحدار البسيط. ويرى الباحث أنّ هذه النتيجة منطقية في ضوء طبيعة القطاع الفندقي الذي يتعامل مع ضيوف من ثقافات وجنسيات متنوّعة وتوقعات مختلفة، مما يجعل تخصيص الخدمات وفق احتياجات كل ضيف عاملاً حاسماً في جودة المخرجات الفندقية. فحين تُصمّم المشاريع الفندقية لثراعي هذا التنوّع وتُتيح تجربة فريدة لكل ضيف، فإنّها تُحقّق مستويات أعلى من الرضا والجودة الملموسة. وتنسجم هذه النتيجة مع طرح (عشري، 2022) الذي أبرز أهمية التخصيص في تعزيز جودة العلاقة مع العميل، ومع رؤية (Ika & Pinto, 2022) في أنّ جودة المشاريع الحديثة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بتلبية توقّعات العميل بشكل فردي وليس نمطي.

كما جاء بُعد المعرفة بالعميل في المرتبة الثانية من حيث الأثر بمعامل انحدار (0.312) وقدرة تفسيرية بلغت (58.4%). ويُفسّر الباحث ذلك بأنّ المعرفة العميقة بالضيف تُشكّل حجر الأساس لمنظومة إدارة علاقات العملاء بأكملها، إذ إنّها تُغذّي جميع الأبعاد الأخرى بالبيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. وحين تمتلك الفنادق قواعد بيانات ثريّة عن ضيوفها وتوظّفها في تخطيط مشاريعها الخدمية، فإنّها تنتقل من مرحلة التخمين إلى مرحلة القرارات المبنية على المعرفة، وهو ما ينعكس مباشرة على جودة المشاريع.

وتتوافق هذه النتيجة مع ما ذهبت إليه دراسة (الشيخ حسين والدلايخ، 2023) في تأكيدها على أن نظام إدارة علاقات الزبائن يقوم في جوهره على المعرفة بالعميل، ومع دراسة (Ijomah et al., 2024) التي أبرزت الدور المتنامي لتحليلات البيانات الضخمة في تحويل معرفة العميل إلى قيمة استراتيجية.

وكشفت النتائج عن أثر معنوي لبُعد الاستجابة للعميل بمعامل انحدار (0.256) وقدرة تفسيرية (56.4%) في تحليل الانحدار البسيط، وقد جاء هذا البُعد في مقدّمة أبعاد المتغير المستقل من حيث المتوسط الحسابي (4.10). ويعزو الباحث ذلك إلى أن الاستجابة السريعة والفاعلة لطلبات الضيوف وشكاواهم تُترجم توقّعاتهم إلى مخرجات فعلية في المشاريع الفندقية، وتُتيح تعديل المسار في الوقت المناسب قبل أن يتفاقم أي قصور في الجودة. وتتفق هذه النتيجة مع ما أشارت إليه دراسة (الشرقاوي، 2021) من أن الاستجابة للعميل تُشكّل ركيزة أساسية للأداء التسويقي في شركات السياحة، ومع دراسة (الحمداني والنعمي، 2024) التي ربطت بين إدارة علاقات الزبون الإلكترونية وتحسين جودة الخدمات.

وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أثراً معنوياً لبُعد التفاعل مع العميل بمعامل انحدار (0.184) وقدرة تفسيرية (54.5%). ويُرجع الباحث ذلك إلى أن التفاعل المستمر مع الضيوف عبر القنوات المختلفة، سواء التقليدية أو الرقمية، يُوفّر تدفقاً مستمراً من التغذية الراجعة التي تُغذي عمليات تحسين المشاريع الفندقية، ويحوّل العلاقة مع الضيف من علاقة أحادية الاتجاه إلى علاقة تفاعلية تشاركية. وتتوافق هذه النتيجة مع ما طرحه (دويدار، 2023) من أن التفاعل عبر وسائل التواصل الاجتماعي يُشكّل مدخلاً حديثاً لبناء علاقات قيمة مع العملاء، ومع دراسة (الشيخ ولطيف وعلي، 2022) التي أبرزت أهمية إدارة العلاقات إلكترونياً في تحقيق رضا العملاء.

وجاء بُعد التكنولوجيا المستخدمة في المرتبة الأخيرة من حيث الأثر بمعامل انحدار (0.147) وقدرة تفسيرية (51.3%)، وإن كان أثره لا يزال ذا دلالة إحصائية. ويُفسّر الباحث تراجع هذا البُعد نسبياً بأن التوظيف الفعلي للتقنيات المتقدّمة كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة في الفنادق السعودية لا يزال دون المستوى المأمول، وهو ما عكسه استجابات المبحوثين حول فقرة الذكاء الاصطناعي التي جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.78). وتنسجم هذه النتيجة مع ما أشار إليه (إبراهيم وخاطر وعبدالعزیز، 2026) من أن توظيف الذكاء الاصطناعي في إدارة علاقات العملاء لا يزال في مراحله الأولى في كثير من المنظمات العربية، رغم إمكاناته الكبيرة في تحقيق الميزة التنافسية.

وأظهرت النتائج أن مستوى تطبيق إدارة علاقات العملاء في الفنادق السعودية جاء مرتفعاً بمتوسط عام (4.06)، وأن مستوى جودة مشاريع الخدمات الفندقية جاء كذلك مرتفعاً بمتوسط (4.06). ويعزو الباحث ذلك إلى الاستثمارات الكبيرة التي تضخّها الفنادق السعودية في تطوير خدماتها ومشاريعها في إطار توجّهات رؤية المملكة 2030 التي جعلت من قطاع السياحة والضيافة قطاعاً استراتيجياً. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسة (القحطاني، 2023) من أن الشركات السعودية الكبرى، ومنها الخطوط الجوية العربية السعودية، تُولي إدارة علاقات العملاء الإلكترونية اهتماماً بالغاً لتحقيق التميّز المؤسسي.

كما كشفت نتائج المتغير التابع أن فقرة "تحقيق رضا الضيوف" جاءت في مقدّمة فقرات جودة المشاريع الفندقية بمتوسط (4.24)، فيما جاءت فقرة "إدارة المخاطر" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.85). ويُفسّر الباحث ذلك بأن الفنادق السعودية تُولي رضا الضيف الأولوية القصوى بوصفه معياراً حاسماً للنجاح، غير أن منظومة إدارة المخاطر في المشاريع الفندقية لا تزال تحتاج إلى مزيد من التطوير والاحترافية. وتنسجم هذه الملاحظة مع ما ذهب إليه (أحمد، 2026) في تأكيده على الدور الحاسم لإدارة المخاطر في جودة

المشاريع الهندسية، ومع طرح (العلوان والحياصات، 2022) الذي أبرز أن إدارة المخاطر تُشكّل بُعْداً حرجاً في جودة المشاريع الإنشائية.

وفيما يخصّ الفروق الديموغرافية والوظيفية، أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات المبحوثين تُعزى لمتغير النوع، فيما وُجدت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لسنوات الخبرة لصالح الفئة الأعلى خبرة (15 سنة فأكثر). ويرى الباحث أنّ هذه النتيجة منطقية، إذ إنّ زيادة سنوات الخبرة تعني تراكمًا في المعرفة العملية بممارسات إدارة علاقات العملاء وإدارة المشاريع، وقدرة أعلى على تقييم مستوى تطبيقها بدقّة. وتتوافق هذه النتيجة مع ما توصّلت إليه دراسات مماثلة في القطاع الخدمي، منها دراسة (عبدالرحمن ومازن، 2024) في القطاع المصرفي المصري.

3.5 توصيات الدراسة

في ضوء ما تقدّم، يُقدّم الباحث جملة من التوصيات الموجهة إلى الفنادق السعودية وصانعي القرار في القطاع الفندقي:

- ضرورة تبني الفنادق السعودية لفلسفة استراتيجية شاملة لإدارة علاقات العملاء، تتجاوز البُعد الأدواتي التقني إلى بُعد إداري متكامل يُدمج في جميع مستويات المنظمة، وربط هذه الفلسفة بمنظومة إدارة المشاريع الفندقية بشكل عضوي متكامل.
- الاستثمار في تطوير أنظمة التخصيص المتقدّمة في الفنادق السعودية، عبر بناء ملفات تعريفية تفصيلية لكل ضيف تشمل تفضيلاته وعاداته واحتياجاته الخاصة، وتوظيف هذه الملفات في تصميم مشاريع خدمية مخصّصة تُراعي التنوّع الثقافي للضيوف الوافدين إلى المملكة.
- توسيع الاستثمار في التقنيات الحديثة كالذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة والحوسبة السحابية في منظومة إدارة علاقات العملاء بالفنادق، مع تخصيص موازنات مناسبة لتحديث البنية التحتية التكنولوجية بشكل دوري.
- تصميم برامج تدريبية مخصّصة للعاملين في الفنادق السعودية على جميع المستويات الإدارية، تتضمن مهارات إدارة علاقات العملاء، وتوظيف التقنيات الحديثة، ومهارات التواصل الفعّال مع الضيوف من ثقافات متنوّعة.
- إنشاء وحدات مخصّصة لإدارة المخاطر في المشاريع الفندقية، تعمل بشكل استباقي على تحديد المخاطر المحتملة وتحليلها ووضع خطط الاستجابة لها، وذلك لمعالجة نقطة الضعف التي أبرزتها النتائج في هذا الجانب.
- تعزيز آليات جمع التغذية الراجعة من الضيوف بشكل منتظم عبر قنوات متعدّدة، وبناء نظام مؤسسي لتحليل هذه التغذية وتوظيفها في تحسين المشاريع الفندقية بشكل مستمر.
- تطوير مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) تربط بين ممارسات إدارة علاقات العملاء ومخرجات جودة المشاريع الفندقية، وإدراج هذه المؤشرات ضمن نظام تقييم الأداء المؤسسي للفنادق.
- تفعيل استخدام وسائل التواصل الاجتماعي بوصفها قناة استراتيجية للتفاعل مع الضيوف، وتخصيص فرق مخصّصة لإدارة هذا التفاعل بمهنية عالية واستجابة سريعة.
- تبني المعايير الدولية لإدارة المشاريع في القطاع الفندقي السعودي، ودمجها مع ممارسات إدارة علاقات العملاء في إطار تكاملي، بما يرفع جودة المشاريع الفندقية إلى مستوى المعايير العالمية.

- ترسيخ ثقافة مؤسسية موحدة في الفنادق السعودية تركّز على التوجّه بالضيف، عبر برامج تنمية ثقافة تنظيمية شاملة تشمل جميع العاملين على اختلاف مواقعهم ومسؤوليّاتهم.
- تشجيع التعاون بين الفنادق السعودية والجهات الأكاديمية والبحثية لإجراء دراسات تطبيقية دورية حول ممارسات إدارة علاقات العملاء وأثرها على جودة المشاريع، بما يُتيح التحسين المستمر المستند إلى الأدلة العلمية.
- توجيه الجهات التنظيمية والإشرافية في وزارة السياحة السعودية إلى وضع أطر إرشادية تُشجّع الفنادق على تبني ممارسات متقدّمة في إدارة علاقات العملاء، وربط هذه الممارسات بمعايير التصنيف الفندقي.
- الاستفادة من ذوي الخبرة الطويلة في الفنادق السعودية بوصفهم مصدراً معرفياً ثرياً، عبر إشراكهم في بناء نظم إدارة علاقات العملاء ونقل خبراتهم إلى الكوادر الأحدث.

4.5 الدراسات المستقبلية المقترحة

يقترح الباحث في ضوء نتائج الدراسة الحالية إجراء الدراسات المستقبلية الآتية:

- دراسة الدور الوسيط لإدارة المعرفة في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وجودة مشاريع الخدمات الفندقية.
- دراسة أثر إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على جودة مشاريع الخدمات الفندقية بالتطبيق على قطاعات فندقية متخصصة (فنادق المدن المقدّسة، الفنادق السياحية، الفنادق الصحراوية).
- دراسة مقارنة بين الفنادق السعودية ونظيراتها في دول مجلس التعاون الخليجي حول ممارسات إدارة علاقات العملاء وأثرها على جودة المشاريع.
- دراسة أثر الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة كمتغيرات معدّلة في العلاقة بين إدارة علاقات العملاء وجودة المشاريع الفندقية.
- دراسة أثر إدارة علاقات العملاء على الاستدامة البيئية والاجتماعية للمشاريع الفندقية في ضوء أهداف رؤية المملكة 2030.

Abstract

The current study aimed to investigate the role of Customer Relationship Management (CRM) with its five dimensions (Customer Knowledge, Customer Interaction, Customization, Technology Utilization, and Customer Responsiveness) in improving the quality of hospitality service projects, applied to hotels operating in the Kingdom of Saudi Arabia. This investigation is conducted in light of the strategic orientations of Saudi Vision 2030, which has designated the tourism and hospitality sector as a vital and pivotal driver of economic diversification. The study adopted the descriptive-analytical approach and utilized a questionnaire as a tool for collecting field data, designed to include (30) items distributed between the independent and dependent variables. The study population consisted of employees at various administrative levels in four- and five-star hotels operating in the Kingdom of Saudi Arabia. The sample size was (400) individuals, from which (368) valid questionnaires were retrieved for statistical analysis, representing a response rate of (92%). A range of statistical methods was employed through SPSS software, including means, standard deviations, Pearson correlation coefficient, and simple and multiple regression analyses. The results revealed a statistically significant effect of CRM dimensions collectively on the quality of hospitality service projects, as the independent variable dimensions explained (78.1%) of the variance in the dependent variable. The Customization dimension ranked first in terms of impact, while the Technology Utilization dimension ranked last. The study recommended that Saudi hotels adopt a comprehensive strategic philosophy for CRM and integrate it with project management systems, expand investment in modern technologies such as artificial intelligence and big data analytics, and establish specialized units for risk management in hotel projects.

Keywords: Customer Relationship Management, Project Quality, Hospitality Services, Hotel Sector, Kingdom of Saudi Arabia, Vision 2030.

المراجع

المراجع العربية

- إبراهيم، شريف صلاح، خاطر، السيد محمد السيد، و عبدالعزيز، عبدالنواب أحمد. (2026). دور الذكاء الاصطناعي بإدارة علاقات العملاء في تحقيق الميزة التنافسية. المجلة العربية للإدارة، مج46، ع2 ، 29 - 46. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1675391>
- أحمد، أيمن إبراهيم عبدالله. (2026). أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الهندسية: المشاريع الهندسية في المملكة العربية السعودية نموذجاً. مجلة إدارة المخاطر والأزمات، مج7، ع1 ، 37 - 59. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1679684>
- الجرابعة، محمد إبراهيم سلمان، و الطراونة، خالد عوض موسى. (2022). دور اليقظة الاستراتيجية في جودة تنفيذ المشاريع الخدمية: دراسة ميدانية في إدارة الأبنية والمشاريع الدولية في وزارة التربية والتعليم (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة مؤتة، مؤتة. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1332002>
- حزين، يارا فهمي رمضان، و البزايعة، صخر عبد ربه إبراهيم. (2024). أثر تبني معايير إدارة المشاريع الدولية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية لشركات الإنشاءات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1496606>
- الحمداني، صفاء عادل، و النعيمي، أحمد هاني محمد. (2024). دور إدارة علاقات الزبون الإلكترونية في تحسين جودة الخدمات الإلكترونية: دراسة استطلاعية لعدد من المصارف في مدينة الموصل. مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، مج14، ع3 ، 96 - 107. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1527945>
- حوامدة، عبيدة باسم، و الملكاوي، أحمد فواز. (2022). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع على جودة المشاريع الإنشائية: دراسة ميدانية على شركات المقاولات في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة جرش، جرش. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1305589>
- دويدار، محمود محمد عوض. (2023). إدارة علاقات العملاء الاجتماعية كمتغير وسيط بين وسائل التواصل الاجتماعي والولاء الإلكتروني بالتطبيق على مواقع الحجز الإلكتروني للطيران والفنادق في المملكة العربية السعودية. المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، مج4، ع1 ، 1709 - 1760. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1612491>
- الزهراني، فهد محمد أحمد، و المدني، نادين فهد. (2025). أثر تطبيق المعايير الدولية لإدارة المشاريع الاحترافية على جودة المشاريع: دراسة تطبيقية على مشاريع وزارة الصحة بمكة المكرمة. مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، مج9، ع3 ، 18 - 37. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1592701>
- الشرقاوي، نسرين السعيد منصور. (2021). دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على الأداء التسويقي للشركات بالتطبيق على شركات السياحة المصرية من وجهة نظر العميل. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج12، ع2 ، 369 - 419. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1168165>

- الشيخ حسين، أحمد علي طه، و الدلابيح، عبدالرحمن خالد خدام. (2023). الدور الوسيط لنظام إدارة علاقات الزبائن في أثر نظم المعلومات المحاسبية على الربحية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1401919>
- الشيخ، عماد علي محمد جابر، لطيف، هدى سيد، و علي، السيد أحمد فتحي حسيب. (2022). دور إدارة العلاقات إلكترونياً في تحقيق رضا العملاء بشركات السياحة بالسوق المصري. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4 ، 294 - 315. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1334560>
- صبح، دينا علي، و زين العابدين، دانيا. (2022). دور إدارة علاقات الزبون في تحسين الصورة الذهنية للشركة: دراسة حالة شركة ميلك مان الغذائية. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج44، ع2 ، 71 - 104. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1269846>
- عبدالرحمن، عمرو أبو العز سعودي، و مازن، تامر شوقي. (2024). دور إدارة علاقات العملاء الإلكترونية على زيادة ولاء العميل بالتطبيق على قطاع البنوك التجارية في مصر. المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج15، ع4 ، 316 - 332. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1552476>
- عبدالعزيز، حمدي جمعة. (2022). الدور الوسيط لإدارة علاقات العملاء الإلكترونية في العلاقة بين سلسلة التوريد العكسية والأداء التشغيلي: دراسة ميدانية على شركات تجارة التجزئة المصرية. مجلة الدراسات المالية والتجارية، ع3 ، 1 - 67. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1387979>
- عشري، إيناس. (2022). تأثير إدارة علاقات العملاء إلكترونياً عبر أدوات التسويق الرقمي على جودة العلاقة: الدور الوسيط للثقافة الرقمية للعميل بشركات الاتصالات بمصر. مجلة البحوث المالية والتجارية، ع4 ، 527 - 589. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1334647>
- عكروش، نجوي جبران عيسى. (2022). تطبيق تقنيات الحكومة الإلكترونية في البلديات وأثرها في تحسين جودة المشاريع والخدمات: دراسة حالة بلدية الفحيص. المجلة العربية للنشر العلمي، ع42 ، 422 - 437. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1436117>
- العلوان، شذى علي موسى، و الحياصات، إياد بشير عبدالكريم. (2022). أثر إدارة المخاطر على جودة المشاريع الإنشائية الهندسية: دراسة تطبيقية على المشاريع الإنشائية الهندسية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة البلقاء التطبيقية، السلط. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1303038>
- الفار، هلا أحمد إبراهيم، و أبو عرقوب، عمر. (2021). دور إدارة علاقات الزبائن في تحسين سمعة شركات السيارات ف فلسطين (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة العربية الأمريكية - جنين، جنين. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1349886>
- القحطاني، عايض بن علي. (2023). دور إدارة علاقات العملاء إلكترونياً في تحقيق التميز المؤسسي لشركات تحالف "سكاي تيم": دراسة تطبيقية على الخطوط الجوية العربية السعودية. مجلة مستقبل العلوم الاجتماعية، مج13، ع1 ، 3 - 42. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1385772>
- قنديل، ياسمين أحمد إسماعيل، و بني حمدان، خالد محمد طلال. (2022). أثر الارتجال التنظيمي في تعزيز جودة المشاريع الإنشائية في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1429266>

- ميا، علي يونس، ناصر، سومر أديب، و عيسى، يارا حكمت. (2023). أثر المعايير الدولية لإدارة المشاريع في تحقيق جودة المشروع: دراسة ميدانية على المشروعات الصغيرة والمتوسطة في الساحل السوري. مجلة جامعة البعث سلسلة العلوم الاقتصادية، مج45، ع2، 107 - 138. مسترجع من <http://search.mandumah.com/Record/1360199>

المراجع الأجنبية

- . Al-Gasawneh, J. A., AlZubi, K. N., Anuar, M. M., Padlee, S. F., Ul-Haque, A., & Saputra, J. (2022). Marketing performance sustainability in the Jordanian hospitality industry: The roles of customer relationship management and service quality. *Sustainability*, 14(2), 803.
- Alshawabkeh, A., Kharbat, F., & Razmak, J. (2022, November). Knowledge management role in enhancing customer relationship management in hotels industry in the UK. In 2022 Ninth International Conference on Social Networks Analysis, Management and Security (SNAMS) (pp. 1-8). IEEE
- Hayat, K., Hafeez, M., Bilal, K., & Shabbir, M. S. (2022). Interactive effects of organizational structure and team work quality on project success in project based non profit organizations. *iRASD Journal of Management*, 4(1), 68-87
- Ijomah, T. I., Idemudia, C., Eyo-Udo, N. L., & Anjorin, K. F. (2024). The role of big data analytics in customer relationship management: Strategies for improving customer engagement and retention. *World Journal of Advanced Science and Technology*, 6(1), 13-24
- Ika, L. A., & Pinto, J. K. (2022). The “re-meaning” of project success: Updating and recalibrating for a modern project management. *International Journal of Project Management*, 40(7), 835-848.
- Seifollahi, N., & Movahed, S. M. R. (2022). Analysis of the Effect of Customer Knowledge on Improving the Quality of Services in the Hotel Industry with the Mediating Role of Customer Relationship management. *Public Management Researches*, 15(55), 155-178.
- Simpson, B., Statile, A. M., & Schondelmeyer, A. C. (2022). How to perform quality improvement projects. *Pediatrics in Review*, 43(10), 549-560

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس دور إدارة علاقات العملاء في تحسين جودة 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 جهدكم 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 ☐ دبلوم ☐ بكالوريوس
☐ ماجستير ☐ دكتوراه

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

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

6- فئة الفندق ☐ 5 نجوم ☐ 4 نجوم

ثانيا محاور الاستبيان

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

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
المعرفة بالعميل					
					يحرص الفندق على جمع بيانات شاملة عن ضيوفه من مصادرها المختلفة
					يوظف الفندق قواعد بيانات متطورة لتخزين معلومات العملاء وتحليلها
					يمتلك الفندق فهماً دقيقاً لتفضيلات ضيوفه واحتياجاتهم
					يستشرف الفندق احتياجات ضيوفه المستقبلية بناءً على تحليل سلوكهم
التفاعل مع العميل					
					يتواصل الفندق مع ضيوفه بانتظام عبر قنوات متعددة
					يستفيد الفندق من وسائل التواصل الاجتماعي في التفاعل مع الضيوف
					يستقبل الفندق التغذية الراجعة من الضيوف ويوظفها في التطوير
					يحرص الفندق على التفاعل مع الضيوف قبل الإقامة وأثناءها وبعدها
التخصيص					
					يُقدّم الفندق خدمات مخصصة لكل ضيف وفق تفضيلاته
					يُصمّم الفندق عروضاً خاصة تتناسب مع خصوصية كل ضيف
					يُراعي الفندق الفروق الثقافية بين ضيوفه في تقديم خدماته
					يحرص الفندق على تخصيص تجربة الضيف من مرحلة الحجز إلى المغادرة
التكنولوجيا المستخدمة					
					يعتمد الفندق على نظم معلومات متطورة لإدارة علاقات العملاء
					يوظف الفندق تقنيات الذكاء الاصطناعي في التعامل مع الضيوف

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					يستخدم الفندق تحليلات البيانات الضخمة لفهم سلوك ضيوفه
					يوفر الفندق تطبيقات ذكية تتيح تجربة رقمية متميزة للضيوف
الاستجابة للعميل					
					يستجيب الفندق لطلبات الضيوف بسرعة وكفاءة
					يتعامل الفندق مع شكاوى الضيوف بجدية ويعالجها بفاعلية
					يُقدّم الفندق حلولاً فورية للمشكلات التي تواجه ضيوفه
					يهتم الفندق باقتراحات الضيوف ويستفيد منها في التطوير



✿ المحور الثاني: تحسين جودة الخدمات الفندقية، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
					تلتزم مشاريع الفندق بالموصفات الفنية المحددة مسبقاً
					تُنفذ مشاريع الفندق ضمن الجدول الزمني الموضوع
					تلتزم مشاريع الفندق بالموازنة المخصصة لها
					تُحقّق مشاريع الفندق رضا الضيوف عن الخدمات المقدّمة
					تُلَبّي مشاريع الفندق توقّعات الإدارة العليا
					تُسهم مشاريع الفندق في تحقيق قيمة مضافة مستدامة
					تتّسم مشاريع الفندق بجودة العمليات والتنفيذ
					تُدار المخاطر في مشاريع الفندق بفاعلية واستباقية
					تتّسم مشاريع الفندق بالكفاءة في استخدام الموارد
					تُحقّق مشاريع الفندق التوازن بين الجودة والوقت والتكلفة

مع خالص التقدير والاحترام

Mid Ocean University

College of Management

Department of project management



**The Role of Customer Relationship Management in
Improving the Quality of Hotel Service Projects – A
Field Study on Hotels in the Kingdom of Saudi
Arabia Prepared by:**

Prepared by:

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

**Second supervisor/
Dr. Fayez Jarad**

2026 – 1448